

Información de gobierno corporativo y remuneraciones 2023



Se adjunta el capítulo de gobierno corporativo del informe de gestión consolidado que forma parte del Informe Anual 2023 de Banco Santander, S.A. El informe anual completo está disponible en la página web corporativa de Banco Santander (www.santander.com).

Este capítulo incluye los contenidos de los informes anuales de gobierno corporativo y sobre remuneraciones de 2023, elaborados en formato libre como venimos haciendo desde la entrada en vigor de la correspondiente Circular de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), así como los informes de actividades en 2023 de las comisiones del consejo de administración.

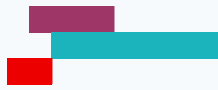
Las referencias a esta información incluida dentro del capítulo de gobierno corporativo adjunto son las siguientes:

→ Informe anual de gobierno corporativo de 2023	Capítulo de gobierno corporativo completo
→ Informes de actividades en 2023 de las comisiones de auditoría; nombramientos; retribuciones; supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; banca responsable, sostenibilidad y cultura; y de innovación y tecnología	Secciones 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10, respectivamente
→ Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de 2023	Secciones 6 (salvo 6.4 y 6.6), 9.4 y 9.5

El capítulo debe leerse de forma conjunta con las restantes secciones del Informe Anual 2023 por ser una parte del mismo. Por esta circunstancia debe tenerse en cuenta que los vínculos automáticos a otras secciones del Informe Anual 2023 que incluye el documento adjunto no funcionan.

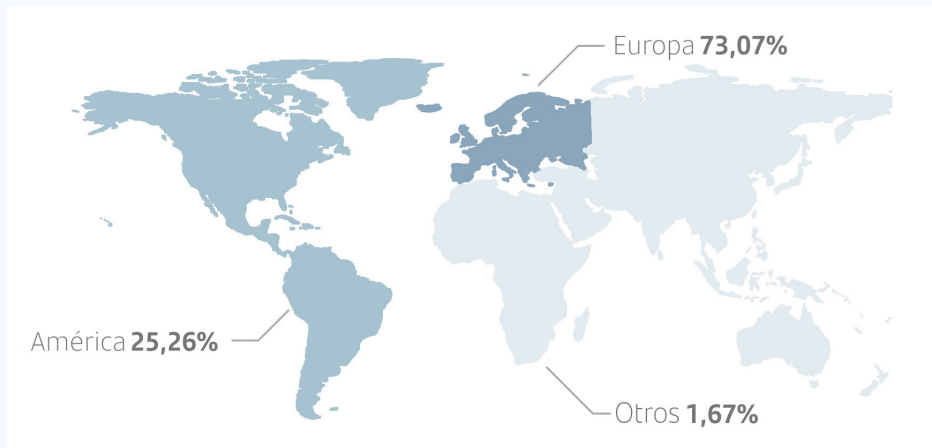
Gobierno corporativo





Un gobierno corporativo transparente y robusto para garantizar un modelo de negocio sostenible a largo plazo

Base accionarial amplia y equilibrada



Alineados con los más altos estándares de buen gobierno



Banco Santander cuenta con la calificación máxima en el Índice de Buen Gobierno Corporativo de AENOR (IBGC V2.0), que verifica aspectos como la composición y el funcionamiento del consejo y de sus comisiones, la junta general de accionistas, la política retributiva, el cumplimiento y la transparencia.

Un consejo equilibrado y diverso



- 15 consejeros
- 66,67% consejeros independientes
- 40% mujeres
- 5 geografías de origen

1. Visión general de 2023	186	5. Equipo de alta dirección	260
Declaración de Glenn Hutchins, consejero coordinador	186	6. Retribuciones	262
1.1 Competencias y diversidad del consejo	187	6.1 Principios de la política retributiva	262
1.2 Efectividad del consejo	187	6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2023	262
1.3 Política retributiva	189	6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas	265
1.4 La relación con nuestros accionistas	189	6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026	278
1.5 Consecución de las prioridades para 2023	190	6.5 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones	288
1.6 Prioridades para 2024	192	6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros	289
2. Estructura de la propiedad	193	6.7 Informe con relevancia prudencial	290
2.1 Capital social	193	7. Estructura del Grupo y gobierno interno	291
2.2 Autorización para aumentar el capital	193	7.1 Centro Corporativo	291
2.3 Accionistas significativos	194	7.2 Gobierno interno	291
2.4 Pactos parasociales	195	8. Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)	294
2.5 Autocartera	195	8.1 Entorno de control	294
2.6 Información bursátil	198	8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera	295
3. Accionistas y junta general	199	8.3 Actividades de control	296
3.1 Diálogo y comunicación con accionistas	199	8.4 Información y comunicación	298
3.2 Derechos de los accionistas	201	8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema	298
3.3 Dividendos y remuneración al accionista	203	8.6 Informe del auditor externo	299
3.4 Junta General de 2023	203	9. Otra información de gobierno corporativo	302
3.5 Próxima Junta General de 2024	205	9.1 Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV	302
4. Consejo de administración	206	9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV	305
4.1 Nuestros consejeros	207	9.3 Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV	328
4.2 Composición del consejo	215	9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV	330
4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo	221	9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV	331
4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2023	229		
4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2023	231		
4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2023	237		
4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2023	242		
4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2023	246		
4.9 Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2023	250		
4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2023	254		
4.11 Consejo asesor internacional	257		
4.12 Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés	257		

1. Visión general de 2023



"Nuestro objetivo como miembros del consejo de administración de Banco Santander es la creación de valor para el accionista mediante la generación de resultados sostenibles, tal y como comunicamos en el Investor Day celebrado en febrero de 2023. Creemos que tanto una gobernanza efectiva como un riguroso control son factores clave para el éxito de estos planes. Por ello, el consejo ha prestado mucha atención en 2023 a nuestro nuevo modelo operativo y a la planificación de la sucesión, así como a otras importantes cuestiones en materia de gobernanza.

Una iniciativa estratégica fundamental en 2023 ha sido consolidar todas las actividades que realizamos bajo cinco negocios globales. A partir de 2024, supervisaremos con atención la ejecución de esta estrategia para garantizar que cumple con los objetivos de reportar beneficios para el cliente, eficiencia operativa y claridad en nuestro reporte. En 2023 también hemos apoyado los objetivos estratégicos de Banco Santander con un sólido proceso de sucesión, llevando a cabo importantes nombramientos en el consejo y la alta dirección. En primer lugar, el consejo ha supervisado la transición en el puesto de consejero delegado, que ahora reporta directamente al consejo, así como la separación de responsabilidades entre la presidenta ejecutiva y el consejero delegado.

Por otra parte, se ha producido la sustitución de Bruce Carnegie-Brown como consejero coordinador en octubre de 2023. Bruce permanecerá en el consejo hasta la junta general y continuará también presidiendo la comisión de nombramientos hasta entonces. Todos nosotros en Santander estamos enormemente agradecidos por su contribución al gobierno del Grupo durante estos años. Asimismo, bajo el liderazgo de Bruce, durante este año hemos llevado a cabo un riguroso proceso de selección de nuevos consejeros para ocupar su puesto y el de Ramiro Mato, que ha solicitado no presentarse a la reelección en la junta. Como resultado del mismo, hemos acordado proponer el nombramiento de Carlos Barrabés y Antonio Weiss, quienes se incorporarán próximamente al consejo. Es un placer para mí darles la bienvenida y estoy seguro de que nos beneficiaremos enormemente de su amplia experiencia y aportaciones.

El consejo cree que una gobernanza efectiva es clave para el éxito en el desarrollo y la ejecución de la estrategia del Grupo. Para ello, seguiremos reforzando la diversidad del consejo, reconociendo los beneficios que una buena combinación de género, formación, origen, competencias, conocimiento, experiencia y familiaridad con nuestros principales mercados supone para apoyar nuestra estrategia. Hemos encargado una evaluación externa del consejo y sus comisiones para seguir mejorando su funcionamiento, y podemos decir que concluye que el consejo sigue funcionando de manera efectiva, al tiempo que identificaron algunas áreas de mejora. Véase '[Evaluación del consejo en 2023](#)' en la sección 4.3.

El consejo cree firmemente en el valor de la comunicación directa con nuestros grupos de interés. Por ello, Bruce Carnegie-Brown y yo mismo hemos interactuado ampliamente con los accionistas en 2023/2024 de cara a la junta general (véase la sección [3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas'](#)). Agradecemos enormemente el tiempo y esfuerzo empleados por muchos de nuestros accionistas compartiendo sus preguntas y recomendaciones con nosotros.

Echando la vista atrás hacia 2023, me gustaría dar las gracias a Ramiro Mato por sus aportaciones y su capacidad para combinar el apoyo a la gestión y la crítica constructiva, y a Bruce Carnegie-Brown por su excepcional profesionalidad y compromiso con el Grupo.

Asimismo, me gustaría agradecer a José Antonio Álvarez, ahora consejero no ejecutivo y vicepresidente, por sus múltiples años de servicio al Grupo como ejecutivo. El trabajo de todos ellos revertirá en el beneficio de todos nuestros grupos de interés en los próximos años.

De cara al futuro, estamos comprometidos con aumentar el valor para el accionista con arreglo a los más altos estándares de la industria en el servicio a clientes, empleados y comunidades, y al mismo tiempo cumplir con las expectativas de los supervisores y obligaciones en materia de gobernanza. Somos conscientes de que el volátil entorno geopolítico y económico y las condiciones del mercado de 2023 pueden mantenerse el año próximo. El consejo cree que, trabajando de cerca con la alta dirección, seguiremos creando valor sostenible a largo plazo para todos nuestros grupos de interés en 2024 y en adelante."

Glenn Hutchins, vicepresidente y consejero coordinador

1.1 Competencias y diversidad del consejo

Nombramientos en 2023

En 2023 hemos continuado renovando y reforzando la composición del consejo, para asegurar una representación equilibrada de competencias y diversidad.

Los cambios han fortalecido las competencias bancarias, financieras, tecnológicas y digitales del consejo e incrementado la diversidad geográfica, garantizando una composición adecuada para dirigir al Grupo en la consecución de su estrategia actual y futura.

El consejo está compuesto por dos tercios de consejeros independientes y por un 40% de mujeres, cumpliendo con el objetivo establecido internamente de contar con una representación equilibrada de entre el 40 y el 60% de ambos géneros, así como con los objetivos de diversidad establecidos en la normativa europea (Directiva (UE) 2022/2381, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y medidas conexas) y en la normativa española que la transpondrá (Proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres).

Los cambios en la composición del consejo habidos durante 2023 y los que se proponen a la junta general ordinaria de accionistas convocada para el 21 o el 22 de marzo de 2024 en primera y segunda convocatoria, respectivamente (Junta General de 2024), son los siguientes:

- Héctor Grisi es el consejero delegado del Grupo desde el 1 de enero de 2023, sustituyendo a José Antonio Álvarez, quien permanece en el consejo como vicepresidente no ejecutivo.
- Glenn Hutchins fue nombrado vicepresidente y consejero coordinador con efectos desde el 1 de octubre de 2023, tras un riguroso proceso liderado por la comisión de nombramientos, sustituyendo en el cargo a Bruce Carnegie-Brown, que permanece en el consejo. Bruce Carnegie-Brown ha comunicado al consejo su intención de no presentarse a reelección en la Junta General de 2024, cuando dejará de ser consejero.
- El 19 de febrero de 2024 el consejo de administración ha acordado someter a la Junta General de 2024 (sujeto a la obtención de la correspondiente autorización regulatoria) el nombramiento de Carlos Barrabés y el de Antonio Weiss como nuevos consejeros independientes, para cubrir las vacantes de Bruce Carnegie-Brown y de Ramiro Mato, quien también ha comunicado su decisión de no presentarse a reelección y dejar de ser consejero en la posterior de las fechas de celebración de la junta o la de obtención de la autorización regulatoria del nombramiento de Antonio Weiss. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2024'](#). Carlos Barrabés es considerado un influyente pionero del comercio electrónico. Aporta al consejo una amplia experiencia en el mercado español, en especial en las áreas digital y de innovación, orientada a la plena integración de la tecnología digital en el desarrollo socioeconómico, la promoción del talento y los beneficios de la transformación digital en favor de las personas y las instituciones. Antonio Weiss, por su parte, aporta al consejo una amplia experiencia en el mercado estadounidense, uno de los mercados estratégicos del Grupo, en especial en el área de servicios financieros, en la que ha

desempeñado diversos cargos ejecutivos, y en el área de regulación y políticas públicas.

Cambios en las comisiones

El consejo ha efectuado los siguientes cambios en la composición de las comisiones para continuar garantizando que sea la más adecuada para el desempeño de sus funciones.

- Comisión ejecutiva: Héctor Grisi se incorporó a la comisión con efectos desde el 1 de enero de 2023 y Bruce Carnegie-Brown dejó de ser miembro el 1 de octubre de 2023.
- Comisión de auditoría: la comisión de auditoría no ha tenido cambios en su composición en 2023. En abril de 2024, una vez transcurrido el plazo de cuatro años desde su nombramiento, Pamela Walkden será sustituida como presidenta de la comisión por Germán de la Fuente, y permanecerá como miembro de la comisión.
- Comisión de nombramientos: Belén Romana se incorporó a la comisión el 1 de enero de 2024.
- Comisión de retribuciones: Glenn Hutchins fue nombrado presidente de la comisión el 1 de octubre de 2023, en sustitución de Bruce Carnegie-Brown.
- Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento: Germán de la Fuente se incorporó a la comisión el 1 de enero de 2023.
- Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura: Gina Díez Barroso se incorporó a la comisión el 31 de enero de 2023.
- Comisión de innovación y tecnología: Héctor Grisi se incorporó a la comisión el 1 de enero de 2023 y Bruce Carnegie-Brown dejó de ser miembro el 1 de octubre de 2023.

1.2 Efectividad del consejo

Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando

El gobierno corporativo es una prioridad para Santander. Nuestro modelo de gobierno cuenta con un fuerte apoyo de los accionistas, lo que se evidencia tanto en su alta participación en las juntas generales como en el alto porcentaje de aprobación de la gestión social y la reelección de los consejeros. Las prácticas de gobierno deben adaptarse a las necesidades operativas y estratégicas, lo que nos exige supervisarlas y seguir buscando oportunidades de mejora.

El ejercicio anual de evaluación del desempeño de nuestro consejo, para el que periódicamente contamos con la colaboración de consultores externos independientes que lo enriquecen con aportaciones objetivas, es una práctica fundamental de nuestro modelo de gobierno que nos permite verificar en todo momento la calidad y eficiencia del funcionamiento de nuestros órganos de gobierno. También revisamos las competencias individuales de nuestros consejeros y del consejo en su conjunto para garantizar que tiene los conocimientos y diversidad adecuados para un funcionamiento efectivo y la capacidad para cuestionar a la dirección a través de un diálogo constructivo.

En 2023, la comisión de nombramientos supervisó la implementación del plan de acción resultante de la evaluación del consejo de 2022, que fue completado con éxito. Asimismo, en 2023 el consejo realizó su evaluación anual con la colaboración de un consultor independiente (Spencer Stuart), abarcando la composición, el modelo de organización y funcionamiento, la dinámica y cultura interna, la calidad del debate, la implementación de los resultados de evaluaciones anteriores, el funcionamiento de las comisiones, así como el desempeño y aportación individual de cada consejero. Tanto las áreas de mejora identificadas como las recomendaciones se revisaron por la comisión de nombramientos y el consejo de administración en enero de 2024 y el consiguiente plan de acción se aprobó en febrero de 2024. Véase '[Evaluación del consejo en 2023](#)' en la sección 4.3.

Relación entre los consejos de matriz y filiales

El refuerzo continuo de los vínculos entre el consejo de administración del Grupo y el de sus filiales es clave para la supervisión efectiva de las políticas, controles y cultura corporativa. El cambiante escenario macroeconómico de los últimos años incrementa aún más la necesidad de una colaboración transfronteriza efectiva, que nuestro Modelo de Gobierno Matriz-Filiales (GSGM) hace posible.

La fortaleza de nuestro modelo de gobierno se mantiene gracias a distintos mecanismos de coordinación entre el Grupo y las filiales. En este sentido, varios consejeros y directivos del Grupo también forman parte de los consejos de nuestras filiales, lo que refuerza la supervisión y control del Grupo y complementa los consejos de las filiales con capacidades adicionales. Véase la sección 7. '[Estructura del Grupo y gobierno interno](#)'.

Asimismo, promovemos otras fórmulas efectivas de colaboración para continuar reforzando la relación matriz-filial, tales como:

Primer encuentro de presidentes de filiales

En octubre de 2023, se celebró por primera vez un encuentro de los presidentes de los consejos de administración de las principales filiales del Grupo, acompañados de determinados consejeros no ejecutivos (principalmente presidentes de comisiones de nombramientos y consejeros coordinadores locales), liderado por la presidenta ejecutiva en Boadilla del Monte, Madrid.

Se organizaron sesiones informativas de gran utilidad en el contexto del importante rol de los presidentes en la consecución de nuestra ambición de ser One Santander y su estrategia, en las que se reflexionó sobre la importancia de su compromiso y alineamiento con las expectativas del Grupo, ayudando a reforzar el sentimiento de pertenencia a Santander y los méritos de nuestra estrategia global y las iniciativas asociadas.

El encuentro cubrió cuestiones estratégicas y de negocio, asuntos ESG, de ciberseguridad, gestión del talento y expectativas de gobernanza, entre otros, y resultó una oportunidad inmejorable para facilitar una mayor conectividad y fomentar la percepción de equipo. Se considerarán iniciativas similares para 2024.



Relación entre comisiones de matriz y filiales

Durante 2023, los presidentes de las comisiones de auditoría, de banca responsable, sostenibilidad y cultura, y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de Banco Santander, asistieron como invitados a reuniones de estas comisiones en determinadas filiales. Asimismo, se invitó a sus homólogos en las filiales a asistir a reuniones de las respectivas comisiones de la matriz a lo largo del año. Esto ha contribuido a mejorar la comunicación y el intercambio de información y de mejores prácticas.

En 2023 también hemos celebrado una convención de presidentes de las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las principales filiales en nuestra sede de Boadilla del Monte. Dicha convención tuvo por objeto fomentar una mayor colaboración entre filiales, aumentar la concienciación sobre las iniciativas y expectativas globales, debatir colectivamente temas de actualidad, así como fomentar canales de comunicación entre los asistentes. El evento fue un gran éxito y resultó muy productivo, recibiendo una valoración muy positiva de los asistentes.

Asimismo, la presidenta de la comisión de auditoría lideró dos reuniones virtuales con los presidentes de las comisiones de auditoría de las filiales, lo que facilitó nuevamente una oportunidad para compartir los mensajes principales dentro del Grupo, y favorecer la comunicación entre ellos. Están previstas más reuniones de presidentes de estas y otras comisiones en 2024 y en adelante.

Inducción y formación

Hemos continuado compartiendo con las filiales la metodología y contenido de los planes de inducción, desarrollo y formación de consejeros del Grupo, para promover así la conformidad de los programas locales con las mejores prácticas internacionales y garantizar un planteamiento coordinado a nivel Grupo. En concreto, en 2023 se han organizado sesiones formativas con consejeros de las filiales sobre ciberseguridad, ESG, crimen financiero, finanzas y objetivos comunicados en el Investor Day de 2023 en Londres, y gestión del talento, entre otros. Véase '[Formación e inducción de consejeros](#)' en la sección 4.3.

Visitas del consejo

Cada año, al menos una sesión del consejo se celebra en una de las principales geografías del Grupo. Como parte de esta visita, los consejeros se reúnen con el equipo directivo local para ahondar en su conocimiento sobre el sector bancario local. En 2023 el consejo de administración se reunió en Lisboa, Portugal,

prestando especial atención al negocio y la estrategia en este país.

Asimismo, se promueve que los consejos de administración de las filiales celebren una de sus reuniones en la sede de Boadilla del Monte, con objeto de reforzar la colaboración con los equipos corporativos y fomentar un mayor compromiso con los asuntos del Grupo. En 2023, se celebraron reuniones de los consejos de Santander Bank Polska, Santander UK y Santander México. Estas prácticas se mantendrán en 2024 y en adelante.

1.3 Política retributiva

En 2023 se implementaron algunas actualizaciones en la política de retribuciones de los consejeros ejecutivos y los principales directivos del Grupo, con el propósito de alinearla con el nuevo plan estratégico del que se informó en el Investor Day de 2023.

Para 2024, 2025 y 2026, se mantendrán los principios y composición de las retribuciones de 2023, introduciéndose únicamente algunos cambios evolutivos para la simplificación del esquema del bono:

- Se reduce el número de pasos para la determinación de la retribución variable del año, al convertir el multiplicador de comportamiento relativo contra el mercado en uno de los elementos de la evaluación cualitativa, en lugar de ser un paso intermedio entre la obtención del resultado de las métricas cuantitativas y la evaluación cualitativa.
- No obstante, para asegurar que tiene la suficiente relevancia, su peso será del +/-10%, mayor que el resto de los elementos que integran la evaluación cualitativa, que tendrán un peso de +/-5%, tras reducirse el del ítem de Network Collaboration de +/-10% a +/-5% y fusionarse los de Cumplimiento y Riesgos en uno.

En cuanto a la retribución a largo plazo, se mantienen las métricas asociadas al retorno sobre el capital tangible (RoTE) y al retorno total del accionista (RTA), si bien, en relación con la sostenibilidad, se actualizan los objetivos para diversidad (mujeres en puestos directivos senior), inclusión financiera y financiación verde, y se introduce una nueva métrica en relación con el porcentaje de inversiones socialmente responsables sobre el total de activos bajo gestión.

Y la ratio máxima de cumplimiento continúa en el 125%, de forma que los ejecutivos sigan teniendo incentivo para exceder los objetivos establecidos.

La retribución variable de los consejeros ejecutivos en 2024 será 50% en metálico y 50% en acciones de Banco Santander. La retribución variable del resto del Colectivo Identificado en 2024 se abonará también un 50% en metálico y un 50% en acciones de Banco Santander.

1.4 La relación con nuestros accionistas

Para alinear los intereses de Santander con los de sus accionistas, a través de un crecimiento sostenible y la creación de valor a largo plazo, y seguir contando con su confianza, tenemos un firme compromiso con la calidad de la información que divulgamos.

En 2023 hemos continuado combinando los canales de comunicación tradicionales con los virtuales, lo que nos ha permitido adaptarnos a las necesidades de nuestros cerca de 3,7 millones de accionistas, fomentando su implicación en nuestro gobierno corporativo. Véase '[Implicación con los accionistas en 2023](#)' en la sección 3.1.

En la Junta General de 2023 volvimos a ofrecer a nuestros accionistas, repartidos por todo el mundo, la opción de asistir tanto de manera presencial como telemática. Esta flexibilidad les permite participar en la junta general sin necesidad de desplazamiento físico.

De entre las actividades celebradas en 2023 destaca la celebración del Investor Day el 28 de febrero, durante el que la presidenta ejecutiva, el consejero delegado y el Chief Financial Officer (CFO) expusieron a analistas e inversores la estrategia y los objetivos financieros y comerciales del Grupo para los próximos tres años.

La nueva estructura organizativa anunciada a nuestros accionistas en septiembre de 2023 es un gran paso en nuestra visión de ser la mejor plataforma global de servicios financieros, y favorecerá la consecución de los objetivos anunciados en el Investor Day. En virtud de la misma consolidamos todo nuestro negocio en los siguientes cinco negocios globales: Retail & Commercial Banking; Digital Consumer Bank; Payments; Corporate & Investment Banking y Wealth Management & Insurance.

1.5 Consecución de las prioridades para 2023

El informe anual de 2022 contenía nuestros objetivos y prioridades de gobierno corporativo para 2023. El siguiente cuadro describe cómo se han alcanzado.

Objetivos para 2023

Cómo se han alcanzado

Garantizar la transición ordenada del nuevo consejero delegado y del nuevo Chief Risk Officer del Grupo (CRO)

Supervisar la transición ordenada en los cargos de consejero delegado y CRO, asistiendo a Héctor Grisi y a Mahesh Aditya y asesorándoles de forma constructiva.

El consejo supervisó la transición ordenada del consejero delegado y del CRO, garantizando que sus planes de incorporación fueran sólidos, para ser realmente efectivos en sus cargos. El hecho de que ambos directivos ya estuvieran familiarizados con el Grupo facilitó la transición, todo ello en línea con el compromiso del consejo con el desarrollo continuo de los candidatos internos.

Así, el consejo ha apoyado a Héctor Grisi durante su transición como nuevo consejero delegado, y en particular, José Antonio Álvarez, quien ha permanecido como consejero no ejecutivo, ha sido una referencia continua en este periodo de transición a lo largo de 2023. Asimismo, los consejeros no ejecutivos se reunieron con Héctor Grisi en una sesión privada para conocer su opinión después de tres meses en el cargo. A su vez, Mahesh Aditya asumió el rol de CRO de su predecesor con arreglo a una transición ordenada y, además de tener acceso directo y sin restricciones al consejo y sus comisiones, ha mantenido reuniones informales periódicas con la presidenta de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

Ambos ejecutivos han visitado un alto número de unidades del Grupo con el fin de interactuar directamente con los equipos de dirección locales y lograr un mayor entendimiento y conocimiento sobre la idiosincrasia de nuestros negocios clave. El consejo también constató que ambos completaron con éxito sus programas de inducción.

Avanzar en nuestros objetivos en materia de ESG

Supervisar la consecución de nuestros objetivos en materia de ESG para alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050, acelerando la financiación verde con nuevas y más amplias propuestas de valor para nuestros clientes, y, al mismo tiempo, dar seguimiento a la hoja de ruta de los asuntos de sostenibilidad y banca responsable.

Hemos continuado progresando en nuestros objetivos en materia de ESG:

- Hemos aumentado nuestra capacidad para medir las emisiones de carbono y aprobado nuevos objetivos de descarbonización respecto a determinados sectores.
- Hemos facilitado 20,1 mil millones de euros en financiación verde en 2023 (114,6 mil millones de euros en total desde 2019), con respecto a nuestro objetivo de facilitar 120 mil millones de euros para 2025.
- Hemos incrementado nuestro objetivo de inclusión financiera y nuestra ambición es empoderar financieramente a 5 millones de personas entre 2023 y 2025. En 2023, ya hemos empoderado financieramente a 1,8 millones.
- Hemos invertido 105 millones de euros en el apoyo a la educación, la empleabilidad y el emprendimiento a través de Santander Universidades, apoyando a 498 mil personas (2,7 millones desde 2019).
- El 31,4% de posiciones directivas está ocupado por mujeres (frente a nuestro objetivo de llegar al 35% para 2025). Hemos mantenido como una prioridad para el Grupo la diversidad e inclusión, con una mayor sensibilización y promoviendo la igualdad de oportunidades, independientemente del género, cultura, orientación sexual o discapacidad.

Para más información, véase el capítulo de '[Banca responsable](#)'.

Objetivos para 2023

Cómo se han alcanzado

Gobernanza efectiva

Continuar mejorando la efectividad del consejo con una composición apropiada, garantizando que su rol se ejerce de la forma más efectiva posible. Asimismo, consolidar las mejoras derivadas del plan de acción ejecutado en 2022 tras la revisión realizada sobre el sistema de gobierno.

En 2023 hemos gestionado con éxito los planes de sucesión en Santander, destacando el riguroso y efectivo proceso que culminó con el nombramiento de Glenn Hutchins como nuevo consejero coordinador, con efectos a partir del 1 de octubre de 2023. Glenn Hutchins ha sustituido a Bruce Carnegie-Brown después de casi nueve años en el cargo.

Hemos continuado trabajando en la adecuada composición del consejo de administración garantizando su diversidad en un sentido amplio. Así, próximamente daremos la bienvenida a Carlos Barrabés y Antonio Weiss, cuyos nombramientos han sido propuestos a la Junta General de 2024 (sujeto a obtención de la correspondiente autorización regulatoria), reforzando la composición del consejo para garantizar que estamos bien posicionados para afrontar los desafíos de nuestro negocio, todo ello teniendo en cuenta los resultados de anteriores evaluaciones del consejo.

En 2023 la comisión de nombramientos supervisó la implantación del plan de acción resultante de la evaluación del consejo de 2022, que se completó con éxito. Además, el consejo realizó su evaluación anual con la colaboración de Spencer Stuart como experto independiente. Las conclusiones de la evaluación concluyeron que el funcionamiento del consejo y sus comisiones es efectivo y eficaz. Véase '[Evaluación del consejo en 2023](#)' en la sección 4.3. En particular, la separación de funciones entre los cargos de la presidenta ejecutiva y el consejero delegado, junto con el modelo de presidencia ejecutiva, fueron evaluados positivamente por Spencer Stuart en 2023.

El consejo ha constatado que la configuración de los cinco negocios globales en los que se desarrolla la actividad del Grupo está alineada con el gobierno y la gestión del mismo, respetando la estructura actual de filiales autónomas en capital y liquidez, siendo los CEO / Country Head los responsables en última instancia del presupuesto, la ejecución de la estrategia comercial y de clientes y de la gestión financiera.

Fortaleza de balance y valor a largo plazo para el accionista

Mantener la fortaleza de balance y, en particular, la calidad de la cartera de riesgo de crédito como una prioridad debido al entorno económico, y seguir centrados en la gestión de capital y la asignación de este a los negocios de alta rentabilidad sobre activos ponderados por riesgo (RoRWA).

Fomentar la generación de valor a largo plazo para el accionista de manera sostenible a través de un crecimiento de los resultados consistente y fiable, y continuar reforzando el capital a través del crecimiento orgánico para garantizar la remuneración del accionista y los recursos necesarios para ejecutar nuestra transformación estratégica.

A pesar de que economía mundial fue en 2023 mejor de lo esperado, el consejo ha mantenido un apetito de riesgo conservador durante el año debido al creciente riesgo geopolítico y sus posibles implicaciones macroeconómicas, a los aumentos de tipos de interés y la inflación continua, si bien esta última ha moderado su crecimiento. Durante 2023 hemos mantenido una disciplina en la gestión de capital muy activa y hemos llevado a cabo una mejora cualitativa en nuestra capacidad de movilizar activos.

Hemos tenido un sólido desempeño en 2023, primer año de nuestra nueva etapa de creación de valor para el accionista, tal y como definimos en el Investor Day de 2023. Así, el consejo ha seguido apalancando el potencial del Grupo en nuestro singular modelo de negocio, basado en el cliente (construyendo un banco digital con sucursales), la escala (global y en los mercados locales) y la diversificación (de negocio, geográfica y de balance). Hemos cumplido con todos nuestros objetivos públicos para 2024:

- **Incremento de ingresos y clientes:** los ingresos aumentaron un 13% en euros constantes (11% en euros corrientes) hasta 57.647 millones de euros y hemos incorporado cinco millones de clientes hasta 165 millones (en comparación con los 160 millones de clientes en 2022).
- **Fortaleza:** CET1 por encima del 12%, cerrando el año en 12,3% (frente al 12,0% en 2022), donde hemos mantenido una metodología disciplinada de asignación de capital y una gestión prudente del riesgo.
- **Rentabilidad:** RoTE por encima del 15%, cerrando el año con un 15,1% RoTE (frente con el 13,4% en 2022).
- **Disciplina de costes:** la ratio de eficiencia ha mejorado en 2023 situándose en el 44,1% (frente al 45,8% en 2022), pese al impacto de la inflación en los costes.
- **Apetito de riesgo conservador:** el coste de riesgo del Grupo se mantuvo en línea con el objetivo de situarse por debajo del 1,2% en 1,18% a finales de 2023 (frente al 0,99% en 2022).
- **Retribución al accionista:** en 2023 el payout se mantuvo en el 50% y el TNAV ascendió a 4,76 euros por acción (frente a los 4,26 euros por acción en 2022). El dividendo pagado en efectivo en 2023 fue de 14,05 céntimos de euro, lo que supone un incremento conjunto de la cifra de TNAV más dividendos del 15%.

1.6 Prioridades para 2024

El consejo ha fijado las siguientes prioridades para 2024:

- **Transformación**
Supervisaremos la ejecución de los planes acordados para construir un banco digital con sucursales con una única plataforma, optimizando la cartera de productos y mejorando la experiencia del cliente, simplificando los procesos e implementando el nuevo modelo operativo.
- **Cinco negocios globales**
Supervisaremos la consolidación de nuestra actividad en los mercados donde estamos en los cinco negocios globales y la adaptación del reporte financiero al nuevo modelo, con el apoyo de la comisión de auditoría.
- **Equipos**
Seguiremos mejorando nuestra propuesta de valor para los empleados, asegurando que están alineados con nuestra cultura corporativa, centrándonos en atraer y retener el talento adecuado para la consecución de nuestra estrategia. La planificación de la sucesión seguirá ocupando un lugar destacado en nuestra agenda.
- **Avanzar en nuestros objetivos ESG**
Supervisaremos el cumplimiento de nuestros objetivos en materia de ESG para asegurar que seguimos bien posicionados para alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050 y acelerando la financiación para ayudar a nuestros clientes en su transición a una economía baja en carbono. Asimismo, daremos seguimiento a la agenda de banca responsable y sostenibilidad, incluyendo nuestros objetivos de inclusión financiera y bienestar de nuestros clientes.
- **Valor a largo plazo para el accionista**
El consejo fomentará la generación de valor a largo plazo para el accionista de manera sostenible a través de un sólido crecimiento de los resultados, manteniendo nuestra disciplina de gestión de capital. Esto garantizará la remuneración al accionista y los recursos necesarios para ejecutar nuestra transformación estratégica.
- **Gobernanza efectiva**
Seguiremos trabajando en mejorar la efectividad y composición del consejo y sus comisiones, para asegurar que desempeñan sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

2. Estructura de la propiedad

→ Base accionarial amplia y equilibrada

→ Una sola clase de acciones

→ Capital autorizado en línea con las mejores prácticas para proporcionar 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, incluidos los de voto y dividendo.

No tenemos emitidos bonos o valores convertibles en acciones distintos de las participaciones preferentes contingentemente convertibles (PPCC) a las que se hace referencia en la sección 2.2 'Autorización para aumentar el capital'.

A 31 de diciembre de 2023, Banco Santander tenía un capital social de 8.092.073.029,50 euros representado por 16.184.146.059 acciones.

En 2023 se ha modificado el capital social en dos ocasiones. Se trata de las siguientes reducciones del capital social mediante la amortización de las acciones adquiridas en los programas de recompra ejecutados en el marco de la política de remuneración al accionista para 2022:

- por importe de 170.203.286 euros (aproximadamente un 2,03% del capital social), al amparo de la autorización de la junta general de 2022, que quedó inscrita en el Registro Mercantil el 20 de marzo de 2023; y
- por importe de 134.924.476,50 euros (aproximadamente un 1,64% del capital social), en los términos acordados por la Junta General de 2023, que quedó inscrita en el Registro Mercantil el 30 de junio de 2023.

El 30 de enero de 2024 el consejo acordó, al amparo de la autorización de la Junta General de 2023, reducir el capital social por importe de 179.283.743,50 euros mediante la amortización de las 358.567.487 acciones propias (representativas de, aproximadamente, el 2,22% del capital) adquiridas en el primer programa de recompra ejecutado en el marco de la política de remuneración al accionista para 2023 (Primer Programa de Recompra de 2023). El capital social ha quedado fijado en 7.912.789.286 euros, representado por 15.825.578.572 acciones.

Desde noviembre de 2021, fecha en la que se completó el primer programa de recompra de los ejecutados en el marco de la política de remuneración al accionista, Banco Santander ha reducido el capital social en aproximadamente un 9%.

El consejo de administración ha sometido a la Junta General de 2024 la reducción de capital con el fin de amortizar las acciones que se adquieran en el segundo programa de recompra con cargo a los resultados de 2023 (Segundo Programa de Recompra de 2023) y, en su caso, en el marco de nuevos programas de recompra que el consejo pueda poner en marcha o por otros medios legalmente permitidos.

Véanse las secciones 2.5 'Autocartera' y 3.5 'Próxima Junta General de 2024'.

Tenemos una estructura accionarial plural y equilibrada, con 3.662.377 accionistas a 31 de diciembre de 2023, distribuidos por categoría, procedencia geográfica y número de acciones de la siguiente manera:

Categoría de inversor	% del capital social
Consejo ^A	1,20%
Institucional	58,75%
Minorista (retail)	40,05%
Total	1

A. Acciones propiedad de o representadas por consejeros. Para más detalle véase 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2 y la subsección A.3 de la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'.

Distribución geográfica	% del capital social
Europa	73,07%
América	25,26%
Resto del mundo	1,67%
Total	100%

Número de acciones	% del capital social
1-3.000	8,67%
3.001-30.000	16,91%
30.001-400.000	11,78%
Más de 400.000	62,64%
Total	100%

2.2 Autorización para aumentar el capital

Conforme a derecho español, el órgano competente para aumentar el capital social es la junta general de accionistas, pudiendo delegar en el consejo de administración la posibilidad de aumentarlo hasta una cifra que no supere la mitad del capital social. Nuestros Estatutos se ajustan plenamente al derecho español y no prevén condiciones especiales para realizar ampliaciones del capital social.

A 31 de diciembre de 2023, el consejo de administración había recibido autorización de la junta general para aprobar o ejecutar las siguientes ampliaciones de capital:

- **Capital autorizado hasta 2025:** la junta general de 2022 autorizó al consejo para aumentar el capital social en una o varias veces por un importe de hasta 4.335.160.325,50 euros (50% del capital social a la fecha de la citada junta general). Esta autorización fue otorgada por un plazo de tres años (es decir, hasta el 1 de abril de 2025).

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 Junta General de 2023.

La emisión de acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente en virtud de esta autorización está limitada a un importe de 867.032.065 euros (10% del capital cuando se celebró la junta general de 2022). Como excepción, y de conformidad con la Ley de Sociedades de Capital, este límite no aplica a las ampliaciones de capital para la conversión contingente de PPCC (que se convertirían en acciones de nueva emisión si la ratio de CET1 cae por debajo del umbral preestablecido). Esta autorización se ha utilizado para las dos emisiones de PPCC realizadas en 2023.

El consejo de administración ha propuesto a la Junta General de 2024 la renovación de esta autorización. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2024'](#).

- **Ampliaciones de capital aprobadas para la conversión contingente de PPCC:** hemos emitido PPCC que computan como instrumentos de capital regulatorio Additional Tier 1 (AT1) y que se convertirían en acciones de nueva emisión si la ratio de CET1 cayera por debajo del umbral preestablecido. Estas emisiones están respaldadas por una ampliación de capital aprobada en virtud de la autorización otorgada al consejo por la junta general vigente en el momento de la emisión de las PPCC.

El siguiente cuadro indica el saldo vivo de PPCC a la fecha de este informe, con información relativa a los acuerdos de ampliación de capital que las respaldan. La ejecución de estas ampliaciones de capital es, por lo tanto, contingente y se ha delegado en el consejo. El consejo tiene la autorización para emitir futuras PPCC y otros valores o instrumentos convertibles en acciones conforme al acuerdo adoptado por la Junta General de 2023, que ha autorizado la emisión de valores o instrumentos convertibles hasta 10.000 millones de euros o el equivalente en otra moneda (en 2023 se han realizado dos emisiones de PPCC al amparo de esta autorización). Cualquier ampliación de capital derivada de la conversión de estas PPCC u otros instrumentos o valores convertibles en acciones se ejecutará con cargo a la autorización al amparo de la cual se aprobó la ampliación de capital correspondiente cuando se hizo la emisión.

Emisiones de participaciones preferentes contingentemente convertibles

Fecha de emisión	Nominal	Remuneración discrecional anual	Umbral preestablecido de conversión	Número máximo de acciones en caso de conversión ^A
19/03/2018	1.500 millones de euros	4,75% durante los primeros 7 años		416.666.666
14/01/2020	1.500 millones de euros	4,375% durante los primeros 6 años		604.594.921
06/05/2021	1.000 millones de dólares	4,75% durante los primeros 6 años	Si, en cualquier momento, la ratio CET1 de Banco Santander o del Grupo es inferior al 5,125%	391.389.432
06/05/2021	750 millones de euros	4,125% durante los primeros 7 años		352.278.064
21/09/2021	1.000 millones de euros	3,625% durante los primeros 8 años		498.007.968
16/11/2023	1.150 millones de dólares	9,625% durante los primeros 5 años y 6 meses		447.470.817
16/11/2023	1.350 millones de dólares	9,625% durante los primeros 10 años		525.291.828

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

2.3 Accionistas significativos

A 31 de diciembre de 2023, ningún accionista de Banco Santander tenía individualmente más del 3% del capital social (que es el umbral mínimo generalmente previsto en la normativa española para la notificación obligatoria de una participación significativa en una sociedad cotizada).

A pesar de que a 31 de diciembre de 2023 figuran en los registros de la CNMV las posiciones ostentadas por gestores de activos que se indican a continuación, las comunicaciones correspondientes especifican que las acciones se mantienen por cuenta de terceros (fondos u otras entidades de inversión o carteras administradas por la entidad) y que ninguna de ellas excede individualmente el 3% de los derechos de voto atribuidos a las acciones de Banco Santander.

Participación significativa

Fecha de registro de entrada en CNMV	Nombre accionista	% participación en el capital ^A
24/10/2019	BlackRock Inc	5,426
16/06/2022	Dodge & Cox	3,038

A. Porcentaje de capital a la fecha de la comunicación a la CNMV.

Los movimientos comunicados a la CNMV durante 2023 en relación con participaciones significativas son los siguientes:

Participación significativa

Fecha	Nombre accionista	% anterior	% posterior
08/03/2023	Norges Bank	3,006	2,996 ^A

A. Incluye acciones e instrumentos financieros.

Asimismo, si bien algunos custodios figuran a 31 de diciembre de 2023 en nuestro registro de accionistas como tenedores de una participación superior al 3% del capital social, entendemos que esas acciones se mantienen en nombre de otros inversores, ninguno de los cuales supera ese umbral individualmente. Estas entidades son State Street Bank (14,97%), Chase Nominees Limited (6,89%), The Bank of New York Mellon Corporation (5,98%), Citibank (3,87%) y BNP Paribas (3,09%).

Puede haber cierto solapamiento entre las referidas participaciones declaradas por los custodios y las de los gestores de activos antes aludidos.

Por último, a 31 de diciembre de 2023, ni en nuestro registro de accionistas ni en el registro de la CNMV figuraba ningún accionista residente en una jurisdicción no cooperativa con una participación igual o superior al 1% del capital social (que es el umbral de notificación obligatoria aplicable a estos inversores según la normativa española).

Los Estatutos y el Reglamento del consejo prevén un régimen de análisis y aprobación de las operaciones con accionistas significativos. Véase la sección [4.12 'Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés'](#).

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 de Banco Santander. 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 CNMV.

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 de Banco Santander expresamente incluidas en el pacto requiere la autorización previa de la asamblea del sindicato, que puede autorizar o denegar libremente la transmisión proyectada. Esta limitación a la transmisibilidad se aplica a las acciones expresamente sujetas a esta restricción en virtud del pacto, así como a aquellas acciones que sean suscritas o adquiridas por los miembros del sindicato en ejercicio de cualesquiera derechos de suscripción, asignación gratuita, agrupación o división, sustitución, canje o conversión que les hubieran correspondido o les hubieran sido atribuidos o derivados de estas acciones sindicadas.
- Sindicación del voto: en virtud del pacto, las partes se comprometen a sindicarse y agrupar los derechos de voto vinculados a todas sus acciones de Banco Santander, de tal forma que el ejercicio de dichos derechos y, en general, la actuación de los miembros del sindicato frente a Banco Santander 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 sujetas a las restricciones de transmisibilidad antes referidas, sino también los derechos de voto vinculados a cualesquiera otras acciones de Banco Santander mantenidas directa o indirectamente por las partes y cualquier otro derecho de voto atribuido a ellas en virtud de usufructo, prenda o cualquier otro título de

naturaleza contractual, 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, Javier Botín, consejero de Banco Santander y hermano de la presidenta ejecutiva del Grupo, Ana Botín).

El plazo inicial del pacto finaliza el 1 de enero de 2056, pero será prorrogado automáticamente por periodos de 10 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.

A 31 de diciembre de 2023, las partes del pacto de sindicación eran titulares de 109.032.191 acciones de Banco Santander (representativas del 0,67% de su capital a esa fecha), que estaban por lo tanto sujetas a la indicada sindicación del voto. De ese total, 80.355.819 acciones (0,50% de su capital a cierre de 2023) están además sujetas a las indicadas restricciones de transmisibilidad.

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 y la identificación de los hechos relevantes comunicados a la CNMV en relación con el pacto.

2.5 Autocartera

Autorización de la junta general de accionistas

La adquisición de acciones propias fue autorizada por última vez en la Junta General de 2023 para un periodo de cinco años estableciéndose que:

- La autocartera no puede exceder el 10% del capital social de Banco Santander existente en cada momento, que es el límite legal previsto en la Ley de Sociedades de Capital.
- El precio de compra no puede ser inferior al valor nominal de las acciones ni superior en más del 3% al mayor de los dos siguientes: el precio de la última operación independiente o la oferta independiente más alta en ese momento en el centro de negociación donde se efectúe la compra.
- El consejo podrá fijar las finalidades y los procedimientos en los que podrá usarse.

Política de autocartera

La política actual de autocartera fue aprobada por el consejo el 27 de junio de 2023 y establece que Banco Santander puede realizar operaciones sobre acciones propias con las siguientes finalidades:

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

- Cumplir las obligaciones de entrega de acciones que Grupo Santander tenga con sus empleados o consejeros.
- Cualesquiera otras aprobadas por el consejo dentro de los límites legales y los establecidos por la junta general. En este sentido, Banco Santander ha realizado durante el ejercicio la donación a la Fundación Banco Santander indicada más adelante en el contexto de su Política de Banca Responsable.

La política también establece, entre otras cosas:

- Los **principios** que deben observarse en las operaciones de autocartera, incluyendo la protección de la integridad de los mercados financieros y la prohibición de manipulación del mercado y de uso de información privilegiada.
- Los **criterios operativos** conforme a los cuales deben llevarse a cabo las operaciones de autocartera, salvo que concurren circunstancias excepcionales conforme a la propia política o que se realicen a través de mecanismos con una regulación específica como los programas de recompra. Estos criterios incluyen reglas sobre:
 - **Responsabilidad sobre la ejecución de operaciones:** recae en el departamento de Inversiones y Participaciones, que es un área separada del resto de actividades de Banco Santander.
 - **Mercados:** con carácter general las operaciones se efectuarán en el mercado de órdenes del mercado continuo de las bolsas de valores españolas.
 - **Límites de volumen:** las operaciones no excederán con carácter general del 15% del promedio diario de contratación de acciones de Banco Santander en las 30 sesiones anteriores del centro de negociación de que se trate.
 - **Límites de precio:** con carácter general (a) las órdenes de compra se formularán a un precio por acción máximo de hasta un 3% superior al mayor de entre (i) el precio de la última operación independiente previa a la adquisición de que se trate o (ii) la oferta independiente más alta en ese momento en el centro de negociación donde se efectúe la compra; y (b) las órdenes de venta se formularán a un precio no inferior al menor de entre el precio de la última transacción realizada en el mercado por partes independientes y el precio más bajo contenido en una orden de venta del libro de órdenes.
 - **Límites de tiempo:** incluye un periodo restringido que aplica (a) 15 días antes de cada presentación trimestral de resultados y (b) en el caso de la decisión por Banco Santander de retrasar la difusión de información privilegiada conforme a la normativa de abuso de mercado, hasta que tal información sea difundida. En el caso de los programas de recompra, la normativa específica establece un período restringido de 30 días naturales antes de la publicación de resultados anuales y semestrales, que, sin embargo, no será de aplicación cuando el programa de recompra esté gestionado por un tercero o cuando el emisor tenga en marcha un programa temporal de recompra.
- **Información al mercado** sobre la operativa de autocartera.

La política aplica a la operativa discrecional sobre acciones propias con independencia de que se realice en mercados regulados, en sistemas multilaterales de negociación, fuera del mercado de órdenes, ya sea mediante bloques o mediante operaciones especiales, o bajo programas de recompra. Asimismo, los programas de recompra deben cumplir con toda la normativa específica aplicable, como la de abuso de mercado y sus correspondientes normas de desarrollo. La política no aplica a las operaciones sobre acciones de Banco Santander realizadas para la cobertura de riesgos de mercado o la facilitación de intermediación o cobertura para clientes.

La política completa está disponible en la web corporativa de Banco Santander.

Ejecución de los programas de recompra con cargo a los resultados de 2022

En el marco de la política de remuneración al accionista en 2022, se ejecutaron dos programas de recompra:

- En el primer programa de recompra, ejecutado entre el 22 de noviembre de 2022 y el 31 de enero de 2023, se adquirieron un total de 340.406.572 acciones propias, representativas de un 2,03% del capital social. Al amparo de la autorización de la junta general de 2022, con fecha 1 de febrero de 2023 el consejo acordó reducir el capital social mediante la amortización de las acciones adquiridas.
- En el segundo programa de recompra, ejecutado entre el 1 de marzo y el 21 de abril de 2023 se adquirieron un total de 269.848.953 acciones propias, representativas de un 1,64% del capital social. En los términos aprobados por la Junta General de 2023, con fecha 24 de abril de 2023 el consejo acordó la reducción de capital mediante la amortización de las acciones adquiridas.

Véase la sección [2.1 'Capital social'](#).

Primer Programa de Recompra de 2023

Al amparo de la autorización de la Junta General de 2023, y en el contexto de la remuneración al accionista con cargo a los resultados del ejercicio 2023, en su reunión de 26 de septiembre de 2023, el consejo aprobó implementar un nuevo programa de recompra de acciones por importe máximo de 1.310 millones de euros, equivalente al 25% del beneficio neto atribuido (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital) del Grupo en el primer semestre de 2023.

El Primer Programa de Recompra de 2023 se ejecutó, una vez obtenida la autorización regulatoria del BCE, entre el 28 de septiembre de 2023 y el 25 de enero de 2024, adquiriéndose un total de 358.567.487 acciones propias (representativas de aproximadamente el 2,2% del capital social), a un precio medio ponderado de 3,65 euros.

Con fecha 30 de enero de 2024 el consejo acordó reducir el capital social por importe de 179.283.743,50 euros, mediante la amortización de las 358.567.487 acciones adquiridas.

Véase la sección [2.1 'Capital social'](#) para más información acerca de las reducciones de capital.

Segundo Programa de Recompra de 2023

Al amparo de la misma autorización de junta y también en el contexto de la remuneración al accionista con cargo a los

resultados de 2023, el 19 de febrero de 2024 el consejo aprobó implementar un nuevo programa de recompra de acciones por importe de 1.459 millones de euros, para lo que ya se ha obtenido la preceptiva autorización regulatoria y que comenzará a ejecutarse a partir del 20 de febrero de 2024.

El acuerdo de reducción para amortizar las acciones que se adquieran en el Segundo Programa de Recompra de 2023 ha sido sometido por el consejo de administración a la Junta General de 2024. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2024'](#).

Actividad en 2023

A 31 de diciembre de 2023, Banco Santander y sus filiales tenían 297.815.673 acciones representativas del 1,84% del capital social de Banco Santander a dicha fecha (en comparación con 243.689.025 acciones a 31 de diciembre de 2022, representativas entonces del 1,45% del capital social).

El siguiente cuadro recoge el promedio mensual de los porcentajes de autocartera sobre el capital social durante los años 2022 y 2023.

En 2023, la negociación de acciones propias por parte de Banco Santander y sus filiales implicó los importes y resultados que se indican a continuación:

Adquisiciones y transmisiones de acciones propias en 2023

EUR (excepto número de acciones)	Adquisiciones				Transmisiones				Beneficio (pérdida) neta de impuestos
	Número de acciones	Valor nominal total	Importe en efectivo	Precio medio de compra	Número de acciones	Valor nominal total	Importe en efectivo	Precio medio de venta	
Operativa discrecional	39.020.430	19.510.215,00	135.372.000	3,47	50.793.292 ^A	25.396.646 ^A	157.268.000 ^A	3,46 ^B	13.031.000 ^B
Operativa inducida por clientes	196.118.212	98.059.106,00	649.037.000	3,31	196.118.212	98.059.106,00	649.037.000	3,31	
Programas de recompra	676.155.035	338.077.518,00	2.324.924.000	3,44	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	911.293.677	455.646.839,00	3.109.333.000	3,41	246.911.504^A	123.455.752^A	806.305.000^A	3,34^B	13.031.000^B

A. Estos importes incluyen una donación que Banco Santander ha realizado durante el ejercicio a la Fundación Banco Santander por un total de 6.617.008 acciones propias. Para más información, véase la sección [6.2 'Otros programas de apoyo a la comunidad'](#) del capítulo de 'Banca responsable' de este informe.

B. La donación referida en la nota anterior no se ha tenido en cuenta en el cálculo de estos importes.

C. Operaciones sobre acciones de Banco Santander realizadas para la cobertura de riesgos de mercado o la facilitación de intermediación o cobertura para clientes.

El siguiente cuadro recoge las variaciones significativas de autocartera que han requerido comunicación a la CNMV durante el ejercicio. La comunicación a la CNMV procede cuando las compras de acciones propias exceden, sin descontar las transmisiones, el 1% de los derechos de voto o se produce un cambio en los derechos de voto totales.

Variaciones significativas de autocartera durante 2023^A

Fecha de comunicación	% de derechos de voto correspondientes a acciones		
	adquiridas desde última comunicación	transmitidas desde última comunicación	mantenidas a fecha de referencia de la comunicación
13/01/2023 ^B	1,06%	0,22%	1,40%
08/02/2023	1,01%	0,23%	2,18%
24/03/2023	1,02%	2,54%	0,70%
20/04/2023	1,03%	0,18%	1,55%
05/07/2023	0,54%	2,03%	0,09%
19/10/2023	1,06%	0,46%	0,68%
13/12/2023	1,00%	0,19%	1,50%

A. Porcentajes calculados sobre el capital social vigente en la fecha de notificación.

B. Corrige comunicación de 27 de diciembre de 2022.

Operativa con instrumentos financieros

A continuación se detallan las características de las operaciones con instrumentos financieros cuyo subyacente son acciones de Banco Santander realizadas por Banco Santander en el ejercicio 2023 por cuenta propia y con la finalidad de gestión discrecional de la autocartera:

- Se redujo la posición en el primer trimestre de 2023 por una delta (entendida como la exposición neta al movimiento de la acción) equivalente a 6.000.000 de acciones.
- La posición a cierre del año era de una delta positiva agregada equivalente a 3.000.000 de acciones por un importe total de 9.576.000 euros.
- Los instrumentos utilizados han sido *total return equity swaps* liquidables a vencimiento exclusivamente por diferencias en efectivo.

2.6 Información bursátil

Mercados

Las acciones de Banco Santander cotizan en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia), en la Bolsa de Nueva York mediante American Depositary Shares (ADS), en la Bolsa de Londres, a través de Crest Depositary Interests (CDI), y en la Bolsa de Varsovia. Adicionalmente, hasta el 28 de diciembre de 2023, las acciones de Banco Santander cotizaban en el listado tradicional de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y desde el 29 de diciembre de 2023 se negocian únicamente en el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) de dicha bolsa.

Capitalización bursátil y negociación

A 29 de diciembre de 2023, Banco Santander ocupa el segundo puesto de la zona euro y el vigésimo primero del mundo por valor de mercado entre las entidades financieras, con una capitalización de 61.168 millones de euros.

Durante el periodo se han negociado 11.132 millones de acciones de Banco Santander, por un valor efectivo de 38.144 millones de euros, con una ratio de liquidez del 68%.

La acción de Banco Santander

	2023	2022
Acciones (millones)	16.184,1	16.794,40
Precio (euros)		
Precio de cierre	3,780	2,803
Variación en el precio	35%	(5%)
Máximo del periodo	3,970	3,482
Fecha del máximo del periodo	06/12/2023	10/02/2022
Mínimo del periodo	2,812	2,324
Fecha del mínimo del periodo	03/01/2023	15/07/2022
Promedio del periodo	3,447	2,795
Capitalización bursátil al final del periodo (millones de euros)	61.168	47.066
Contratación		
Volumen total de acciones negociadas (millones)	11.132,3	14.217
Volumen promedio diario de acciones negociadas (millones)	43,7	55,3
Total de efectivo negociado (millones de euros)	38.143,5	40.262
Promedio diario en efectivo negociado (millones de euros)	149,6	156,7

3. Accionistas 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 nuestras juntas generales

3.1 Diálogo y comunicación con accionistas

Política de comunicación e implicación con accionistas e inversores

Banco Santander tiene como objetivo alinear sus intereses con los de sus accionistas a través del crecimiento sostenible y la creación de valor a largo plazo, manteniendo su confianza y la de la sociedad en general. Para ello:

- proporcionamos a los accionistas e inversores información acorde con sus expectativas y alineada con nuestros valores y cultura corporativa, y
- nos comunicamos e interactuamos con ellos de forma permanente, asegurándonos de que sus opiniones sean consideradas por la dirección y los órganos de gobierno.

Nuestra política de comunicación e implicación con accionistas e inversores, disponible en la página web corporativa, establece los principios que rigen las referidas actividades:

- **Protección de los derechos e intereses legítimos de todos los accionistas.** Facilitamos el ejercicio de sus derechos, les proporcionamos información y creamos oportunidades para que participen en nuestro gobierno corporativo de manera efectiva.
- **Igualdad de trato y no discriminación.** Tratamos igual a los inversores que se encuentren en la misma situación.
- **Fair disclosure.** Garantizamos que la información sea divulgada de una manera transparente, veraz y simétrica, de conformidad con la normativa aplicable.
- **Divulgación de la información de forma pertinente.** Facilitamos la información adecuada y oportuna para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros accionistas e inversores y nos aseguramos de que sea presentada de forma clara, concisa y precisa.
- **Cumplimiento de la ley y las normas de gobierno corporativo.** Cumplimos con la normativa aplicable al tratamiento de la información privilegiada o relevante, así como con los principios de cooperación y transparencia con las autoridades reguladoras o supervisoras competentes.

La política describe además:

- los **roles y responsabilidades** de los principales órganos de gobierno y funciones internas que participan en las actividades de comunicación e involucración;
- los **canales de divulgación de información y de comunicación;** y

- las **diferentes actividades de implicación** con accionistas e inversores.

La política aplica también a la relación con los agentes que asesoran, recomiendan u orientan a nuestros accionistas e inversores, tales como analistas financieros, analistas ESG, asesores de voto y agencias de calificación.

Además, Banco Santander cuenta con un marco corporativo de marca y comunicación y con un marco corporativo de contabilidad e información financiera y de gestión, aprobados por el consejo de administración, que establecen principios generales, roles y procesos clave en materia de comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa, y que contribuyen a que todos nuestros accionistas y resto de grupos de interés estén debidamente informados sobre nuestra estrategia, objetivos y resultados, así como sobre nuestra cultura y valores.

Implicación con los accionistas en 2023

En aplicación de nuestra política de comunicación e implicación con accionistas e inversores se han llevado a cabo las siguientes actividades durante el año:

- **La junta general de accionistas.** La junta general ordinaria es el evento corporativo anual más importante para nuestros accionistas, por lo que nos esforzamos en fomentar su asistencia y participación informada. Véase '[Participación en la junta general](#)' y '[Derecho de información](#)' en la sección 3.2.

La junta general se retransmite en directo en nuestra web corporativa, en donde posteriormente se publica su grabación de forma íntegra, lo que permite a los accionistas que no se encuentren presentes y a todos los grupos de interés estar completamente informados de las deliberaciones y de los acuerdos adoptados.

La Junta General de 2023 se celebró de forma híbrida, permitiendo a los accionistas la asistencia tanto en persona como por medios telemáticos. Nuestra aplicación informática de asistencia a las juntas generales garantiza a los accionistas la posibilidad de ejercer plenamente, en tiempo real y de forma remota, sus derechos de asistencia y participación, pudiendo seguir la junta a través de su retransmisión en directo de forma íntegra, votar, intervenir, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario. La alta participación de nuestros accionistas en las últimas juntas constata la eficacia de nuestros medios electrónicos de asistencia, delegación y voto a distancia con carácter previo a la junta.

Además, el amplio *quorum* y los resultados de las votaciones en nuestra Junta General de 2023 son un reflejo de la importancia que damos a la implicación con nuestros accionistas a través de las juntas generales. Véase la sección [3.4 'Junta General de 2023'](#).

El sistema de gestión de Banco Santander para la Junta General de 2023 obtuvo un año más la certificación de AENOR de eventos sostenibles conforme a la norma UNE-ISO 20121.

- **Presentaciones de resultados trimestrales.** Presentamos los resultados a cierre de cada trimestre el mismo día de su publicación. La presentación puede seguirse en directo, vía conferencia o a través de su retransmisión por internet en nuestra web corporativa. Ese día publicamos el correspondiente informe financiero trimestral y el material de la presentación antes de la apertura de los mercados. Durante la presentación es posible hacer preguntas o enviarlas por correo electrónico a: investor@gruposantander.com.

Durante 2023, las presentaciones de los resultados del primer, segundo y tercer trimestre tuvieron lugar el 25 de abril, el 26 de julio y el 25 de octubre, respectivamente. La

presentación de resultados del cuarto trimestre de 2023 tuvo lugar el 31 de enero de 2024.

- **Investor y strategy days.** Organizamos *investor* y *strategy days* en los que se exponen a los inversores y otros grupos de interés nuestra estrategia y objetivos para los próximos tres años, en un contexto más amplio que el de las presentaciones de resultados. Los inversores pueden mantener un diálogo directo con la dirección y con algunos de nuestros consejeros. Anunciamos estas reuniones y facilitamos la documentación que se utilizará con suficiente antelación.

El 28 de febrero de 2023 se celebró en Londres nuestro último Investor Day. Véase la sección [1.4 'La relación con nuestros accionistas'](#). La información puesta a disposición en los Investor Day no se incorpora por medio de referencia a este informe anual ni se considera parte de este.

- **Otras actividades.** Sabemos que en la comunicación con accionistas e inversores un único formato no es válido para todos. Por ello, durante 2023 y principios de 2024 hemos llevado a cabo distintas actividades para cubrir sus necesidades y expectativas, como muestra la siguiente tabla.

Otras actividades	
→ Reuniones periódicas del consejero coordinador con inversores clave	Desde el mes de octubre, nuestro consejero coordinador, Glenn Hutchins, acompañado de Bruce Carnegie-Brown, ha mantenido reuniones con inversores institucionales, especialmente en los meses previos a la celebración de la junta general. En total se ha reunido con 17 inversores institucionales, que representan, aproximadamente, el 24,6 % del capital social.
→ Roadshows para inversores	Nuestro equipo de Relación con Accionistas e Inversores mantuvo 930 contactos (tanto presenciales como virtuales) con 379 inversores, incluyendo 47 contactos centrados en aspectos ESG. Hemos accedido al 36,18% del capital social.
→ Interacción con accionistas minoristas	Nuestro equipo de Relación con Accionistas e Inversores organizó 206 eventos (en formato virtual, presencial e híbrido), a los que asistieron representantes de un 8,4% del capital en manos de inversores minoristas en España. En varios de estos eventos los accionistas tuvieron contacto con la alta dirección del Grupo.
→ Estudios y encuestas de calidad	Recibimos 239.238 opiniones de accionistas e inversores a través de estudios y encuestas de calidad, de las que 9.120 corresponden a opiniones recibidas en la encuesta SPF (Sencillo, Personal y Justo) de Banco Santander.

Comunicación con asesores de voto y otros analistas

Siempre hemos reconocido el valor para nuestros inversores de un diálogo abierto y proactivo con asesores de voto, analistas ESG y otras entidades influyentes. Nos aseguramos de que conozcan nuestros mensajes y prioridades de gobierno corporativo, banca responsable y sostenibilidad para que se transmitan correctamente a los inversores.

En 2023 hemos mantenido nuestra habitual comunicación e involucración con los principales asesores de voto (facilitándoles información y aclaraciones, entre otras, en relación con las propuestas de acuerdos que se sometieron a la Junta General de 2023 para que pudieran emitir sus recomendaciones de voto) y con los principales *ratings* ESG.

Web corporativa

Nuestra web corporativa incluye toda la información sobre gobierno corporativo legalmente exigible y, en particular, (i) la regulación interna de Banco Santander (los Estatutos, el Reglamento del consejo, el Reglamento de la junta general, etc.); (ii) la información sobre el consejo de administración y sus comisiones, así como sobre las competencias y trayectorias

profesionales de los consejeros; y (iii) toda la información relacionada con la junta general.

La ruta de acceso a la información sobre gobierno corporativo en nuestra página web es <https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo> (se incluye a efectos meramente informativos). Los contenidos de nuestra web corporativa no quedan incorporados por referencia a este informe anual ni deben ser considerados parte de él a ningún efecto.

Además, nuestra web corporativa ofrece una amplia información institucional, económico-financiera y de sostenibilidad sobre el Grupo y cualquier otra que se estime de interés para nuestros accionistas y, en general, para todos nuestros grupos de interés a nivel global. El diseño de la web nos permite ser transparentes y mejorar la experiencia de los usuarios al proporcionar información de calidad sobre Santander.

Otros canales

Con el objetivo de maximizar la difusión y la calidad de la información, ponemos a disposición de accionistas e inversores una aplicación (Santander Accionistas e Inversores) compatible con los sistemas operativos Android o Apple iOS que contiene amplia información sobre el Grupo.



También atendemos a los accionistas a través de los diversos canales, tales como dirección de correo electrónico, líneas de atención telefónica, WhatsApp, servicio postal y la oficina virtual.

Además, publicamos regularmente información de Banco Santander en el perfil oficial de Twitter y LinkedIn. Los contenidos incluidos en estos perfiles no quedan incorporados por referencia a este informe anual ni deben ser considerados parte de él a ningún efecto.

3.2 Derechos de los accionistas

Una acción, un voto, un dividendo

Nuestros Estatutos prevén una sola clase de acciones (ordinarias), que otorgan a todos sus accionistas idénticos derechos. Cada acción de Banco Santander da derecho a un voto y no hay privilegios en el reparto del dividendo. Los Estatutos se ajustan plenamente al principio de una acción, un voto, un dividendo.

Derecho de voto y libre transmisibilidad de acciones

No hay acciones sin voto o con voto plural, ni limitaciones al número de votos que puede emitir un mismo accionista, ni ninguna otra restricción al ejercicio de los derechos de voto, excepto las que resulten de la normativa aplicable o las previstas en los Estatutos para el caso de que la adquisición de las correspondientes acciones se haya realizado infringiendo disposiciones legales y regulatorias. Tampoco se establece un *quorum* o mayorías reforzadas distintos de los establecidos legalmente.

La transmisibilidad de las acciones no está restringida por los Estatutos de Banco Santander, ni de ninguna otra forma, estando únicamente sujeta a las restricciones que resulten de la normativa aplicable.

Además, los Estatutos no recogen ninguna medida de neutralización, según se definen en la Ley del Mercado de Valores, 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.

Adquisición de participaciones significativas

La adquisición de participaciones o influencia significativas en Banco Santander está sujeta a la aprobación o no objeción, según el caso, del supervisor, por ser la actividad bancaria un sector regulado. Además, al ser Banco Santander una sociedad cotizada, existe obligación de formular una oferta pública de adquisición de acciones en aquellos casos dirigidos a adquirir el control y/o en otros supuestos legalmente previstos.

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 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, y el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla aquella.
- La Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y los Servicios de Inversión.

La adquisición de una participación significativa de Banco Santander puede requerir además la autorización de otros reguladores nacionales y extranjeros con facultades de supervisión sobre las actividades y la cotización de las acciones de Banco Santander o sus entidades filiales, u otras actuaciones en relación con esos reguladores o filiales, y de otras autoridades conforme a la normativa de inversiones extranjeras en España o en otros países en que operamos.

Participación 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 general pueden participar en ella. Además, Banco Santander permite a los accionistas ejercer sus derechos de asistencia, delegación y voto mediante sistemas de comunicación a distancia, lo que también favorece su participación. Los accionistas pueden asistir de forma telemática a la junta y seguirla en directo, votar, intervenir, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario.

El foro electrónico de accionistas, disponible en la web corporativa con ocasión de la celebración de cada junta general, 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 y propuestas de acuerdo

Los accionistas que representen al menos el 3% del capital social pueden solicitar que se publique un complemento de la convocatoria de la junta general ordinaria, incluyendo uno o más puntos en el orden del día, acompañados de una justificación o propuesta fundamentada de acuerdos y, si corresponde, cualquier otra documentación relevante.

Asimismo, los accionistas que representen al menos el 3% del capital social pueden también presentar propuestas fundamentadas de acuerdo sobre asuntos ya incluidos o que deban incluirse en el orden del día de una junta general convocada.

Estos derechos deben ejercitarse 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.

Además, cualquier accionista, con independencia de su porcentaje de participación en el capital social, puede solicitar

que se someta a votación de la junta el cese de cualquier consejero o el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos, aunque estos asuntos no consten en el orden del día.

Derecho de información

Desde la publicación de la convocatoria de la junta general hasta el quinto día, inclusive, previo a la celebración de esta en primera convocatoria, los accionistas pueden enviar las solicitudes por escrito de información o aclaraciones que estimen precisas, o formular por escrito las preguntas 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 Banco Santander haya facilitado a la CNMV desde la última junta general o relativas a los informes de auditoría. La información requerida por los accionistas y las respuestas facilitadas por Banco Santander se publican en la web corporativa.

El derecho de información puede ser ejercido también durante la propia junta general, si bien, cuando resulta imposible satisfacerlo durante su celebración, la información pertinente se proporciona por escrito dentro de los siete días siguientes a la junta general.

Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general

El régimen de *quorum* y mayorías para la válida constitución de la junta general y para la adopción de acuerdos sociales establecidos en los Estatutos y en el Reglamento de la junta general es el previsto en derecho español.

Excepto para las materias indicadas más adelante, para la válida constitución de la junta general en primera convocatoria se requiere la concurrencia de accionistas que representen, al menos, el 25% del capital social suscrito con derecho de voto. De no concurrir *quorum* suficiente, la junta general se celebrará en segunda convocatoria, para la que no existe un requisito de *quorum* mínimo.

A los efectos de determinar el *quorum* de constitución, se considerarán como accionistas presentes aquellos que voten a distancia, por correspondencia postal o por medios electrónicos, con carácter previo a la junta general, 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.

El *quorum* 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 de la 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 cuyas actividades incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo exige una mayoría reforzada de dos tercios si concurre a la junta general más del 50% del capital social y una mayoría de tres cuartos si no concurre ese *quorum*.

Las decisiones que supongan la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales u otras operaciones corporativas similares deben someterse a la aprobación de la junta general en los casos establecidos por ley, sin que nuestros Estatutos sociales exijan ningún requisito adicional al respecto.

Reglas sobre modificaciones estatutarias

La junta general es el órgano competente para aprobar cualquier modificación de los Estatutos, excepto el traslado del domicilio social dentro del territorio nacional, que puede ser acordado por el consejo de administración.

Para la modificación de los Estatutos, los administradores, o, en su caso, 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 ocasión de la convocatoria de la junta general a la que se someta 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 accionistas a examinar en el domicilio social el texto íntegro de la modificación propuesta y el informe sobre ella, así como pedir su entrega o envío gratuito.

Para la válida constitución de la junta general a la que se sometan las modificaciones estatutarias, será necesaria, en primera convocatoria, la concurrencia de accionistas que representen, al menos, el 50% del capital social suscrito con derecho de voto. De no concurrir *quorum* suficiente, la junta general se celebrará en segunda convocatoria, en la que es necesario que concurra, al menos, el 25% del capital social suscrito con derecho de voto.

Cuando concurren accionistas que representen menos del 50% 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 general. Por el contrario, cuando concurren accionistas que representen el 50% o más del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos requerirán mayoría absoluta para su aprobación.

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 está sujeta a la autorización del BCE. Sin embargo, se exceptúan de la necesidad de este proceso de autorización (sin perjuicio de su comunicación al BCE) las siguientes modificaciones: aquellas 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, cambios en la redacción para el cumplimiento de resoluciones judiciales o administrativas y aquellas otras modificaciones que el BCE, en contestación a consulta previa formulada al efecto, haya declarado exentas por su escasa relevancia.

3.3 Dividendos y remuneración al accionista

Remuneración con cargo a los resultados de 2023

Con respecto a los resultados de 2023, el consejo ha aplicado una política consistente en destinar a la remuneración al accionista aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital) del Grupo, distribuido en torno al 50% en dividendo en efectivo y el 50% en recompras de acciones.

- **Retribución a cuenta.** El 26 de septiembre de 2023 el consejo acordó:
 - Pagar un dividendo a cuenta en efectivo con cargo a los resultados de 2023 por importe de 8,10 céntimos de euro por cada acción con derecho a percibir el dividendo (equivalente a aproximadamente el 25% del citado beneficio neto atribuido del Grupo en el primer semestre de 2023), que se abonó a partir del 2 de noviembre de 2023.
 - Implementar el Primer Programa de Recompra de 2023 por un importe máximo de 1.310 millones de euros (equivalente a aproximadamente el 25% del citado beneficio neto atribuido del Grupo en el primer semestre de 2023). Véase '[Primer Programa de Recompra de 2023](#)' en la sección 2.5.
- **Remuneración final.** En línea con la citada política de remuneración al accionista de 2023, el 19 de febrero de 2024 el consejo de administración acordó:
 - Proponer a la Junta General de 2024 la aprobación de un dividendo complementario en efectivo por una cantidad bruta de 9,50 céntimos de euro por cada acción con derecho a percibir el dividendo. Sujeto a la aprobación de la junta, este dividendo sería pagadero a partir del 2 de mayo de 2024.
 - Implementar el Segundo Programa de Recompra de 2023 por importe de 1.459 millones de euros, para el que ya se ha obtenido la autorización regulatoria pertinente y que comenzará a ejecutarse a partir del 20 de febrero de 2024. Para más detalles sobre el programa, véase '[Segundo Programa de Recompra de 2023](#)' en la sección 2.5.

Una vez llevadas a cabo ambas actuaciones, la remuneración total al accionista respecto de los resultados de 2023 habrá sido de 5.538 millones de euros (aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido -excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital- del Grupo en 2023) distribuida en torno al 50% en dividendo en efectivo (2.769 millones de euros) y al 50% en recompras de acciones (2.769 millones de euros). Estos importes se han estimado asumiendo que, como consecuencia de la ejecución parcial del Segundo Programa de Recompra de 2023, el número de acciones en circulación con derecho a percibir el dividendo complementario en efectivo será de 15.483.617.874. Por tanto, ese importe podrá ser superior si en el Segundo Programa de Recompra de 2023 se adquiriesen menos acciones de las previstas, o inferior en el caso contrario.

Remuneración con cargo a los resultados de 2024

Para los resultados de 2024, el consejo tiene intención de seguir aplicando la misma política, consistente en una remuneración

total de aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido del Grupo (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital), dividida aproximadamente en partes iguales entre dividendo en efectivo y recompras de acciones, continuando así la aplicada con respecto a 2023.

La aplicación de la política de remuneración a los accionistas está sujeta a futuras aprobaciones corporativas y regulatorias.

3.4 Junta General de 2023

El 31 de marzo de 2023 tuvo lugar nuestra junta general ordinaria, que se celebró en segunda convocatoria, de forma híbrida, permitiendo la asistencia tanto en persona como por medios electrónicos.



Quorum y asistencia

El quorum de asistencia (entre accionistas presentes y representados) fue del 67,564%, conforme al siguiente desglose:

Desglose de quorum

Presentes	3,358%
Presencia física y asistencia remota	0,717%
Voto a distancia	
Por correo o mediante entrega física	0,423%
A través de medios electrónicos	2,218%
Representados	64,206%
Por correo o mediante entrega física	5,592%
A través de medios electrónicos	58,614%
Total	67,564%

Acuerdos adoptados y resultado de las votaciones

Todos los puntos del orden del día fueron aprobados. El porcentaje medio de votos a favor para las propuestas presentadas por el consejo fue del 98,08%. La gestión social en 2022 fue aprobada por un porcentaje de votos a favor del 99,72% y la política de remuneraciones de consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025 se aprobó con el 90,78% de votos a favor. Ninguno de los puntos del orden del día previstos en la convocatoria recibió menos de un 89,22% de votos a favor.

El siguiente cuadro resume los acuerdos aprobados y los resultados de las votaciones:

	VOTOS ^A				Quorum ^D
	A favor ^B	En contra ^B	En blanco ^C	Abstenciones ^C	
1. Cuentas anuales y gestión social					
1A. Cuentas anuales e informes de gestión de 2022	99,68	0,32	0,06	0,27	67,56
1B. Estados consolidados de información no financiera de 2022	99,79	0,21	0,06	0,22	67,56
1C. Gestión social en 2022	99,72	0,28	0,06	0,58	67,56
2. Aplicación del resultado de 2022	99,75	0,25	0,06	0,21	67,56
3. Consejo de administración: nombramiento, reelección o ratificación de consejeros					
3A. Fijación del número de consejeros	99,60	0,40	0,06	0,27	67,56
3B. Ratificación del nombramiento y reelección de D. Héctor Blas Grisi Checa	99,54	0,46	0,07	0,31	67,56
3C. Ratificación del nombramiento y reelección de Mr Glenn Hogan Hutchins	98,87	1,13	0,06	0,31	67,56
3D. Reelección de Mrs Pamela Ann Walkden	99,49	0,51	0,07	0,30	67,56
3E. Reelección de Dña. Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	98,15	1,85	0,06	0,42	67,56
3F. Reelección de Dña. Sol Daurella Comadrán	97,03	2,97	0,07	0,29	67,56
3G. Reelección de Dña. Gina Lorenza Díez Barroso Azcárraga	98,58	1,42	0,07	0,30	67,56
3H. Reelección de Ms Homaira Akbari	99,50	0,50	0,07	0,31	67,56
4. Reelección del auditor externo para el ejercicio 2023	99,31	0,69	0,06	0,28	67,56
5. Capital social y valores convertibles					
5A. Reducción del capital social por importe máximo de 757.225.978,50 euros, mediante la amortización de un máximo de 1.514.451.957 acciones propias	99,32	0,68	0,05	0,21	67,56
5B. Reducción del capital social por importe máximo de 822.699.750,50 euros, mediante la amortización de un máximo de 1.645.399.501 acciones propias	99,28	0,72	0,05	0,19	67,56
5C. Autorización para que el Banco y sus filiales puedan adquirir acciones propias	98,72	1,28	0,05	0,19	67,56
5D. Delegación en el consejo de la facultad de emitir valores convertibles en acciones del Banco dentro del plazo de 5 años y con el límite máximo agregado de 10.000 millones de euros. Fijación de criterios para la determinación de las bases y modalidades de conversión y atribución de facultades para aumentar capital. Delegación para excluir el derecho de suscripción preferente.	96,65	3,35	0,05	0,22	67,56
6. Remuneraciones					
6A. Política de remuneraciones de los consejeros	90,78	9,22	0,06	0,27	67,56
6B. Fijación del importe máximo de la retribución anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales	97,66	2,34	0,06	0,26	67,56
6C. Aprobación de la ratio máxima entre los componentes fijos y variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos y otros empleados de categorías profesionales que inciden de manera significativa en el perfil de riesgo	98,52	1,48	0,06	0,30	67,16
6D. Plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales	96,72	3,28	0,06	1,47	67,56
6E. Aplicación de la normativa de buy-outs del Grupo	98,38	1,62	0,07	0,33	67,56
6F. Informe anual de retribuciones de los consejeros (votación consultiva)	89,22	10,78	0,06	0,26	67,56
7. Autorización al consejo y concesión de facultades para elevación a público	99,74	0,26	0,06	0,23	67,56
8 a 23. Acción social de responsabilidad y cese y remoción de consejeros^E	0,00	100,00	0,00	0,03	64,92

A. Cada acción de Banco Santander corresponde a un voto.

B. Porcentaje sobre votos a favor y en contra.

C. Porcentaje sobre capital social presente y representado en la Junta General de 2023.

D. Porcentaje sobre capital social de Banco Santander en la fecha de la Junta General de 2023.

E. Los asuntos 8 a 23, no incluidos en el orden del día, fueron sometidos a una votación separada. Se refieren a la interposición de la acción social de responsabilidad frente a todos los administradores con cargo vigente (8) y a la propuesta de cese y remoción de los siguientes consejeros: D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (9), D. Héctor Blas Grisi Checa (10), Mr Bruce Carnegie-Brown (11), D. José Antonio Álvarez Álvarez (12), Ms Homaira Akbari (13), D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (14), D. Henrique de Castro (15), D.ª Sol Daurella Comadrán (16), D.ª Gina Lorenza Díez Barroso (17), D. Germán de la Fuente Escamilla (18), Mr Glenn Hogan Hutchins (19), D. Luis Isasi Fernández de Bobadilla (20), D. Ramiro Mato García-Ansorena (21), D.ª Belén Romana García (22) y Mrs Pamela Walkden (23).

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados pueden ser consultados tanto en nuestra página web corporativa como en la de la CNMV, al haberse remitido como otra información relevante el 31 de marzo de 2023.

3.5 Próxima Junta General de 2024

El consejo de administración ha acordado convocar la Junta General de 2024 para el 21 de marzo o el 22 de marzo, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, con las siguientes propuestas de acuerdos:

Cuentas anuales y gestión social. Aprobar:

- Las cuentas anuales y los informes de gestión de Banco Santander y de su grupo consolidado correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2023. Para más información, véanse los ['Estados financieros consolidados'](#).
- El estado de información no financiera consolidado correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2023, que forma parte del informe de gestión consolidado. Véase el capítulo ['Banca responsable'](#).
- La gestión social durante el ejercicio 2023.

Aplicación de resultados del ejercicio 2023

- Aprobar la aplicación del resultado obtenido por Banco Santander durante el ejercicio 2023. Véase la [nota 4.a](#)) de la 'Memoria consolidada'.

Consejo de administración: nombramiento y reelección de consejeros

- Fijar en 15 el número de consejeros, dentro de los límites máximo y mínimo establecidos en los Estatutos.
- Nombrar a Carlos Barrabés y a Antonio Weiss como consejeros independientes. Véase la sección [1.1 'Competencias y diversidad del consejo'](#).
- Reelegir por un periodo de tres años a Javier Botín, Germán de la Fuente, Henrique de Castro, José Antonio Álvarez y Belén Romana. Véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#).

Auditor externo

- Reelegir a la firma PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC), como auditor externo de Banco Santander y su grupo consolidado para el ejercicio 2024.

Capital social y valores convertibles

- Autorizar el aumento del capital social. Delegación para la exclusión del derecho de suscripción preferente.
- Reducir el capital social de Banco Santander con las siguientes finalidades:
 - La amortización de un máximo de 1.566.857.857 acciones propias adquiridas a través del Segundo Programa de Recompra de 2023.
 - La amortización de un máximo de 1.582.557.857 acciones propias, adquiridas a través de uno o varios programas de recompra o por otros medios legalmente permitidos, autorizando al consejo de administración para su ejecución, en una o más veces, en el plazo máximo de un año o hasta la fecha de celebración de la próxima junta general ordinaria.

Véanse las secciones [2.1 'Capital social'](#) y [2.5 'Autocartera'](#).

Remuneraciones. Véase la sección [6. 'Retribuciones'](#)

- Aprobar la política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026.
- Fijar el importe máximo de la retribución anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales.
- Aprobar una ratio máxima del 200% entre los componentes variables y fijos de la retribución total de los consejeros ejecutivos y de otros empleados pertenecientes a categorías profesionales que incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo.
- Aprobar el Plan de Retribución Variable Diferida y Vinculada a Objetivos Plurianuales.
- Aprobar la aplicación de la normativa de *buy-outs* del Grupo.
- Someter a votación consultiva el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Las propuestas de acuerdos e información relacionada están disponibles para su consulta en nuestra web corporativa a partir de la fecha de publicación del anuncio de la convocatoria. Asimismo, retransmitiremos en directo la Junta General de 2024, tal como se hizo con la Junta General de 2023.

Al no existir remuneración por la asistencia a la junta general, no es necesario establecer una política general al respecto. Sin perjuicio de lo anterior, y como viene siendo tradición desde hace décadas, Banco Santander entregará a los accionistas que participen en nuestra junta general un regalo conmemorativo de cortesía.

4. Consejo de administración

Un consejo equilibrado y diverso

- De los 15 consejeros, 13 son externos y 2 son ejecutivos
- Mayoría de consejeros independientes (66,67%)
- Presencia equilibrada de mujeres y hombres (40%-60%)

Gobierno corporativo efectivo

- Comisiones especializadas que asesoran al consejo
- La comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura refleja el compromiso del consejo en este ámbito
- Funciones complementarias y controles efectivos: presidenta ejecutiva, consejero delegado y consejero coordinador



- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|--|
| <p>1 Germán de la Fuente
 Vocal
 Consejero externo
 (independiente)
 ●▲</p> | <p>2 Pamela Walkden
 Vocal
 Consejera externa
 (independiente)
 ●P▲</p> | <p>3 Héctor Grisi
 Consejero delegado
 Consejero ejecutivo
 ●▲</p> | <p>4 Ana Botín
 Presidenta ejecutiva
 Consejera ejecutiva
 ●P▲P</p> | <p>5 Glenn Hutchins
 Vicepresidente y consejero coordinador
 Consejero externo
 (independiente)
 ■P▲</p> | <p>6 Ramiro Mato
 Vocal
 Consejero externo
 (independiente)
 ●▲*P</p> | <p>7 Belén Romana
 Vocal
 Consejera externa
 (independiente)
 ●●■▲P*▲</p> | <p>8 Sol Daurella
 Vocal
 Consejera externa
 (independiente)
 ■■*</p> |
| <p>9 Javier Botín
 Vocal
 Consejero externo</p> | <p>10 Henrique de Castro
 Vocal
 Consejero externo
 (independiente)
 ●■▲</p> | <p>11 Gina Díez Barroso
 Vocal
 Consejera externa
 (independiente)
 ■*</p> | <p>12 Bruce Carnegie-Brown
 Vocal
 Consejero externo
 (independiente)
 ■P■</p> | <p>13 José Antonio Álvarez
 Vicepresidente
 Consejero externo
 ●▲</p> | <p>14 Luis Isasi
 Vocal
 Consejero externo
 ●■▲</p> | <p>15 Homaira Akbari
 Vocal
 Consejera externa
 (independiente)
 ●*▲</p> | <p>16 Jaime Pérez Renovales
 Secretario general y del consejo</p> |

- Comisión ejecutiva
- Comisión de auditoría
- Comisión de nombramientos
- Comisión de retribuciones
- ▲ Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
- * Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura
- ▲ Comisión de innovación y tecnología
- P Preside la comisión



4.1 Nuestros consejeros



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 el Bryn Mawr College de Pensilvania.

Experiencia: Se incorporó a Banco Santander, S.A., 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 fue nombrada presidenta ejecutiva de Banesto. Entre 2010 y 2014 fue CEO de Santander UK PLC y hasta abril de 2021 ha sido consejera no ejecutiva. En 2014 fue nombrada presidenta ejecutiva de Santander. También ha sido consejera no ejecutiva de Santander UK Group Holdings PLC (2014-2021) y presidenta de la Federación Bancaria Europea desde 2021 hasta febrero de 2023.

Otros cargos relevantes: Es miembro del consejo de administración de The Coca-Cola Company y presidenta del Instituto de Finanzas Internacionales (IIF, por sus siglas en inglés). 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: Es presidenta no ejecutiva de Open Bank, S.A., Santander Consumer Finance, S.A., Open Digital Services, S.L., PagoNxt, S.L., Universia España Red de Universidades, S.A. y Universia Holding, S.L., y consejera no ejecutiva de Santander Holdings USA, Inc. y Santander Bank, N.A.

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

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



Héctor Grisi Checa
CONSEJERO DELEGADO
Consejero ejecutivo

Se incorporó al consejo en 2023.

Nacionalidad: Mexicana. Nacido en 1966 en Ciudad de México, México.

Educación: Licenciado en Finanzas por la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México.

Experiencia: Se incorporó al Grupo en 2015 como presidente ejecutivo y CEO de Santander México y de Grupo Financiero Santander México, y en 2019 fue nombrado adicionalmente responsable regional de Norteamérica. Antes de incorporarse a Santander, trabajó en México y Estados Unidos. Durante 18 años, ocupó distintos puestos de responsabilidad en Credit Suisse, entre ellos, el de director de banca de inversión para México, América Central y el Caribe, y el de presidente y CEO de

Credit Suisse México. Con anterioridad desempeñó diversos cargos en las divisiones de banca de inversión y corporativa de Grupo Financiero Invermexico y Casa de Bolsa Inverlat. Fue vicepresidente de la Asociación de Bancos de México de 2011 a 2014.

Otros cargos relevantes: Es presidente no ejecutivo de Cogrimex, S.A. de C.V.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es consejero no ejecutivo de Grupo Financiero Santander México, S.A. de C.V. y PagoNxt, S.L.

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

Habilidades y competencias: Su dilatada carrera profesional en el sector bancario y de las finanzas en diversas entidades, desempeñando cargos de la mayor responsabilidad ejecutiva, le otorgan una amplia experiencia y una privilegiada visión estratégica. Asimismo, cuenta con un profundo conocimiento del Grupo Santander, tanto de sus líneas de negocio como de su estrategia internacional, en particular en México y Estados Unidos, dos de los mercados estratégicos del Grupo. Aporta al consejo una demostrada capacidad de liderazgo y de dirección de equipos, así como una extensa experiencia internacional y en la dirección de procesos de transformación y conectividad entre los diferentes mercados en los que actúa el Grupo, contribuyendo a su diversidad geográfica e internacional.



Glenn Hogan Hutchins

VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO COORDINADOR
Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2022.

Nacionalidad: Estadounidense. Nacido en 1955 en Virginia, Estados Unidos.

Educación: Licenciado en Derecho y MBA por la Universidad de Harvard.

Experiencia: Es cofundador de Silver Lake, entidad estadounidense dedicada a inversiones tecnológicas, donde fue CEO hasta 2011. Con anterioridad, fue director general del Grupo Blackstone (1994-1999) y de Thomas H. Lee Co (1985-1994) y consultor en Boston Consulting Group. También fue presidente de SunGard Data Systems (2005-2015) y consejero de Nasdaq (2005-2017) y Virtu Financial (2017-2021). Fue consejero y presidente de las comisiones de auditoría y riesgos de la Reserva Federal de Nueva York de 2011 a 2021. También ha sido consejero de instituciones como la

Harvard Management Corporation, que administra la dotación de la Universidad de Harvard. Asimismo, fue asesor del presidente Clinton durante la transición a su mandato y asesor especial de la Casa Blanca en política económica y sanitaria.

Otros cargos relevantes: Es presidente no ejecutivo de la firma de inversión North Island Ventures y consejero independiente de AT&T. Asimismo, es miembro del consejo asesor internacional y del comité de inversiones del fondo soberano de Singapur (GIC), copresidente de Brookings Institution, consejero de la organización sin ánimo de lucro CARE y vicepresidente de la Fundación Obama. También es miembro de la comisión ejecutiva del equipo de baloncesto Boston Celtics.

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

Habilidades y competencias: Su larga trayectoria como inversor en compañías del sector de la tecnología y *fintech* le otorga un amplio conocimiento de los mercados financieros y una reputación consolidada entre inversores y grupos de interés. Aporta al consejo una sólida experiencia en áreas que combinan la tecnología, las telecomunicaciones, la innovación, las finanzas y la inversión, así como un profundo conocimiento de la regulación financiera al haber ocupado importantes cargos en el sector público y en organismos reguladores y supervisores del sector financiero. Colabora activamente en entidades sin ánimo de lucro en ámbitos como la lucha contra la pobreza, impulsando políticas públicas eficaces que promueven la justicia social.



José Antonio Álvarez Álvarez

VICEPRESIDENTE
Consejero externo

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). Desde 2015 hasta 2022 ha sido consejero delegado del Grupo. Fue consejero de SAM Investments Holdings Limited, de

Santander Consumer Finance, S.A. y de Santander Holdings USA, Inc. También fue miembro de los consejos supervisores de Santander Consumer Bank AG, de Santander Consumer Holding GMBH y de Santander Bank Polska, S.A. Asimismo, fue consejero de Bolsas y Mercados Españoles, S.A.

Otros cargos relevantes: Es consejero independiente de Aon PLC y miembro del comité consultivo de Grupo GED.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es vicepresidente no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A. y consejero no ejecutivo de PagoNxt, S.L.

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, la gestión de activos y la financiación al consumo, y un profundo conocimiento del Grupo al haber desempeñado el cargo de consejero delegado. Tiene una sólida experiencia y una reputación consolidada entre grupos de interés clave como reguladores e inversores.



Homaira Akbari

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2016.

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

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

Experiencia: Fue consejera no ejecutiva en Gemalto NV y Veolia Environment, S.A., presidenta y CEO de SkyBitz, Inc., directora general de TruePosition Inc. y consejera externa de Covisint Corporation y US Pack Logistics LLC. Ocupó varios cargos en Microsoft Corporation y en Thales Group y fue presidenta no ejecutiva de WorkFusion, Inc. y consejera independiente de Temenos, AG.

Otros cargos relevantes: Es CEO de AKnowledge Partners, LLC, entidad de consultoría global en sectores tecnológicos como internet de las cosas, ciberseguridad e inteligencia artificial, consejera independiente de Landstar System, Inc. y miembro del consejo asesor de seguridad de Telefónica Soluciones de Criptografía, S.A.U. Además, es miembro del patronato del French Institute Alliance Française.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es consejera no ejecutiva de Santander Consumer USA Holdings Inc. y de PagoNxt, S.L.

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

Habilidades y competencias: Cuenta con una amplia experiencia en sociedades tecnológicas. Su conocimiento de los desafíos de la transformación digital y ciberseguridad constituyen un gran activo para el consejo. Asimismo, posee una amplia experiencia internacional en geografías muy variadas y conocimientos en materia de gestión y tratamiento de recursos hídricos, energéticos y de residuos, de particular interés para la política de sostenibilidad del Grupo.



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: Desde 2008, fundador y presidente ejecutivo de JB Capital Markets, S.V., S.A.U. Cofundador y consejero ejecutivo de la 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: 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.

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



Bruce Carnegie-Brown
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 presidente no ejecutivo de Moneysupermarket.com Group PLC (2014-2019), consejero externo de Jardine Lloyd Thompson Group PLC (2016-2017), consejero no ejecutivo de Santander UK PLC y de Santander UK Group Holdings PLC (2019-2021) y presidente no ejecutivo 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 CEO 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 18 años y en Bank of America durante cuatro años. Desde 2015 hasta 2023 ha sido vicepresidente del consejo y consejero coordinador de Banco Santander.

Otros cargos relevantes: Es presidente no ejecutivo de Lloyd's of London y de Cuvva Limited, miembro del comité de inversiones de Gresham House PLC, presidente de Marylebone Cricket Club (MCC) y del *leadership council* de TheCityUK y miembro del professional game committee de England and Wales Cricket Board.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de nombramientos (presidente) y comisión de retribuciones.

Habilidades y competencias: Cuenta con una amplia trayectoria en los sectores bancario, en particular en banca de inversión, y de seguros. Asimismo, posee una dilatada experiencia internacional en Europa (Reino Unido), Oriente Medio y Asia en puestos de máxima responsabilidad. Aporta al consejo profundos conocimientos en materias relacionadas con remuneraciones, nombramientos y control de 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.



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 de Barcelona y consejera independiente de Banco Sabadell, S.A., Ebro Foods, S.A. y Acciona, S.A. También fue cónsul general honoraria de Islandia en Barcelona (1992-2021).

Otros cargos relevantes: Es presidenta de Coca-Cola Europacific Partners PLC, presidenta ejecutiva de Olive Partners, S.A., y ocupa diversos cargos en sociedades del Grupo Cobega. Asimismo, es vicepresidenta del patronato de la Fundación de Investigación Oncológica FERRO y del Instituto de la Empresa Familiar.

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 estratégicas y de gestión, adquiridas a través de su experiencia ejecutiva internacional en compañías cotizadas y no cotizadas, especialmente en el sector de la distribución. Tiene una amplia experiencia en gobierno corporativo, habiendo presidido varios consejos y formado parte de varias comisiones de auditoría. 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.



Henrique de Castro

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2019.

Nacionalidad: Portuguesa. Nacido en 1965 en Lisboa, Portugal.

Educación: Licenciado en Administración de Empresas por el Instituto Superior de Economía y Gestión de Lisboa y MBA por la Universidad de Lausana.

Experiencia: Fue director de operaciones de Yahoo. Previamente, fue director del negocio mundial de dispositivos,

medios y plataformas de Google, director de ventas y desarrollo de negocios para Europa en Dell Inc. y consultor de McKinsey & Company. Asimismo, fue consejero independiente de First Data Corporation.

Otros cargos relevantes: Es consejero independiente de Fiserv Inc.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es consejero no ejecutivo de PagoNxt, S.L.

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

Habilidades y competencias: Dadas las funciones ejecutivas que ha ocupado en las compañías tecnológicas más importantes del mundo, aporta al consejo una valiosa experiencia internacional en cuestiones estratégicas relativas a la industria digital y tecnológica.



Germán de la Fuente Escamilla

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2022.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1964 en Madrid, España.

Educación: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y diplomado en auditoría por la Universidad Complutense de Madrid.

Experiencia: Ha desarrollado su carrera profesional en Deloitte, donde ha sido responsable del negocio de auditoría para la industria de servicios financieros (2002-2007), socio director de Audit & Assurance (2007-2021) en España, y presidente y CEO de Deloitte, S.L. (2017-2022). Asimismo, ha sido miembro del consejo de administración mundial de la firma desde 2012 hasta 2016 y de la comisión de servicios de auditoría global y riesgos hasta junio de 2021. Ha participado en la auditoría de relevantes grupos financieros españoles y en múltiples proyectos de consultoría y asesoramiento.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una extensa experiencia en el sector de la auditoría de cuentas, con unos sólidos conocimientos en auditoría, contabilidad y control interno y de riesgos, así como del sector bancario, lo que avala su reconocimiento como experto financiero.



Gina
Díez Barroso Azcárraga
Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2020.

Nacionalidad: Mexicana. Nacida en 1955 en Ciudad de México, México.

Educación: Licenciada en Diseño por el Centro de Diseño de la Ciudad de México.

Experiencia: Hasta abril de 2020 ha sido consejera independiente de Santander México y de otras sociedades de Grupo Santander en México. Ha sido miembro del consejo de administración de Americas Society and Council of the Americas, Laurel Strategies y Qualitas of Life Foundation. Además, ha sido fundadora y miembro del patronato de las Fundaciones Pro-Educación Centro y Fundación Diarq.

Otros cargos relevantes: Es fundadora y presidenta no ejecutiva del Grupo Diarq, S.A. de C.V. y de Centro de Diseño y Comunicación, S.C. (Universidad Centro). Además, es consejera no ejecutiva de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y de Dalia Women, S.A.P.I. de C.V. (Dalia Empower), miembro del Comité de 200 (C200) y representante de México en W20, mujeres en el G20, iniciativas que fomentan la diversidad de género en la sociedad.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es consejera no ejecutiva de Universia México, S.A. de C.V.

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

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una dilatada experiencia en los sectores inmobiliario y educativo, y posee amplios conocimientos y un compromiso permanente con la sostenibilidad, la inclusión y el negocio responsable como fundadora y patrona de fundaciones centradas en la educación, la diversidad de género y el apoyo social.



Luis
Isasi Fernández de Bobadilla
Consejero externo ()*

Se incorporó al consejo en 2020.

Nacionalidad: Española. Nacido en 1956 en Jerez de la Frontera, España.

Educación: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y MBA por la Columbia Business School.

Experiencia: Comenzó su carrera en Abengoa, desempeñando posteriormente diversos cargos ejecutivos en JP Morgan en

Nueva York y en First National Bank of Chicago en Londres. En 1987 se incorporó a Morgan Stanley, donde fue *managing director* de banca de inversión para Europa, presidente y Country Head en España (1997-2020), y *senior advisor* (2020-2023). También ha sido consejero de Madrileña Red de Gas, S.A. y de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid, S.A., así como consejero independiente de Grifols, S.A.

Otros cargos relevantes: Es presidente no ejecutivo de Santander España y de Logista Integral, S.A. (LOGISTA).

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de retribuciones y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una dilatada experiencia en una amplia gama de sectores y mercados internacionales, en particular financieros y de banca de inversión, a la vez que una sólida presencia institucional en España.

(*) A juicio de la comisión de nombramientos y del consejo de administración, el Sr. Isasi reúne los requisitos para ser considerado independiente, si bien es calificado como otro externo siguiendo un criterio de prudencia. Para más información véase el apartado '[Otros consejeros externos](#)' en la sección 4.2.



**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 Universidad de Harvard.

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 Argentina. Fue consejero de la Asociación Española de Banca

(AEB) en representación de Banque BNP Paribas, y de Bolsas y Mercados Españoles, S.A. También fue miembro del patronato de la Fundación Española de Banca para Estudios Financieros (FEBEF).

Otros cargos relevantes: Es presidente de Ansorena, S.A., asesor externo de ACON Southern Europe Advisory, S.L. y vicepresidente del patronato de la Fundación Esperanza y Alegría.

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 profesional en el sector de la banca y mercados de capitales, donde ha ocupado altos cargos ejecutivos y no ejecutivos. Aporta al consejo una 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 para promocionar la educación.



**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. Fue consejera externa de Banesto, presidenta ejecutiva de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. (SAREB) y consejera externa de Aviva PLC y de Aviva Italia Holding S.p.A.

También ha sido copresidenta del patronato de The Digital Future Society y miembro del consejo asesor de Inetum y Tribaldata.

Otros cargos relevantes: Es consejera independiente de SIX Group AG y de su filial Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.U., así como presidenta no ejecutiva de sus otras filiales SIX Digital Exchange AG y SDX Trading AG. Asimismo, es consejera independiente de Werfen, S.A., miembro del consejo asesor de la Fundación Rafael del Pino, asesora externa de Artá Capital y directora académica del IE Leadership & Foresight Hub Programme.

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

Habilidades y competencias: Su carrera profesional como técnico comercial y economista del Estado y su experiencia ejecutiva y no ejecutiva en el sector financiero (en particular en la comisión de auditoría de sociedades cotizadas) avalan su reconocimiento como experta financiera. Además, el ejercicio de importantes cargos en entidades de crédito y en los organismos reguladores y supervisores del sector financiero y de los mercados de valores le confieren una visión estratégica de la regulación financiera en España y Europa.



Pamela Walkden

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2019.

Nacionalidad: Británica. Nacida en 1960 en Worcester, Inglaterra.

Educación: Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Cambridge.

Experiencia: Ha desempeñado distintos cargos de alta dirección en Standard Chartered Bank; entre ellos, ha sido responsable de las funciones de recursos humanos, de riesgos, de tesorería, de

gestión de activos y pasivos y mercados regionales, de auditoría interna, de relaciones institucionales y relación con inversores. Además, fue miembro independiente del Comité de Reforma Normativa de la Autoridad Prudencial del Reino Unido (PRA) y miembro del Stakeholder Group de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), así como miembro del Comité de Bienestar y Ética del Royal Veterinary College.

Otros cargos relevantes: Es miembro del consejo asesor de JD Haspel Limited.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es consejera no ejecutiva de Santander UK PLC y de Santander UK Group Holdings PLC.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de auditoría (presidenta) y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una amplia experiencia en el ámbito de la industria bancaria internacional y un gran conocimiento en auditoría, lo que avala su reconocimiento como experta financiera.



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 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 Banesto y subdirector de los servicios jurídicos de la CNMV. Es el representante de Banco Santander en el patronato de la Fundación Princesa de Asturias y miembro del jurado de los premios de Ciencias Sociales de esa fundación. Es presidente del Club Empresarial ICADE, patrono de la Fundación Universitaria Comillas-I.C.A.I. y profesor de Derecho Constitucional en la Facultad de Derecho de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Secretario de todas las comisiones del consejo.

4.2 Composición del consejo

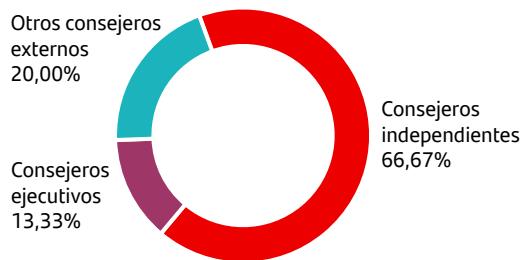
Dimensión

A 31 de diciembre de 2023, el consejo de administración está integrado por 15 miembros cuyo perfil y trayectoria figuran en la sección 4.1 'Nuestros consejeros'. Los Estatutos establecen que el consejo estará formado por un mínimo de 12 y un máximo de 17 miembros.

Composición por categoría de consejero

El 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.

Composición actual del consejo



Consejeros ejecutivos

- Ana Botín, presidenta ejecutiva del Grupo
- Héctor Grisi, consejero delegado del Grupo

En la sección '[Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo](#)' dentro de la sección 4.3 se recoge una descripción detallada de sus respectivos roles y funciones.

Consejeros independientes

- Glenn Hutchins (consejero coordinador)
- Homaira Akbari
- Bruce Carnegie-Brown
- Sol Daurella
- Henrique de Castro
- Germán de la Fuente
- Gina Díez Barroso
- Ramiro Mato
- Belén Romana
- Pamela Walkden

Con carácter anual, la comisión de nombramientos verifica la independencia de los consejeros, 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 la sección 4.6 '[Actividades de la comisión de nombramientos en 2023](#)' y en el epígrafe C.1.3 de la sección 9.2 '[Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV](#)'.

Los consejeros externos independientes representan el 66,7% de los miembros del consejo, de conformidad con las mejores prácticas de gobierno corporativo y el Reglamento del consejo, que requiere que el consejo de administración esté constituido predominantemente por consejeros externos y que el número de consejeros independientes represente al menos la mitad del total de consejeros.

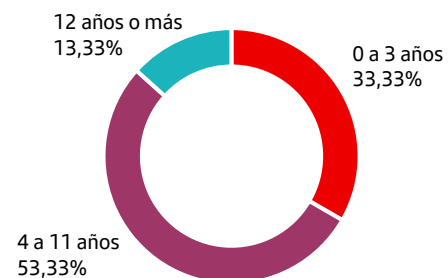
Otros consejeros externos

- José Antonio Álvarez
- Javier Botín
- Luis Isasi

Estos consejeros no pueden ser clasificados como independientes por los siguientes motivos:

- El Sr. Álvarez por haber sido consejero delegado de Banco Santander hasta el 31 de diciembre de 2022.
- El Sr. Botín por haber sido consejero durante más de 12 años.
- El Sr. Isasi porque, aunque tanto la comisión de nombramientos como el propio consejo entienden que cumpliría con los requisitos para ser calificado como independiente, en atención a su retribución como presidente no ejecutivo de Santander España, al margen de la que le corresponde como consejero, y a la especial naturaleza de este órgano como supervisor de una unidad de negocio sin entidad societaria propia distinta de Banco Santander, se considera preferible, desde un criterio de prudencia, calificarlo como consejero externo.

Duración del mandato



A cierre de 2023, la duración media del mandato de los consejeros era de 8,17 años, siendo la de los consejeros independientes de 5,33 años. Véase la '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' y la tabla de '[Duración del mandato y participación accionarial](#)' también en esta sección 4.2.

Duración del mandato y participación accionarial^A

Consejo de administración		Mandato			Participación accionarial en Banco Santander ^D				
		Fecha de primer nombramiento ^B	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración ^C	Directa	Indirecta	Acciones representadas	Total	% del capital social
Presidenta ejecutiva	Ana Botín	04/02/1989	31/03/2023	31/03/2026	1.463.276	31.161.724		32.625.000	0,202%
Consejero delegado	Héctor Grisi	20/12/2022	31/03/2023	31/03/2026	1.693.710			1.693.710	0,010%
Vicepresidente y consejero coordinador	Glenn Hutchins	20/12/2022	31/03/2023	31/03/2026	524.027			524.027	0,003%
Vicepresidente	José Antonio Álvarez	25/11/2014	01/04/2022	01/04/2025	2.497.881			2.497.881	0,015%
	Homaira Akbari	27/09/2016	31/03/2023	31/03/2026	67.826	100.913		168.739	0,001%
	Javier Botín	25/07/2004	26/03/2021	26/03/2024	5.502.083	25.598.851	156.529.169 ^E	187.630.103	1,159%
	Bruce Carnegie-Brown	25/11/2014	26/03/2021	26/03/2024	59.940			59.940	0,000%
	Sol Daurella	25/11/2014	31/03/2023	31/03/2026	149.483	476.837		626.320	0,004%
	Henrique de Castro	12/04/2019	01/04/2022	01/04/2025	2.982			2.982	0,000%
Vocales	Germán de la Fuente	01/04/2022	01/04/2022	01/04/2025	10.000			10.000	0,000%
	Gina Díez	22/12/2020	31/03/2023	31/03/2026	27.000			27.000	0,000%
	Luis Isasi	03/04/2020	01/04/2022	01/04/2025					0,000%
	Ramiro Mato	28/11/2017	26/03/2021	26/03/2024	506.860			506.860	0,003%
	Belén Romana	22/12/2015	01/04/2022	01/04/2025	208	4		212	0,000%
	Pamela Walkden	29/10/2019	31/03/2023	31/03/2026	82.608			82.608	0,001%
	Total				12.587.884	57.338.329	156.529.169	193.830.382	1,198%
Secretario general y del consejo	Jaime Pérez Renovales								

A. Datos a 31 de diciembre de 2023.

B. La fecha de primer nombramiento indicada puede no coincidir con la de aceptación del cargo de consejero.

C. La fecha indicada no considera el periodo adicional de vigencia que pueda aplicar conforme al artículo 222 de la Ley de Sociedades de Capital, ni la renovación anual por tercios del consejo establecida en el artículo 55.1 de los Estatutos. Para obtener una explicación más detallada, véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.

D. Banco Santander 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 de Banco Santander equivalente a dos veces el importe del salario anual. Los consejeros ejecutivos tienen cinco años desde el momento en que fueron nombrados para alcanzar el nivel de inversión requerido. Las acciones que perciban como remuneración estarán sujetas, además de a la obligación regulatoria de retenerlas por un año desde su entrega, que aplica en todo caso, a un periodo de tenencia obligatorio de tres años desde la fecha de su entrega, salvo que mantengan la inversión equivalente a dos veces el importe de su salario anual antes mencionada.

E. Incluye acciones propiedad de la Fundación Botín, que Javier Botín preside, y acciones sindicadas, incluyendo las correspondientes a Ana Botín, que también se incluyen en este cuadro como participaciones directas o indirectas, pero excluyendo las acciones sindicadas del propio Javier Botín. Véase la sección 2.4 'Pactos parasociales'. 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.

Para más detalle véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'.

Diversidad

Un consejo diverso es vital para garantizar su efectividad. Una composición plural que incorpore un amplio conjunto de cualidades, experiencias y puntos de vista promueve la aportación de opiniones independientes, favorece el debate constructivo y garantiza la solidez y calidad en la toma de decisiones. Buscamos por ello un sólido equilibrio de habilidades técnicas, experiencia y una amplia diversidad en la composición del consejo.

Nuestra política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros favorece la diversidad en el consejo, no solo desde la perspectiva de género, sino también de edad, procedencia geográfica, experiencia y conocimientos. Además, vela por que los procedimientos de selección de consejeros no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar cualquier tipo de discriminación; por ejemplo, por razón de raza, discapacidad u origen étnico.

La política sigue las directrices conjuntas de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) sobre la evaluación de la idoneidad de los

membros del órgano de administración y los titulares de funciones clave, así como la guía del BCE sobre la evaluación de idoneidad.

Desde 2019, fecha en la que se incluyó en la política el objetivo de igualdad de género fijado por la comisión de nombramientos, el consejo tiene una composición equilibrada entre mujeres y hombres, con una representación de ambos géneros de entre el 40% y el 60%. Desde ese mismo año el número de mujeres representa el 40% del consejo. Además, la política fue modificada en 2020, con ocasión de la revisión del proceso de sucesión de consejeros y otros cargos directivos tras la última reforma del Código de Buen Gobierno de la CNMV, para incluir la edad como otro criterio de diversidad a considerar en la composición cualitativa del consejo.

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

- **Procedencia geográfica/formación internacional.** El proceso de selección tiene en cuenta la diversidad cultural y de procedencia geográfica, así como la formación y experiencia

internacional, especialmente en las principales geografías donde el Grupo está presente.

- **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. Para ello, nuestra política promueve una selección de consejeros que mantenga una presencia equilibrada de mujeres y hombres, con una representación de ambos géneros de entre el 40% y el 60%.

El consejo de Banco Santander cuenta con una representación del 40% de mujeres, una proporción superior al promedio de las grandes empresas cotizadas tanto en España como en Europa. Según los datos publicados por la CNMV en septiembre de 2023, el porcentaje de consejeras en las empresas del IBEX 35 en España en 2022 fue, en promedio, del 37,6%. Además, según datos publicados por la Comisión Europea en el Informe Anual sobre Igualdad de Género en la Unión Europea en marzo de 2023, el porcentaje de consejeras en las grandes empresas cotizadas era, en promedio, del 32,2% para el conjunto de los países de la Unión Europea.

- **Edad.** La política contempla además que los procesos de selección deben favorecer la diversidad de edad en el consejo. No hay límite de edad para ser consejero, ni para ocupar los cargos de presidente y consejero delegado.
- **Educación y trayectoria profesional.** La selección de los candidatos tiene en cuenta la formación académica y la experiencia profesional, especialmente en materias relacionadas con nuestra actividad y que son consideradas relevantes para el Grupo, como garantía de la comprensión de la estructura y negocios del Grupo, las geografías en las que opera y su alineamiento con la cultura Santander.

Matriz de competencias y diversidad del consejo

La comisión de nombramientos mantiene actualizada la matriz de competencias y diversidad del consejo que refleja el equilibrio de conocimientos, competencias, capacidad, diversidad y experiencia que se requiere para diseñar y ejecutar nuestra estrategia a largo plazo en un entorno de mercado en constante evolución.

Para su elaboración se tienen en cuenta las recomendaciones de las directrices conjuntas de la EBA y la ESMA sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del consejo y los titulares de funciones clave, así como la guía del BCE sobre la evaluación de idoneidad.

La matriz de competencias y diversidad sigue la siguiente estructura:

- Diferenciamos entre **habilidades o competencias temáticas** (competencias técnicas) y **horizontales**.
- Incluimos una **sección específica de diversidad**, que detalla las de género, procedencia geográfica/formación internacional, y edad.
- Informamos sobre el **tiempo de permanencia** en el cargo de cada consejero.

En la matriz se identifican las habilidades y competencias concretas que tiene cada consejero, algunas de las cuales se explican con más detalle en la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#), lo que muestra nuestro compromiso con la transparencia.

La idoneidad de competencias y diversidad del consejo se revisa de manera continua para garantizar una composición adecuada para abordar las necesidades estratégicas del Grupo. Con la información que nos proporciona la matriz se identifican los conocimientos a reforzar en los procesos de sucesión y selección de nuevos miembros del consejo.

Por último, nuestra ['Matriz de competencias y diversidad de las comisiones'](#) refleja también una composición diversa de las comisiones y los conocimientos y experiencia adecuados en cada una de ellas, en las materias relacionadas con sus respectivas funciones.

Matriz de competencias y diversidad del consejo

	Ana Botín	Héctor Grisi	Glenn Hutchins	José Antonio Álvarez	Homaira Akbari	Javier Botín	Bruce Carnegie-Brown	Sol Daurella	Henrique de Castro	Germán de la Fuente	Gina Díez Barroso	Luis Isasi	Ramiro Mato	Belén Romana	Pamela Walkden
	Presidenta ejecutiva	Consejero delegado	Vicepresidente Consejero coordinador	Vicepresidente no ejecutivo	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA															
COMPETENCIAS TEMÁTICAS															
Banca (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
Otros servicios financieros (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Minorista (80%)	•	•		•	•	•	•	•	•			•	•	•	•
Digital y tecnologías de la información (TI) (60%)	•	•	•	•	•	•	•		•				•	•	
Gestión de riesgos (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•
Estrategia (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Negocio responsable y sostenibilidad (73,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•			•		•	•	
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones (93,3%)	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Legal y regulatorio (13,3%)			•											•	
Gobernanza y control (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•
Experiencia internacional	Europa continental (73,3%)	•		•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•
	EE.UU./Reino Unido (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•
	Latinoamérica (66,7%)	•	•		•	•			•	•	•	•	•		
	Otros (40%)						•	•	•	•			•		•
COMPETENCIAS HORIZONTALES															
Alta dirección (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gobierno, regulación y políticas públicas (13,3%)			•											•	
Universidad y educación (40%)	•				•		•	•			•		•		
Experiencia significativa como consejero (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
DIVERSIDAD															
Género	Mujeres (40%)	•			•			•			•			•	•
	Hombres (60%)		•	•	•		•		•	•		•	•		
Procedencia geográfica / educación internacional	Europa continental (60%)	•			•	•		•	•	•		•	•	•	
	EE.UU./Reino Unido (66,7%)	•		•	•	•	•				•	•	•	•	•
	Latinoamérica (13,3%)		•								•				
	Otros (6,7%)					•									
Edad	Menos de 55 (6,7%)					•									
	Entre 55 y 65 (66,7%)	•	•		•	•	•	•	•	•				•	•
	Más de 65 (26,7%)			•							•	•	•		
MANDATO EN EL CONSEJO															
0 a 3 años (33,3%)		•	•							•	•	•			
4 a 11 años (53,3%)				•	•		•	•	•				•	•	•
12 años o más (13,3%)	•					•									

Matriz de competencias y diversidad de las comisiones

		Comisión ejecutiva	Comisión de auditoría	Comisión de nombramientos	Comisión de retribuciones	Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	Comisión de innovación y tecnología
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA								
COMPETENCIAS TEMÁTICAS								
Banca		100%	83,3%	100%	80%	100%	100%	85,7%
Otros servicios financieros		100%	83,3%	80%	80%	80%	80%	100%
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Minorista		100%	83,3%	60%	80%	80%	80%	85,7%
Digital y tecnologías de la información (TI)		83,3%	66,7%	60%	60%	40%	60%	100%
Gestión de riesgos		100%	83,3%	80%	80%	100%	80%	85,7%
Estrategia		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Negocio responsable y sostenibilidad		83,3%	50%	100%	60%	40%	100%	85,7%
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Legal y regulatorio		16,7%	16,7%	40%	20%	20%	20%	28,6%
Gobernanza y control		100%	83,3%	80%	80%	100%	80%	85,7%
Experiencia internacional	Europa continental	83,3%	83,3%	60%	80%	80%	80%	71,4%
	EE.UU./Reino Unido	100%	100%	80%	100%	100%	80%	100%
	Latinoamérica	83,3%	66,7%	20%	40%	60%	60%	71,4%
	Otros	16,7%	66,7%	40%	60%	60%	40%	14,3%
COMPETENCIAS HORIZONTALES								
Alta dirección		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gobierno, regulación y políticas públicas		16,7%	16,7%	40%	20%	20%	20%	28,6%
Universidad y educación		33,3%	33,3%	60%	40%	20%	80%	28,6%
Experiencia significativa en consejos de administración		100%	83,3%	100%	100%	80%	100%	100%
DIVERSIDAD								
Género	Mujeres	33,3%	50%	60%	20%	40%	80%	42,9%
	Hombres	66,7%	50%	40%	80%	60%	20%	57,1%
Procedencia geográfica / educación internacional	Europa continental	83,3%	66,7%	40%	60%	80%	60%	57,1%
	EE.UU./Reino Unido	83,3%	66,7%	80%	60%	80%	80%	71,4%
	Latinoamérica	16,7%	-	20%	-	-	20%	14,3%
	Otros	-	16,7%	-	-	-	20%	14,3%
Edad	Menos de 55	-	-	-	-	-	-	-
	Entre 55 y 65	66,7%	83,3%	60%	60%	60%	60%	85,7%
	Más de 65	33,3%	16,7%	40%	40%	40%	40%	14,3%
MANDATO EN EL CONSEJO								
0 a 3 años		33,3%	16,7%	40%	40%	40%	20%	28,6%
4 a 11 años		50%	83,3%	60%	60%	60%	80%	57,1%
12 años o más		16,7%	-	-	-	-	-	14,3%

Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros

Selección

Nuestra política interna para la selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros establece los criterios que aplicamos en la composición del consejo de administración, el proceso de revisión de la misma y de identificación y selección de candidatos, y la evaluación de idoneidad de nuevos consejeros.

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

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

El consejo procurará que los consejeros externos o no ejecutivos representen una amplia mayoría sobre los ejecutivos y que al menos la mitad de los consejeros sean independientes.

Nombramiento y reelección

El nombramiento y reelección de consejeros corresponde a la junta general.

Además, 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 junta general, en su primera reunión posterior, ratifique el nombramiento.

Cada nombramiento, reelección y ratificación se presenta para su votación por separado en la junta general.

Las propuestas de nombramiento, reelección y ratificación de consejeros, con independencia de su categoría, que el consejo de administración someta a los accionistas, así como los nombramientos por el propio consejo en los casos de cooptación, deben ir precedidas de la correspondiente propuesta motivada de la comisión de nombramientos.

La propuesta a la junta general debe ir acompañada 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, el informe contendrá además una evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo del consejero propuesto durante el último período en que lo hubiera desempeñado. Cuando el consejo se aparte de la propuesta de la comisión de nombramientos, deberá motivar su decisión, dejando constancia en acta de sus razones.

Duración del cargo y cese

Nuestros consejeros son nombrados por periodos de tres años, si bien un tercio de los miembros del consejo es renovado anualmente, siguiéndose el turno determinado por su antigüedad, según la fecha y orden del respectivo nombramiento. Los consejeros cesantes podrán ser reelegidos.

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 junta general o por renuncia. Cuando un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato (esto es, por dimisión o por acuerdo de la junta general), explicará de manera suficiente las razones de su dimisión o, en el caso de consejeros no ejecutivos, su parecer sobre los motivos de su cese por la junta general en una carta que remitirá a los restantes miembros del consejo, salvo que informe de ellos en una reunión del consejo y así se haga constar en acta. Cuando proceda, se informará públicamente sobre el cese incluyendo una referencia sobre los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Los consejeros deberán poner su cargo a disposición del consejo de administración y formalizar la correspondiente dimisión si este, 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 de Banco Santander 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, acerca de los requisitos de honorabilidad que deben cumplir los consejeros y de las consecuencias de la pérdida sobrevenida de esta.

Los consejeros deberán comunicar al consejo, cuanto antes, aquellas circunstancias que les afecten, relacionadas o no con su actuación en Banco Santander, que puedan perjudicar al crédito y reputación de este y, en particular, las causas penales en las que aparezcan como investigados, así como su evolución procesal. Habiendo sido informado, o habiendo conocido de otro modo alguna de las situaciones anteriores, el consejo examinará el caso tan pronto como sea posible y, atendiendo a las circunstancias concretas, decidirá, previo informe de la comisión de nombramientos, si debe o no adoptar alguna medida, como la apertura de una investigación interna, solicitar la dimisión del consejero o proponer su cese.

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

Planes de sucesión

Los planes de sucesión son un elemento clave del buen gobierno, ya que aseguran una transición ordenada en los cargos, velando en todo momento por la continuidad y estabilidad del consejo, así como por su adecuada renovación e independencia. Se trata de un proceso anual con una metodología y un calendario bien definidos y una clara asignación de responsabilidades. Nuestro objetivo es identificar candidatos con el talento necesario para cada función y que contribuyan a una adecuada diversidad y equilibrio de competencias en el consejo.

Los criterios y objetivos de diversidad y la política de idoneidad, así como la revisión periódica de la composición del consejo y sus comisiones, y el proceso de identificación de potenciales candidatos para ser miembros del consejo de administración, son los ejes en torno a los que se articula la sucesión de consejeros de Banco Santander.

La política tiene definidos indicadores clave de efectividad, que son revisados anualmente, como la efectividad de la sucesión

(posiciones cubiertas con candidatos identificados); el número de candidatos de disponibilidad inmediata, tanto internos como externos, para suceder a consejeros ejecutivos; los planes de formación y desarrollo para potenciales candidatos a suceder a consejeros ejecutivos en un plazo de uno a tres años; la diversidad de género y de procedencia geográfica o de educación; la actualización del periodo de mandato (*tenure*) de consejeros; la fortaleza de la lista de sucesores de consejeros ejecutivos, de presidentes de comisiones o del consejero coordinador; y el porcentaje de candidatos idóneos con disponibilidad inmediata (o candidatos para un periodo de uno a tres años) para consejeros.

Los planes de sucesión son un área prioritaria para la comisión de nombramientos y el consejo, y son revisados periódicamente para que cumplan en todo momento con los requisitos regulatorios aplicables y estén alineados con las mejores prácticas del sector.

4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo

Funciones del consejo

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

La política del consejo es delegar la gestión ordinaria y la ejecución de la estrategia en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, centrándose en el desempeño de su función general de supervisión, para lo que tiene atribuida con carácter indelegable, según lo previsto en la ley, los Estatutos y el Reglamento del consejo, la responsabilidad sobre:

- Políticas y estrategias generales (incluyendo, entre otras, las de capital y liquidez; fiscal; nuevos productos, actividades y servicios; cultura y valores corporativos, incluyendo políticas en materia de negocio responsable y sostenibilidad y, en particular, en materia medioambiental y social; la planificación de la gestión de crisis y de la resolución; control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales; política retributiva; y política de cumplimiento).
- Información financiera y no financiera y, en general, la facilitada a los accionistas, inversores y el público en general, y los procesos y controles que garantizan su integridad.
- Políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública y la supervisión del proceso de divulgación de información.
- Plan de auditoría interna.
- Selección, sucesión y retribución de los consejeros, de los miembros de la alta dirección y otros puestos clave.
- Efectividad del sistema de gobierno corporativo y de gobierno interno de Grupo Santander, incluyendo el GSGM, los marcos corporativos y la regulación interna más relevante del Grupo.
- Operaciones corporativas e inversiones significativas.
- Convocatoria de la junta general.
- Operaciones vinculadas.

Regulación del consejo

Las reglas que rigen el consejo de administración se recogen en los Estatutos y en el Reglamento del consejo, ambos disponibles en nuestra web corporativa.

- **Estatutos.** Contienen las reglas básicas de composición y funcionamiento del consejo y los deberes de sus miembros, complementadas y desarrolladas en el Reglamento del consejo. Solo pueden ser modificados por la junta general. Véase '[Reglas sobre modificaciones estatutarias](#)' en la sección 3.2.
- **Reglamento del consejo.** Regula las normas de funcionamiento y la organización interna del consejo de administración y sus comisiones mediante el desarrollo de las disposiciones legales y estatutarias aplicables y de las recomendaciones de buen gobierno, estableciendo los principios que deben regir su actuación y las obligaciones de sus miembros.

El 25 de julio de 2023 el consejo acordó modificar el Reglamento del consejo con el propósito de:

- adaptarlo a las novedades introducidas por la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, para prever expresamente la responsabilidad del consejo en la implementación del sistema de información interno (Canal Abierto) y su supervisión por las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento;
- alinearlo con las Directrices de la EBA sobre la mejora de la resolubilidad para entidades y autoridades de resolución, que han entrado en vigor en enero de 2024, y reflejar la supervisión del consejo en la planificación de la gestión de crisis y de la resolución, con el apoyo de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; y
- introducir mejoras técnicas para aumentar su eficacia en el desempeño de sus funciones.

El Reglamento del consejo cumple con todas las disposiciones legales y con los principios y recomendaciones que les resultan de aplicación contenidos en el Código de Buen Gobierno de la CNMV; los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea; así como las Directrices sobre gobierno interno establecidas por la EBA.

La regulación de la comisión de auditoría sigue además las buenas prácticas de funcionamiento establecidas en la Guía Técnica 3/2017, de la CNMV, sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público; y con la regulación aplicable derivada de la cotización de nuestras acciones bajo la forma de ADS en la Bolsa de Nueva York y, en particular, con la Rule 10A-3 de la Securities Exchange Act (SEA) sobre requerimientos de las comisiones de auditoría.

La regulación de las comisiones de nombramientos y de retribuciones también sigue las buenas prácticas de funcionamiento recogidas en la Guía Técnica 1/2019, de la CNMV, sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones.

Estructura del consejo

Nuestra estructura de gobierno corporativo garantiza que el consejo cumpla sus funciones y responsabilidades de manera efectiva.

Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo

La presidenta ejecutiva es Ana Botín y el consejero delegado es Héctor Grisi. Son los máximos ejecutivos responsables de la

gestión estratégica y ordinaria del Grupo, de cuya supervisión es responsable el consejo, garantizándose al mismo tiempo una separación clara de sus funciones y la complementariedad de sus roles. Ambos reportan exclusivamente al consejo de administración.

Las funciones de la presidenta ejecutiva y el consejero delegado del Grupo pueden resumirse de la siguiente manera:

Funciones de la presidenta ejecutiva y el consejero delegado

Presidenta ejecutiva

- La presidenta es la superior jerárquica en Grupo Santander y su principal representante frente a los reguladores, autoridades y otros importantes grupos de interés.
- La presidenta es responsable de la estrategia a largo plazo, que comprende los proyectos tecnológicos y digitales de crecimiento del Grupo como PagoNxt y Digital Consumer Bank.
- La presidenta también es la responsable de aquellas funciones y unidades corporativas que apoyan la ejecución de la estrategia y transformación a largo plazo del Grupo, que comprenden Tecnología y Arquitectura & Datos, Recursos Humanos, Talento, Intervención General y Control de Gestión, Estrategia y Desarrollo Corporativo, Secretaría General y Comunicación y Marketing Corporativo. Esto evidencia que la responsabilidad última sobre Transformación permanece con la presidenta ejecutiva.
- La presidenta es también la encargada de dirigir la planificación de los planes de sucesión de los principales ejecutivos del Grupo, para su presentación a la comisión de nombramientos y al consejo.

Consejero delegado

- El consejero delegado tiene encomendada la gestión ordinaria del negocio con las máximas funciones ejecutivas y reporta exclusivamente al consejo al respecto.
- En consecuencia, reportan directamente al consejero delegado los miembros de la alta dirección que dirigen las unidades de negocio, como son los responsables regionales (de Europa, Norteamérica y Sudamérica) y de los negocios globales (Wealth Management & Insurance, Corporate & Investment Banking, Payments y Retail & Commercial Banking (incluyendo Transformación^A), incluyendo las funciones de soporte y control que dan apoyo a cada uno de ellos. En la medida que Digital Consumer Bank desarrolla su actividad en los países, el responsable respectivo reporta su gestión al consejero delegado, sin perjuicio de la responsabilidad última de la presidenta sobre la dirección estratégica de este negocio global.
- Como responsable de la gestión ordinaria del negocio, también reportan al consejero delegado el CFO y el responsable del negocio global de Investment Platforms & Corporate Investments.
- Además, el consejero delegado es el responsable de las funciones de Relación con Reguladores y Supervisores y de la inserción de la política de sostenibilidad del Grupo en la gestión ordinaria de los negocios y funciones de soporte y control.

A. Aunque Retail & Commercial Banking reporta directamente al consejero delegado (sin reporte funcional a la presidenta ejecutiva), la responsabilidad última sobre Transformación permanece con la presidenta ejecutiva.

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 Grupo, como son:

- El consejo y sus comisiones ejercen funciones de supervisión y control de las actuaciones tanto de la presidenta como del consejero delegado. Ambos reportan al consejo de administración.
- El consejo ha delegado en la presidenta ejecutiva y el consejero delegado todas las facultades del consejo excepto aquellas que no pueden ser delegadas conforme a la ley, los Estatutos y el Reglamento del consejo. El consejo ejercita directamente estas facultades en uso de su función general de supervisión.
- El consejero coordinador lidera la sucesión y el nombramiento del presidente en coordinación con la comisión de nombramientos.
- La comisión de auditoría está presidida por una consejera independiente, que es considerada experta financiera, tal y como se define en la regulación S-K de la Securities and Exchange Commission (SEC).
- Las comisiones de auditoría; nombramientos; banca responsable, sostenibilidad y cultura; retribuciones; y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento están presididas y cuentan con una mayoría de consejeros independientes. Las tres primeras están compuestas en su integridad por consejeros independientes.
- La presidenta ejecutiva no puede ejercer simultáneamente el cargo de consejera delegada de Banco Santander.
- Las funciones corporativas de Riesgos, Cumplimiento y Conducta y Auditoría Interna, como unidades independientes, reportan a una comisión o a un miembro del consejo de administración y tienen acceso directo y sin restricciones al consejo cuando lo estiman oportuno.

Consejero coordinador

Desde el 1 de octubre de 2023 nuestro consejero coordinador es Glenn Hutchins, quien sustituyó a Bruce Carnegie-Brown después de casi nueve años en el cargo. El papel del consejero coordinador es clave en nuestra estructura de gobierno corporativo. Es responsable de la coordinación efectiva de los consejeros externos, garantizando que sirvan de contrapeso adecuado a los consejeros ejecutivos.

El siguiente cuadro recoge sus funciones principales y las actividades en 2023. Bruce Carnegie-Brown facilitó un informe detallado de las actividades y responsabilidades desempeñadas a la comisión de nombramientos y al consejo de administración, con anterioridad a dejar el cargo.

Funciones del consejero coordinador y actividades realizadas en 2023

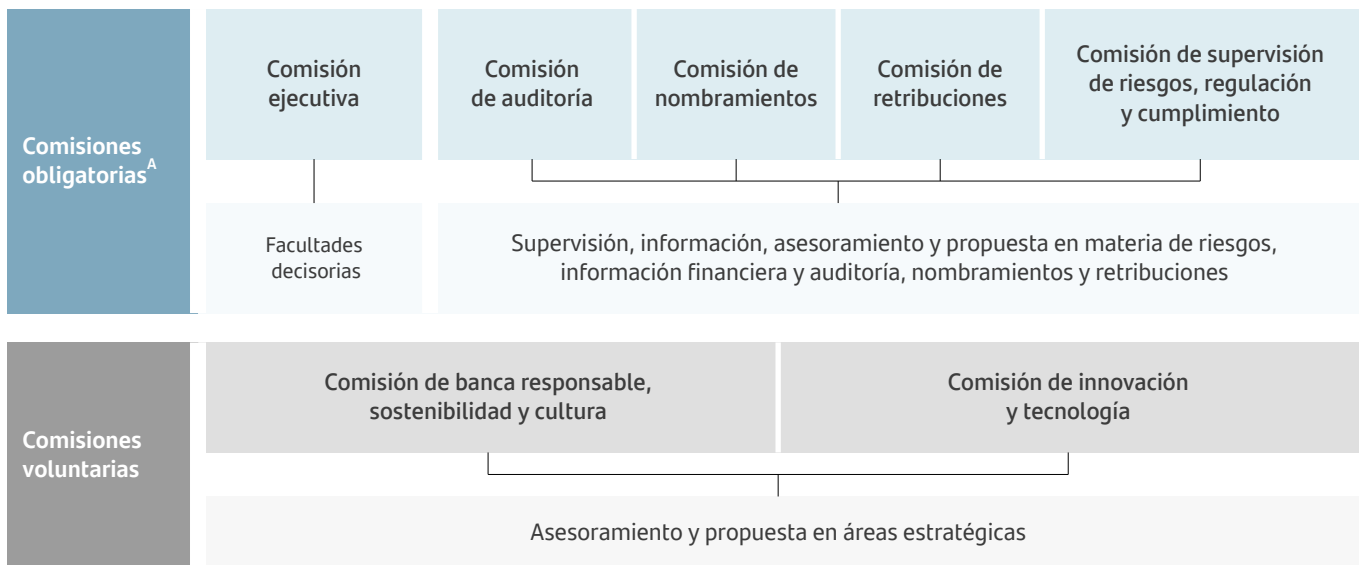
Funciones	Actividades realizadas durante 2023
Facilitar el debate y el diálogo abierto entre los consejeros independientes, incluyendo la coordinación de reuniones privadas de los consejeros no ejecutivos sin la presencia de ejecutivos, e involucrarse proactivamente con ellos para hacerse eco de sus consideraciones y opiniones.	Mantuvo cinco reuniones, sin la presencia de consejeros ejecutivos, con consejeros externos en las que estos pudieron expresar sus opiniones o puntos de vista. Estas reuniones representaron una valiosa oportunidad para reflexionar sobre los ciclos de reuniones de consejo y comisiones a lo largo del año y debatir asuntos como los planes de formación del consejo, la ejecución de la estrategia, el desempeño y objetivos de los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección, los planes de sucesión y las oportunidades de mejora continua. Tras el nombramiento del nuevo consejero delegado, los consejeros no ejecutivos le invitaron a una sesión para conocer su opinión después de tres meses en el cargo. Además, el consejero coordinador incluyó en el orden del día de estas reuniones evaluar el desempeño del consejero delegado, al reportar directamente al consejo.
Dirigir la evaluación periódica de la presidenta del consejo de administración y coordinar su plan de sucesión.	Bruce Carnegie-Brown lideró la evaluación anual de la presidenta ejecutiva a los efectos de la determinación de su retribución variable. Además, lideró la planificación de su sucesión, facilitada además por su presidencia de la comisión de nombramientos.
Involucrarse con los accionistas y otros inversores para formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular en relación con el gobierno corporativo de Banco Santander.	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' para conocer todos los detalles de la actividad desempeñada por el consejero coordinador.
Sustituir a la presidenta en caso de ausencia, con facultades clave como convocar reuniones del consejo en los términos previstos en el Reglamento del consejo.	Aunque el consejero coordinador no tuvo que sustituir a la presidenta ejecutiva en ninguna reunión del consejo, ha estado comprometido en todo momento con su buen funcionamiento.
Solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día.	Si bien tales reuniones no tuvieron que ser convocadas por el consejero coordinador, estuvo plenamente involucrado e informado puntualmente sobre los órdenes del día, realizando propuestas sobre ellos.

Estructura de las comisiones del consejo

Las comisiones del consejo apoyan al consejo en tres ámbitos principales:

- En la gestión del Grupo, ejerciendo facultades decisorias, a través de la comisión ejecutiva.
- En la 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.
- 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.

El consejo tiene siete comisiones, conforme a la siguiente estructura:



A. Requeridas por la ley, los Estatutos o el Reglamento del consejo.

Secretario del consejo

El secretario del consejo es 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 revisen regularmente.

El secretario del consejo es el secretario general de Banco Santander y desempeña igualmente la secretaría de todas las comisiones del consejo, facilitando así una relación fluida y efectiva de las comisiones con las diversas unidades del Grupo que deben prestar su colaboración a las comisiones.

El nombramiento del secretario del consejo es acordado por el consejo, previo informe de la comisión de nombramientos. No se requiere ser consejero para ocupar este cargo.

El consejo cuenta con tres vicesecretarios, F. Javier Illescas Fernández-Bermejo (director de la asesoría jurídica corporativa del Grupo), Julia Bayón Pedraza (directora de la asesoría jurídica de negocios del Grupo) y Adolfo Díaz-Ambroza Moreno (secretario general de Santander España), que asisten al secretario en el desempeño de sus funciones en el consejo y sus comisiones y le sustituyen en caso de ausencia, imposibilidad o indisposición.

Funcionamiento del consejo

En 2023 el consejo de administración se reunió en 15 ocasiones, 12 de ellas en reuniones ordinarias y tres en sesiones extraordinarias. El Reglamento del consejo fija en nueve el número mínimo de sus reuniones anuales ordinarias, y una periodicidad mínima trimestral.

El consejo celebra sus reuniones de acuerdo con un calendario que se aprueba anualmente y una agenda orientativa de asuntos a tratar de entre las materias reservadas a su conocimiento, sin perjuicio de los puntos que se deban incorporar posteriormente o de las reuniones extraordinarias que sea necesario convocar. 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 modificación, los consejeros son debidamente informados.

Para la preparación efectiva de las reuniones, se facilita a los consejeros, por medios electrónicos seguros, la documentación relevante de cada sesión con antelación suficiente a la fecha de su celebración. En opinión del consejo, dicha información es completa y se pone a su disposición con la antelación adecuada.

El Reglamento del consejo reconoce expresamente el derecho de los consejeros a informarse sobre cualquier cuestión relativa a Banco Santander y todas sus 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 corporativas, así como para inspeccionar sus dependencias e instalaciones. Asimismo, los consejeros tienen derecho a recabar y a obtener, a través del secretario, la información y el asesoramiento necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Además, el consejo se reúne siempre que la presidenta así lo decida a iniciativa propia, o a petición de, al menos, tres consejeros. El consejero coordinador está facultado para solicitar la convocatoria del consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día.

Los consejeros deben asistir personalmente a las reuniones, ya sea de manera física o virtual, y procurar que las inasistencias se limiten a los casos indispensables. La comisión de nombramientos supervisa que la asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y de las comisiones no sea inferior al 75% y que, si se da algún caso, las ausencias estén debidamente justificadas y no cuestionen la capacidad del consejero para ejercer un buen gobierno. Para más información, véase '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en esta sección 4.3.

Cuando los consejeros no puedan asistir a una reunión, pueden delegar su representación por escrito y con carácter especial para cada sesión, en otro consejero para que les represente en aquella a todos los efectos. La representación se conferirá con

instrucciones y los consejeros externos solo pueden ser representados por otro consejero externo. Un consejero puede ostentar varias delegaciones.

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 de más de la mitad de sus miembros presentes o representados.

Los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros asistentes. La presidenta tiene voto de calidad para decidir en caso de empate. 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 puede contratar, con cargo a Banco Santander, 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 aquella y la comisión de retribuciones y la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, dada la relevancia de sus respectivos cometidos.

Algunas comisiones celebran reuniones conjuntas a lo largo del ejercicio. Todos los consejeros pueden asistir, con voz pero sin voto, a las reuniones de las comisiones de las que no sean miembros, a invitación de la presidenta del consejo y del presidente de la respectiva comisión, y previa solicitud a aquella. Además, todos los miembros del consejo que no sean también de la comisión ejecutiva pueden asistir, al menos dos veces al año, a las sesiones de esta, para lo que son convocados por la presidenta.

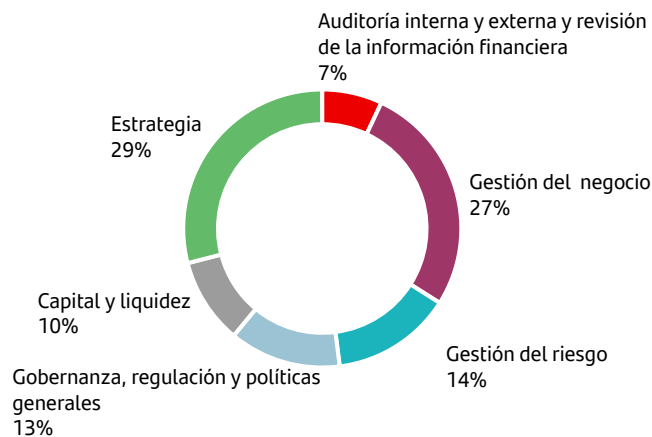
Comparativa del número de reuniones celebradas^A

	Banco Santander	Promedio en España	Promedio en EE.UU.	Promedio en el Reino Unido
Consejo	15	11,3	7,6	8,9
Comisión ejecutiva	23	8,6	—	—
Comisión de auditoría	15	8,5	8,2	5,4
Comisión de nombramientos	13	6,8	4,6	4,2
Comisión de retribuciones	12	6,8	5,8	5,4
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17	ND	ND	ND

A. Fuente: Índices Spencer Stuart de consejos de administración 2023 (España, Estados Unidos y Reino Unido).
 ND: No disponible.

El siguiente gráfico recoge la distribución aproximada del tiempo dedicado en el ejercicio 2023 a cada función en el consejo.

Tiempo aproximado dedicado en 2023



Funcionamiento de las comisiones

Las comisiones del consejo celebran sus reuniones conforme a un calendario anual, con un mínimo de cuatro sesiones (excepto la comisión de innovación y tecnología, que celebra un mínimo de tres sesiones), y un plan de trabajo establecido anualmente. Cada comisión se reúne tantas veces como sea necesario para cumplir sus funciones.

Las comisiones quedan válidamente constituidas con la asistencia de más de la mitad de sus miembros, presentes o representados. Los acuerdos se adoptan por mayoría de los asistentes. En caso de empate, el presidente de la comisión tiene voto de calidad. Los miembros de la comisión pueden delegar su representación en otro miembro y, al igual que en las reuniones del consejo, los consejeros externos solo pueden delegarla en otro consejero externo.

Los miembros de la comisión reciben la documentación relevante de cada sesión con antelación suficiente a la fecha de su celebración, asegurando con ello la preparación adecuada de las reuniones y la efectividad de la comisión.

Las comisiones están facultadas para requerir la asistencia a sus reuniones de directivos, quienes comparecerán, previa invitación de su respectivo presidente, y en los términos que disponga este. Asimismo, las comisiones pueden solicitar, a través del secretario general, la contratación con cargo a Banco Santander de asesores legales, contables, financieros u otros expertos con el fin de ser auxiliadas en el ejercicio de sus funciones.

El cargo de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario general y del consejo, 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.

Los presidentes de las comisiones informan del contenido de las reuniones y de las actividades desempeñadas por estas en todas las sesiones del consejo, en las que, asimismo, se pone a disposición de los consejeros una copia del acta y de toda la documentación distribuida en cada una de las reuniones.

Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones

La siguiente tabla muestra la ratio de asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2023.

Consejeros	Consejo	Comisiones						
		Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Banca responsable, sostenibilidad y cultura	Innovación y tecnología
Asistencia en promedio	100%	95%	99%	94%	95%	98%	93%	98%
Asistencia individual								
Ana Botín	15/15	23/23	-	-	-	-	-	4/4
Héctor Grisi	15/15	22/23	-	-	-	-	-	3/4
Glenn Hutchins	15/15	-	-	13/13	12/12	-	-	4/4
José Antonio Álvarez	15/15	23/23	-	-	-	-	-	4/4
Homaira Akbari	15/15	-	15/15	-	-	-	5/6	4/4
Javier Botín	15/15	-	-	-	-	-	-	-
Bruce Carnegie-Brown ^A	15/15	12/16	-	13/13	12/12	-	-	3/3
Sol Daurella Comadrán	15/15	-	-	10/13	10/12	-	5/6	-
Henrique de Castro	15/15	-	14/15	-	12/12	-	-	4/4
Germán de la Fuente	15/15	-	15/15	-	-	17/17	-	-
Gina Díez Barroso	15/15	-	-	13/13	-	-	6/6	-
Luis Isasi	15/15	22/23	-	-	11/12	14/17	-	-
Ramiro Mato	15/15	22/23	15/15	-	-	17/17	6/6	-
Belén Romana	15/15	22/23	15/15	-	-	17/17	6/6	4/4
Pamela Walkden	15/15	-	15/15	-	-	17/17	-	-

Nota: El cuadro detalla las asistencias de los consejeros cuando estos han asistido personalmente a las reuniones del consejo o de sus comisiones, tanto ordinarias como extraordinarias, y no se computa a estos efectos cuando los consejeros han estado representados. La comisión de nombramientos fue informada de la justificación de la falta de asistencia de los consejeros y verificó que esta no cuestiona la capacidad del consejero para ejercer un buen gobierno. La inasistencia a algunas de las reuniones se produjo por haberse celebrado las mismas con carácter extraordinario, al no haber estado agendadas en el calendario anual de sesiones.

A. Cesa como miembro de la comisión ejecutiva y de la comisión de innovación y tecnología con efectos desde el 1 de octubre de 2023.

La siguiente tabla recoge la dedicación media de los consejeros al ejercicio de sus cargos en el consejo y comisiones en 2023:

	Reuniones	Media de horas de cada vocal ^A	Media de horas del presidente ^A
Consejo	15	169 ^B	338 ^B
Comisión ejecutiva	23	138	276
Comisión de auditoría	15	150	300
Comisión de nombramientos	13	52	104
Comisión de retribuciones	12	48	96
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17	170	340
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	6	30	60
Comisión de innovación y tecnología	4	16	32

A. Incluye las horas de preparación y asistencia a las reuniones.

B. No se incluyen en el cómputo 2 sesiones extraordinarias celebradas en 2023 por su escasa duración e impacto en la dedicación requerida a los consejeros.

Para calcular la dedicación media de los consejeros tomamos en consideración el número de consejeros que componen el consejo y cada una de las comisiones, así como el número de reuniones celebradas durante el ejercicio por cada órgano. Asimismo, calculamos la duración media de cada sesión, tanto del consejo como de cada una de las comisiones, y realizamos una estimación del tiempo de preparación que los consejeros precisan para cada una de las reuniones, tanto del consejo como de las comisiones. En el caso de la presidenta del consejo y de los presidentes de las comisiones estimamos una mayor dedicación que los vocales, por razón de las funciones adicionales que exige el desempeño del cargo. También consideramos la dedicación derivada de la asistencia a las sesiones del programa de formación de los consejeros. Por último, se tiene en cuenta el tiempo empleado por los consejeros que residen fuera de España en el desplazamiento necesario para la asistencia a las reuniones presenciales del consejo y de las comisiones, pero no se incluye en el cálculo de la dedicación media.

Tomando en consideración los citados criterios, la dedicación media de los consejeros, incluyendo tanto al consejo como a las comisiones, es de aproximadamente 57 días al año, considerando días de 8 horas.

Los consejeros deben informar a la comisión de nombramientos de cualquier actividad profesional o cargo fuera del Grupo que vayan a ejercer, para que pueda realizarse una evaluación de su capacidad para dedicar el tiempo suficiente al desempeño de sus funciones en el Grupo y se compruebe la ausencia de cualquier potencial conflicto de interés.

El ejercicio de reevaluación de idoneidad realizado anualmente por la comisión de nombramientos (véase la sección 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2023') permite mantener actualizada toda la información sobre el tiempo estimado de dedicación de los consejeros a otros cargos y/o actividades profesionales fuera del Grupo y confirmar su capacidad de ejercer un buen gobierno.

Todo ello permite también verificar el cumplimiento del número máximo legalmente establecido de otros cargos en consejos de administración de sociedades que los consejeros pueden desempeñar 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 entidades que no persigan fines comerciales).

Formación e inducción de consejeros

El consejo cuenta con un programa anual de formación y desarrollo para ayudar a los consejeros a seguir desarrollando sus capacidades y reforzar su conocimiento del Grupo y de la industria, teniendo en cuenta las capacidades, competencias y conocimientos de los consejeros. Los contenidos se determinan por el consejo teniendo en cuenta los comentarios de sus miembros y los requerimientos de reguladores y supervisores, entre otros.

En 2023, las sesiones de formación, que se imparten de forma colectiva a los consejeros, trataron sobre los siguientes temas:

- **Economía del comportamiento**, con especial foco en los procesos de toma de decisiones para generar impacto.
- **Cumplimiento regulatorio** y revisión de riesgos de cumplimiento.
- **Cloud**, incluyendo una visión general del mercado y de sus implicaciones para el sector financiero.
- **ESG**, con especial atención a los requerimientos de reguladores y supervisores y al riesgo de *greenwashing*.
- **Crimen financiero**, riesgos de soborno y corrupción, sanciones y medidas de prevención del blanqueo de capitales.
- Revisión de la formulación del **apetito de riesgo** y metodología asociada.
- **Finanzas descentralizadas (DeFi)**, tecnología *blockchain* y contratos inteligentes.
- **Modelos de capital y provisiones**.

Asimismo, la comisión de auditoría solicitó una sesión de formación específica sobre la **Ley Sarbanes-Oxley (SOx)** y la actualización de sus principios fundamentales, diferencias entre normas y estándares contables europeos y de Estados Unidos, próximas normas de la SEC y sus implicaciones. Aunque la sesión estaba inicialmente diseñada para los miembros de la comisión de auditoría, fue accesible a todos los miembros del consejo.

Los consejeros también pueden solicitar sesiones formativas individuales o *ad hoc* sobre temas específicos, si lo consideran oportuno. El objetivo de estas sesiones es garantizarles sesiones monográficas en determinadas áreas o temas que les

permitan mantener un nivel de conocimientos óptimo en todo momento.

Banco Santander comparte con las filiales su metodología con respecto a los planes de formación, inducción y desarrollo de consejeros, para promover así el alineamiento con las mejores prácticas y garantizar un planteamiento consistente. Asimismo, algunos directivos han impartido sesiones formativas para miembros de los consejos de filiales para mantenerles al día sobre los asuntos relevantes del Grupo, incluyendo ciberseguridad, ESG, crimen financiero, gobernanza y gestión del talento y cultura, entre otros.

Todos los miembros del consejo reciben el manual del consejero como guía consolidada de apoyo, que facilita tanto a los nuevos consejeros como a los ya existentes, información completa para el ejercicio de sus cargos. Además, el consejo cuenta con sólidos programas de inducción para que los nuevos consejeros puedan comprender mejor el sector, el modelo de negocio y de gobierno del Grupo, su estructura y su perfil de riesgo, teniendo en cuenta sus competencias y conocimientos. Los programas de inducción se completan dentro de los seis meses siguientes a la fecha de nombramiento del consejero y se diseñan con arreglo a distintos métodos, incluyendo la entrega de documentación, observación de reuniones, visitas a nuestras oficinas o sesiones de formación con los principales directivos del Grupo.

En junio de 2023, Glenn Hutchins completó su programa de inducción, que fue adaptado a su experiencia y necesidades particulares.

Evaluación del consejo en 2023

El consejo realiza una evaluación anual de su funcionamiento y efectividad, composición, calidad de su trabajo y el desempeño individual de sus miembros. La evaluación incluye a sus comisiones y es llevada a cabo al menos cada tres años por un consultor externo, cuya independencia es verificada por la comisión de nombramientos. En 2023 la evaluación fue realizada por un consultor externo independiente.

Independencia del consultor externo

Se realizó un sólido proceso de selección con el fin de identificar un consultor externo independiente con un conocimiento profundo del mercado español y bancario y de la efectividad de los consejos de administración, resultando elegido Spencer Stuart.

Spencer Stuart, como firma de referencia en esta materia, ha asesorado al Grupo en 2023 (de forma no recurrente y en ningún caso en régimen de exclusividad) en procesos relacionados con la identificación, selección y evaluación de competencias y potencial de directivos. Los importes percibidos por Spencer Stuart en 2023 por dichos servicios fueron los siguientes:

Entidad	Importe (euros)
Santander Asset Management	360.995
Banco Santander	349.272
TOTAL	710.267

La comisión de nombramientos no consideró relevantes los indicados importes en el contexto del presupuesto total para dichos servicios, ni que los mismos supongan una proporción

significativa de los importes globales percibidos por Spencer Stuart.

Metodología y alcance de la evaluación

La presidenta ejecutiva y el presidente de la comisión de nombramientos lideraron la evaluación, cuyo objetivo fue identificar las áreas de mejora continua para optimizar la efectividad del consejo en el futuro. La metodología de evaluación acordada con Spencer Stuart y confirmada por la comisión de nombramientos se basó en:

- un cuestionario confidencial y anónimo, cumplimentado por todos los consejeros;
- entrevistas estructuradas, detalladas y confidenciales con cada uno de los consejeros y determinados miembros de la alta dirección centradas en aspectos cuantitativos y cualitativos de las áreas principales; y
- asistencia a las reuniones del consejo y de las comisiones como observadores para evaluar la calidad de los debates e intervenciones, la dinámica y la cultura interna.

El proceso se centró en la estructura, composición, diversidad y competencias y dinámicas del consejo y las comisiones, incluyendo:

- la calidad de su funcionamiento;
- el tamaño, la composición y la diversidad;
- la efectividad del modelo de presidencia ejecutiva;
- el desempeño de la presidenta, el consejero delegado, el consejero coordinador y el secretario del consejo, así como la contribución de los demás consejeros, con especial atención a los presidentes de las comisiones;
- la frecuencia y duración de las reuniones, el contenido del orden del día y la dedicación a los distintos temas, la calidad de la información recibida y la toma de decisiones, incluyendo la profundidad de los debates; y
- la efectividad de las medidas implementadas en 2022 como resultado de la revisión integral de nuestro modelo de gobierno.

Conclusiones y plan de acción

Los resultados del ejercicio de evaluación de 2023, las conclusiones y las acciones específicas a llevar a cabo se revisaron y debatieron por la comisión de nombramientos y el consejo de administración en enero de 2024, constatando la satisfacción general de los consejeros con los resultados y la efectividad del consejo y sus comisiones. En particular, la evaluación concluyó que nuestro modelo de gobierno es sólido y que se revisa continuamente para garantizar que cumple con los más altos estándares. La evaluación también confirmó nuestro fuerte compromiso de mejora continua, tal y como evidenciaron sus conclusiones, que constataron lo siguiente:

- El consejo mantiene una composición adecuada, con un sólido equilibrio de competencias y experiencia, una elevada diversidad e independencia y una duración media de mandato apropiada.

- La cultura del consejo es sólida, con una mentalidad colaborativa y respetuosa, lo que favorece el cuestionamiento, el debate constructivo y el rigor en la toma de decisiones con pleno aprovechamiento de las capacidades y diversidad de sus miembros.
- El modelo de presidencia ejecutiva es eficaz, con una clara, conocida y documentada división de responsabilidades entre la presidenta y el consejero delegado. En papel del consejero coordinador es clave como contrapeso adecuado.
- La presidenta ejecutiva, el consejero delegado, el consejero coordinador y el secretario general han tenido un desempeño positivo y eficaz, conforme a las expectativas. Los restantes consejeros han contribuido igualmente de manera efectiva y han tenido un desempeño positivo.
- La estructura, composición y funcionamiento de las comisiones es apropiada y eficaz, valorándose de manera muy positiva el apoyo prestado al consejo.

Como resultado de la evaluación, el consejo de administración debatió sobre las potenciales áreas de mejora y aprobó el correspondiente plan de acción en febrero de 2024. Se involucrará a cada comisión en las acciones concretas relativas a su ámbito de actuación para garantizar su efectividad y que dichas comisiones sigan operando eficientemente.

Los principales aspectos del plan de acción se pueden resumir como sigue:

- **Composición del consejo:** en las próximas renovaciones del consejo se prestará atención a mantener la diversidad internacional, en línea con nuestra presencia en distintos mercados, y a las competencias tecnológicas y de innovación, en consonancia con nuestra estrategia.
- **Efectividad del modelo de presidencia ejecutiva:** supervisar la efectiva separación de funciones y responsabilidades entre la presidenta ejecutiva y el consejero delegado, con el fin de seguir garantizando su solidez y eficacia.
- **Consejero coordinador:** completar la transición ordenada de las responsabilidades del consejero coordinador en favor de Glenn Hutchins, asegurando su efectividad.
- **Organización y cultura interna:** continuar garantizando que la documentación que se proporciona es completa y lo suficientemente concisa para propiciar su comprensión correcta y el correspondiente debate. Asimismo, se continuarán promoviendo espacios de encuentro informales entre los consejeros, por el valor que aportan a la cultura del consejo.
- **Comisiones:** revisar la composición de las comisiones para mantener su efectividad y desempeño óptimos. En particular, analizar las funciones y el funcionamiento de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, en consonancia con la importancia de la agenda ESG, y su labor de apoyo a otras comisiones para seguir garantizando su efectividad.

Las conclusiones de las revisiones y las acciones resultantes muestran nuestra continua prioridad de mantener un gobierno efectivo. Para más información, véase ['Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando'](#) en la sección 1.2.

4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2023

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Ana Botín	Ejecutivo	11/12/1989 ^A
	Héctor Grisi	Ejecutivo	01/01/2023
	José Antonio Álvarez	Otro externo	13/01/2015
Vocales	Luis Isasi	Otro externo	20/05/2020
	Ramiro Mato	Independiente	28/11/2017
	Belén Romana	Independiente	01/07/2018
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

A. Presidenta de la comisión desde el 10 de septiembre de 2014.

Funciones

La comisión ejecutiva es un instrumento básico para el gobierno corporativo de Banco Santander y su Grupo. Ejerce por delegación todas las facultades del consejo, excepto aquellas que no pueden delegarse de conformidad con la ley, los Estatutos o el Reglamento del consejo. La frecuencia de sus reuniones y la naturaleza de sus decisiones, permite que el consejo se centre en su función de supervisión general. Asimismo, informa periódicamente al consejo sobre los principales asuntos tratados por la comisión, poniéndose a disposición de todos los consejeros las actas y la documentación de sus reuniones.

Funcionamiento de la comisión

El consejo, con el apoyo de la comisión de nombramientos, determina el tamaño y la composición de la comisión para garantizar su eficiencia y reflejando las pautas que determinan la composición del consejo. Al igual que el consejo, tiene una mayoría de consejeros externos, incluidos dos consejeros independientes, lo que garantiza un equilibrio adecuado de opiniones y que su composición se ajuste a la Recomendación 37 del Código de Buen Gobierno de la CNMV. Su secretario es el secretario del consejo.

La comisión ejecutiva se reúne con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, generalmente, con periodicidad quincenal, sin perjuicio de que puede hacerlo tantas veces como sea convocada por su presidente.

Principales actividades en 2023

En 2023, la comisión ejecutiva trató múltiples asuntos relacionados con los negocios del Grupo y principales filiales, la gestión del riesgo, las operaciones corporativas, así como las principales propuestas que posteriormente se sometieron al consejo de administración. La comisión trató los siguientes temas:

- **Resultados:** revisó regularmente los resultados del Grupo y la reacción a estos de inversores y analistas.
- **Evolución del negocio:** recibió regularmente reportes sobre el desempeño de las áreas de negocio del Grupo y materias relacionadas.

- **Información presentada por la presidenta ejecutiva:** la presidenta ejecutiva informó periódicamente sobre asuntos relacionados con la gestión del Grupo, la estrategia y asuntos institucionales.
- **Información presentada por el consejero delegado:** el consejero delegado informó de la evolución del Grupo, el presupuesto y la ejecución de los planes de los países y negocios globales que le reportan.
- **Operaciones corporativas:** analizó y, en su caso, aprobó operaciones corporativas de inversiones y desinversiones, *joint ventures* y operaciones de capital.
- **Riesgos:** recibió periódicamente amplios informes de riesgos y cumplimiento. En el marco del modelo de gobierno de riesgos, autorizó o rechazó operaciones que, por su relevancia, le fueron sometidas a aprobación. También examinó en detalle el impacto de la guerra de Ucrania y el conflicto en Oriente Medio en el riesgo de crédito, así como la situación macroeconómica.
- **Negocios globales y filiales:** recibió informes de la actividad de los distintos negocios globales, filiales y otras líneas de negocio. Todo ello facilitó a la comisión su labor de proporcionar apoyo al consejo en la supervisión de los negocios globales y filiales, así como del cumplimiento de los objetivos comunicados en el Investor Day de 2023.
- **Capital y liquidez:** fue informada periódicamente sobre las ratios de capital y las medidas llevadas a cabo para optimizarlas, sobre los precios (originaciones) y rentabilidad de la cartera. En virtud de la delegación de facultades del consejo y con arreglo a los planes de capital y liquidez, la comisión aprobó determinadas emisiones de obligaciones no convertibles en acciones y titulizaciones.
- **Supervisores y asuntos regulatorios:** fue informada periódicamente acerca de la actividad de los reguladores, la agenda del supervisor durante el año y de los proyectos para cumplir con sus recomendaciones y con las reformas regulatorias.
- **Asuntos de gobierno:** la comisión aprobó normativa interna en el ámbito de sus funciones. En particular, la comisión revisó y aprobó los cambios clave en materia de gobernanza asociados al nuevo modelo organizativo basado en cinco negocios globales, respetando la separación de responsabilidades establecida entre la presidenta y el consejero delegado.

En 2023 la comisión ejecutiva celebró 23 sesiones. En ['Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones'](#) en la sección 4.3 se ofrece información sobre la asistencia de sus miembros a las reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por cada uno a preparar las reuniones y participar en ellas.

Prioridades para 2024

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2024:

- Supervisar la evolución de los negocios globales y filiales del Grupo, incluyendo los avances en la ejecución de sus planes estratégicos.
- Supervisar el desarrollo e implementación del nuevo modelo organizativo del Grupo basado en cinco negocios globales como segmentos principales, con foco específico en los de Retail & Commercial Banking y Digital Consumer Bank.
- Continuar evaluando las operaciones corporativas propuestas relativas a inversiones y desinversiones, *joint ventures* y operaciones de capital.
- Continuar supervisando la ejecución y cumplimiento de los objetivos comunicados al mercado, incluyendo aquellos publicados en el Investor Day de 2023.
- Continuar facilitando la toma de decisiones efectiva y en tiempo, apoyando así al consejo y permitiéndole centrarse en su supervisión general y en asuntos estratégicos.
- Seguir garantizando la efectividad de la comisión, la adecuada coordinación con el consejo y las demás comisiones, y los comités ejecutivos.

4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2023



Pamela Walkden
 Presidenta de la comisión de auditoría

"En 2023 hemos seguido centrados en la supervisión efectiva del proceso de información financiera y de los controles internos, la eficacia de nuestra función de Auditoría Interna, manteniendo una relación profesional y abierta con los auditores externos.

Las mejoras en el reporte de información ESG han sido una prioridad en nuestra agenda el año pasado. En particular, hemos dedicado mucho tiempo a garantizar su consistencia y nuestra preparación para el creciente nivel de verificación independiente requerido, supervisando de cerca los avances en todas las filiales. Asimismo, hemos continuado supervisando la ejecución del plan de auditoría interna, garantizando que sus ajustes comprenden tanto los riesgos fundamentales, incluido el riesgo de crédito, como los riesgos futuros, donde la comisión ha analizado en detalle la ciberseguridad y el enfoque de Auditoría Interna hacia este riesgo.

Hemos mantenido una estrecha comunicación con los presidentes de las comisiones de auditoría de nuestras filiales durante el año, lo que nos ha permitido compartir con ellos

nuestras prioridades, preocupaciones y opiniones. Además, la comisión ha seguido beneficiándose de la combinación de experiencia y conocimientos de sus miembros, lo que nos permite aprovechar su aportación colectiva para garantizar los mejores resultados posibles.

En el próximo año, continuaremos supervisando las unidades y los negocios globales del Grupo, especialmente los más relevantes para One Transformation, con el fin de garantizar que los correspondientes controles siguen implementados. Además, revisaremos los nuevos segmentos principales como parte de nuestra responsabilidad fundamental de supervisión de la integridad de los estados financieros. En este contexto, avanzaremos en la consolidación de todas las actividades que el Grupo desarrolla en los distintos mercados bajo los cinco negocios globales, en los que seguiremos tratando de conseguir el equilibrio adecuado entre dar apoyo a la gestión y garantizar al mismo tiempo un nivel adecuado de controles para un Grupo de este tamaño. La comisión, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, supervisará el cumplimiento de las nuevas iniciativas regulatorias en materia de ESG y los estándares de reporte de información no financiera en todo el mundo y, en particular, en la Unión Europea.

Ha sido un placer para mí presidir esta comisión durante los últimos cuatro años y me aseguraré de que la transición con mi sucesor sea ordenada para que la comisión mantenga su eficacia en el ejercicio de sus funciones."

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Pamela Walkden	Independiente	29/10/2019 ^A
	Homaira Akbari	Independiente	26/06/2017
	Henrique de Castro	Independiente	21/10/2019
Vocales	Germán de la Fuente	Independiente	21/04/2022
	Ramiro Mato	Independiente	28/11/2017
	Belén Romana	Independiente	22/12/2015
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

A. Presidenta de la comisión desde el 26 de abril de 2020.

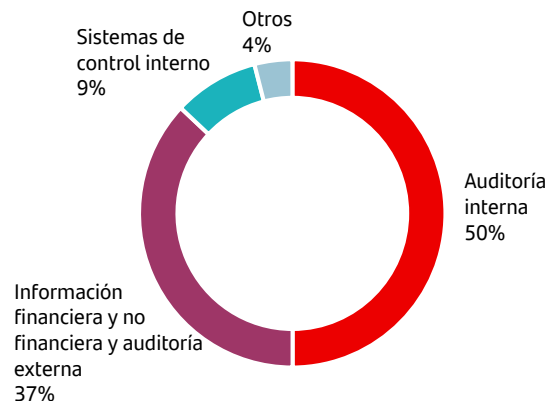
El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

De acuerdo con el Reglamento S-K de la SEC, Pamela Walkden, como presidenta de la comisión, se considera experta financiera por su formación y experiencia en contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, así como por los distintos puestos de responsabilidad que ha desempeñado en entidades donde el conocimiento de la contabilidad y la gestión de riesgos eran esenciales, además de su experiencia internacional (centrada en el Reino Unido y Asia).

DEDICACIÓN

En 2023 la comisión celebró 15 sesiones, incluyendo cuatro sesiones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en el ejercicio 2023:



Funciones y actividades en 2023

Esta sección resume las actividades realizadas por la comisión de auditoría durante 2023.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Información financiera y no financiera	
Revisión de las cuentas anuales y otra información financiera	<ul style="list-style-type: none"> Revisó las cuentas anuales y el informe de gestión, individuales y consolidados, correspondientes al ejercicio 2023, e informó al consejo para su aprobación, asegurándose del cumplimiento de los requisitos normativos, 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). Revisó la información financiera trimestral (a 31 de diciembre de 2022 y a 31 de marzo, 30 de junio y 30 de septiembre de 2023, respectivamente), con carácter previo a su aprobación por el consejo y a su comunicación a los mercados y a los organismos de supervisión. Analizó otra información financiera incluida en el informe anual; el Documento de Registro Universal presentado en el registro oficial de la CNMV; el informe en formato 20-F registrado en la SEC; el informe financiero semestral registrado en la CNMV, y en formato 6-K registrado en la SEC. Revisó, con carácter previo a su presentación al consejo para aprobación, la adaptación de la información financiera por segmentos de 2022 y 2023 a la nueva estructura con cinco negocios globales como segmentos principales.
Revisión de información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> Supervisó y evaluó el proceso de elaboración y presentación de la información no financiera en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura; e informó al consejo. Recibió actualizaciones periódicas sobre reporte en materia de ESG, evolución y progresos dentro del Grupo, incluyendo el alcance de las métricas y planes de acción asociados. Revisó el Climate Finance Report y el informe sobre 'Bonos Verdes', con carácter previo a su aprobación por el consejo, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, evaluando la integridad de la información publicada y la revisión efectuada por el auditor externo al respecto.
Información sobre las políticas fiscales aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> Fue informada por la responsable de la Asesoría Fiscal sobre las políticas fiscales aplicadas, conforme al Código de Buenas Prácticas Tributarias, así como de la revisión anual de la estrategia fiscal y política de gestión y control del riesgo fiscal, para su posterior aprobación por parte del consejo. Fue informada sobre la presentación del informe de transparencia fiscal correspondiente al ejercicio 2022 en la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
Relación con el auditor externo	
Información sobre el plan de auditoría externa	<ul style="list-style-type: none"> Fue informada sobre la planificación, progreso y ejecución del plan de auditoría. Fue informada de los impactos de las novedades legislativas y regulatorias en la información financiera. Obtuvo la confirmación del auditor externo de su pleno acceso a toda la información para el desarrollo de su actividad. Analizó los informes de auditoría de las cuentas anuales con carácter previo a su presentación al consejo de administración por parte del auditor externo. Recibió informes sobre los procesos de elaboración y presentación de información ESG, las novedades en los requerimientos legales asociados y su impacto en los plazos y niveles de verificación por parte del auditor externo de dicha información.
Comunicación con el auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> Se reunió en dos ocasiones con el socio principal, sin la presencia de directivos, para garantizar una comunicación fluida y el ejercicio independiente de su función. El socio principal asistió a todas las sesiones de la comisión y se reunió periódicamente con la presidenta de la comisión, lo que ha facilitado la comunicación efectiva entre el auditor externo y el consejo.
Evaluación de la actuación del auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> Realizó la evaluación final de la actuación del auditor externo y de cómo este ha contribuido a la integridad de la información financiera considerando, entre otros parámetros, sus conocimientos sobre el negocio; la frecuencia y calidad de sus comunicaciones; su independencia; y la opinión de los presidentes de las comisiones de auditoría de las principales entidades y de los <i>controllers</i> de las principales unidades locales o subgrupos relevantes de Grupo Santander. Recibió el informe de Transparencia de PwC 2023 del socio principal de auditoría, quien también informó a la comisión sobre los controles periódicos de calidad iniciados por los supervisores y otras investigaciones relevantes.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Independencia del auditor externo

Retribución a PwC por servicios de auditoría y otros

- Supervisó la retribución de PwC teniendo en cuenta que los honorarios correspondientes a los servicios de auditoría y otros servicios distintos de auditoría prestados al Grupo fueron los siguientes:

Millones de euros	2023	2022	2021
Auditoría	116,8	115,4	106,0
Servicios relacionados con la auditoría	8,6	6,4	6,0
Servicios fiscales	1,6	0,5	0,7
Otros servicios	5,9	4,8	2,4
Total	132,9	127,1	115,1

A continuación se detallan los servicios de auditoría y los principales servicios distintos de auditoría que se incluyen en cada concepto en el desglose del cuadro anterior:

- Servicios de auditoría: auditoría de las cuentas anuales individuales y consolidadas de Banco Santander y de las sociedades que forman parte del Grupo en las que PwC u otra firma de la red de PwC es auditor externo; auditoría de los estados financieros intermedios consolidados de Banco Santander; auditoría integrada preparada a efectos del registro del informe anual en el formato 20-F ante la SEC y auditoría de control interno (SOx) para aquellas entidades del Grupo que estén obligadas a ello; revisiones limitadas de estados financieros; e informes regulatorios requeridos al auditor correspondientes a distintas entidades del Grupo.
- Servicios relacionados con la auditoría: emisión de *comfort letters*, servicios de verificación de información financiera y no financiera requeridos por los reguladores u otras revisiones de documentación a presentar ante organismos supervisores, tanto nacionales como extranjeros, que por su propia naturaleza son normalmente prestados por el auditor externo.
- Servicios fiscales: servicios de asesoramiento y cumplimiento tributario permitidos de acuerdo con la normativa de independencia aplicable y que no tienen impacto directo en los estados financieros auditados, prestados a sociedades del Grupo fuera de España.
- Otros servicios: emisión de informes de procedimientos acordados, informes de aseguramiento e informes especiales, realizados bajo estándares aceptados de la profesión; así como otros informes requeridos por el regulador.

El concepto 'Auditoría' incluye los honorarios correspondientes a la auditoría del ejercicio, con independencia de su fecha de finalización. En caso de producirse ajustes posteriores en ellos, que en todo caso no son significativos, a efectos de facilitar la comparación, se presentan en la nota 47.b) de la 'Memoria consolidada' en el año al que corresponde la auditoría. El resto de servicios se incluyen en función del momento de la aprobación de los mismos por parte de la comisión de auditoría.

- Verificó que la relación entre los honorarios totales satisfechos a PwC por todos los servicios prestados tanto a Banco Santander como al Grupo y sus ingresos anuales en España y en el mundo no superó el 15% durante tres años consecutivos, situándose dicha ratio en 2023 en el 0,27% de los ingresos totales de PwC en el mundo.
- Comprobó, trimestralmente y conforme a los criterios establecidos en el Reglamento Europeo (UE) 537/2014 (RUE), que la ratio de los honorarios aprobados en el ejercicio 2023 a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC), por servicios distintos de auditoría (incluyendo, además de 'Otros servicios', los 'Servicios relacionados con la auditoría', excluyendo los servicios exigidos al auditor externo por la legislación nacional o de la Unión Europea), sobre la media de los honorarios satisfechos a PwC en los tres últimos ejercicios consecutivos anteriores en concepto de 'Auditoría' (salvo los satisfechos por revisiones con un alcance limitado inferior al exigido para la actividad de auditoría de cuentas, que, a estos efectos, se incluyen como servicios distintos de auditoría), de Banco Santander y de sus filiales en España es significativamente inferior al 70%. Dicha ratio se sitúa para 2023 en el 31,12%, y sería del 21,05% si el perímetro considerado incluyese los honorarios por servicios aprobados para PwC y las otras firmas de la red de PwC en el mundo a entidades de todo el Grupo Santander, dentro y fuera de España.

Véase el apartado C.1.32 en la sección 9.1 'Conciliación con el modelo de gobierno corporativo de la CNMV' para la conciliación del importe de los honorarios indicados anteriormente con los computados en el numerador y denominador de las ratios expresadas en el apartado C.1.32 de la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'.

- En 2023, el Grupo contrató servicios a otras firmas de auditoría distintas de PwC por un importe de 174,1 millones de euros (185,5 y 268,3 millones de euros en 2022 y 2021, respectivamente).

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Servicios distintos de auditoría

- Verificó que todos los servicios distintos de auditoría prestados por el auditor del Grupo cumplían los requisitos de independencia 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).

Relaciones personales y financieras

- Recibió confirmación escrita de PwC sobre el cumplimiento de los requerimientos de independencia por parte del equipo del encargo de auditoría, del propio auditor externo y, en su caso, de otras personas pertenecientes a la firma u otras firmas de la red, con las extensiones que les son aplicables, analizando las posibles amenazas y estableciendo las medidas de salvaguarda que se han estimado convenientes a través de sus políticas y procedimientos internos implantados para su aseguramiento.
- Asimismo, fue informada del resultado del análisis realizado internamente cada semestre de las posibles relaciones financieras con PwC y con sus empresas relacionadas concluyendo que las mismas no comprometen la independencia del auditor externo.

Informe de independencia del auditor externo

- Verificó la independencia del auditor externo antes de que se emitiese el informe de auditoría de cuentas de 2023, considerando:
 - la retribución que ha percibido por servicios de auditoría y distintos de auditoría;
 - los servicios distintos de auditoría que ha prestado; y
 - situaciones personales y las relaciones financieras que el auditor externo o las personas que desarrollan los trabajos de auditoría puedan tener con el Grupo.
- Recibió de PwC la declaración de su independencia frente a Grupo Santander, de acuerdo con la normativa española y europea, de la SEC y de la PCAOB que es de aplicación.
- Concluyó que, a su juicio, no existen razones objetivas que permitan cuestionar la independencia del auditor externo.

Reelección del auditor externo

Reelección del auditor externo

- Propuso al consejo, para su posterior sometimiento a la Junta General de 2024, la reelección de PwC como auditor externo de Banco Santander y de su Grupo consolidado para el ejercicio de 2024. Desde 2021 el socio principal de la auditoría es Julián González, responsable de auditoría en el sector bancario de PwC, quien cuenta con experiencia como socio de auditoría de grupos globales, principalmente en España y en el Reino Unido, y con una trayectoria destacada en el sector financiero español. Asimismo, interviene en distintos foros internacionales de supervisión y regulación bancaria.
- Fue informada de las novedades introducidas en la Ley de Auditoría de Cuentas en cuanto al mandato del auditor externo, y del calendario e hitos del proceso para su selección y nombramiento en 2026.

Auditoría interna

Supervisión de la función de Auditoría Interna

- Supervisó la función de Auditoría Interna y veló por su independencia y eficacia en 2023.
- Revisó la evaluación externa de calidad llevada a cabo por el Instituto de Auditores Internos de España, con el fin de continuar garantizando la efectividad de la función y alineación con las mejores prácticas internacionales.
- Invitó a sus reuniones al Chief Audit Executive (CAE) del Grupo y a otros representantes de la función de Auditoría Interna, y mantuvo una reunión privada con el CAE sin la presencia de otros directivos ni del auditor externo.
- Propuso el presupuesto de Auditoría Interna para 2023, velando por que la función cuente con los recursos necesarios para el desempeño de su labor.
- Se mantuvo informada sobre los *hubs* creados para mejorar la eficacia de los trabajos de auditoría interna y sobre sus iniciativas digitales, incluyendo capacidades en materia de inteligencia artificial.
- Evaluó la adecuación y eficacia de la función de Auditoría Interna para el desempeño de su labor.
- Recomendó al consejo los objetivos de 2023 para el CAE y evaluó su desempeño con arreglo a los mismos, e informó a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable.
- Verificó la idoneidad de los CAE de las filiales, junto con la comisión de nombramientos.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Supervisión de las actividades de auditoría interna

- Fue informada de los avances del plan de auditoría interna, recomendaciones y calificaciones a las diferentes unidades y divisiones corporativas. Los CAE de las principales unidades informaron al menos una vez a la comisión en 2023.
- Revisó el plan estratégico de auditoría para 2023-2026, proponiéndolo al consejo para su aprobación, garantizando la cobertura de los riesgos más relevantes del Grupo.
- Fue informada con regularidad de las actividades de auditoría interna realizadas en 2023, supervisando la evolución de las calificaciones de auditoría, continuó fomentando un entorno de control más fuerte; y llevó a cabo una revisión adicional de informes de auditoría emitidos, que requerían a determinadas áreas presentar planes de acción.
- Continuó promoviendo una mayor implicación de la primera línea de defensa en relación con las recomendaciones de auditoría interna y verificó que la alta dirección y el consejo tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
- Recibió análisis exhaustivos de la cobertura de auditoría interna sobre ciberseguridad, riesgos tecnológicos, prevención del crimen financiero, ESG, riesgo de modelo, capital y solvencia, riesgo operacional, control de accesos y gestión de proveedores, entre otros temas, para garantizar una supervisión adecuada, invitándose a los representantes de la primera y segunda línea de defensa a estas presentaciones para que aportasen información complementaria, en su caso.

Sistemas de control interno

Seguimiento de la eficacia de los sistemas de control interno

- Fue informada sobre el estado de los sistemas de control interno del Grupo y supervisó los planes de acción asociados, junto con el plan estratégico de control interno.
- Recibió informes y la certificación del Sistema de Control Interno (SCI) del Grupo correspondientes al ejercicio 2022 y analizó su efectividad, de conformidad con la normativa aplicable por la CNMV (SCIIF) y por la SEC (SOx).
- Recibió formación específica en SOx para ahondar en los conocimientos de los miembros de la comisión en este tema. Véase '[Formación e inducción de consejeros](#)' en la sección 4.3.

Coordinación con Riesgos y con Cumplimiento y Conducta

- Mantuvo cuatro reuniones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento con el fin de revisar los aspectos de riesgos, cumplimiento y auditoría interna de distintas regiones y negocios globales, con la asistencia de representantes de la primera línea de defensa.
- Recibió, en una sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, información sobre Canal Abierto, el canal de denuncias del Grupo, con atención a los asuntos relativos al área de responsabilidad de la comisión, para garantizar que contribuye a que los empleados y otras personas relacionadas con Banco Santander puedan hablar abiertamente, ser escuchadas y reportar prácticas irregulares sin temor a represalias.
- Debatió, junto con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, temas de interés común, tales como la cultura de riesgos, la gestión de riesgos de terceros proveedores, la normativa de la SEC en materia de ciberseguridad y recibió un informe sobre asuntos de auditoría interna relativos a las funciones de Riesgos y Cumplimiento y Conducta.
- Recibió informes semestrales sobre las principales contingencias legales, provisiones asociadas e información pública relativa a las mismas, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- Invitó al CRO a todas las reuniones de la comisión celebradas en 2023.
- Las presidentas de las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento mantuvieron reuniones periódicamente, facilitando su continua coordinación y colaboración.

Otras actividades

- Informó favorablemente el informe con relevancia prudencial (Pilar III), que fue sometido al consejo para aprobación.
- Recibió informes de la comisión de auditoría de Santander España sobre los principales asuntos tratados en sus reuniones celebradas durante el año.
- Invitó a los presidentes de las comisiones de auditoría de las filiales a reuniones a lo largo del año y la presidenta de la comisión asistió a reuniones de las comisiones de auditoría de las filiales, para continuar promoviendo la comunicación entre todas ellas.

Operaciones vinculadas y corporativas

Creación o adquisición de entidades de propósito especial y domiciliadas en países considerados jurisdicciones no cooperativas

- Fue informada por la responsable de Asesoría Fiscal sobre las actividades de las entidades offshore que el Grupo tiene. Véase la nota [3.c](#) de la 'Memoria consolidada'.
- Informó favorablemente de las propuestas de creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial para su posterior aprobación por el consejo de administración y además recibió el informe anual sobre la creación de dichas entidades.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Autorización y supervisión de operaciones vinculadas

- Examinó la información y saldos de las operaciones con partes vinculadas que constan en la memoria de las cuentas anuales y semestrales, verificando que se otorgaron en condiciones equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado.
- Supervisó e informó al consejo, con periodicidad semestral, que las operaciones con partes vinculadas fueron formalizadas en los términos y condiciones previstas en la ley, el Reglamento del consejo y/o establecidos por acuerdo del consejo de administración, verificando su equidad y transparencia, y que estas cumplieran con los presupuestos para ser consideradas justas y razonables.
- Emitió el 'Informe sobre operaciones vinculadas' que se incluye en la sección [4.12 'Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés'](#).

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada por Pamela Walkden, en su condición de presidenta de la comisión, en la Junta General de 2023 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2022.

Documentación social de 2023

- Elaboró el presente informe de actividades el 13 de febrero de 2024, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2024. El consejo de administración lo aprobó el 19 de febrero de 2024.

Cumplimiento de los objetivos para 2023

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2023:

- Continuó supervisando el impacto del volátil entorno en aquellos aspectos clave relativos a materias de su competencia, incluyendo los escenarios macroeconómicos que afectan a importantes juicios y estimaciones a adoptar en la preparación de los estados financieros, tales como las provisiones, así como la intensificación de los riesgos asociados a la cadena de suministro y ciberseguridad, entre otros.
- Continuó supervisando, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, las unidades y negocios globales del Grupo, con especial atención a las más relevantes para la transformación digital, para garantizar que los correspondientes controles están implementados. En concreto, recibió actualizaciones sobre las unidades y los negocios globales en sesiones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento por el correspondiente CRO, CCO y CAE, con su respectivo CEO de la unidad o responsable del negocio global presente, todo ello en preparación de su presentación posterior al consejo. Esto facilitó a la comisión tener una visión integral de los riesgos de cada unidad y negocio global antes de mantener un debate focalizado en temas estratégicos y de negocio en el consejo.
- Continuó supervisando la ejecución del plan de auditoría interna, garantizando que sus ajustes comprendían los riesgos futuros y la adecuación de los controles internos para gestionar esos riesgos. En particular, se puso especial atención a la ciberseguridad, la cobertura de Auditoría Interna al respecto y la preparación del Grupo para afrontar los retos que este tipo de riesgo presentan.
- Revisó las mejoras en el reporte ESG para garantizar su consistencia y coherencia en un complejo marco normativo y supervisar el creciente nivel de verificación independiente requerido para los próximos años por la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad. Como resultado, la comisión reforzó su relación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. El CAO del Grupo facilitó informes recurrentes al respecto, con especial atención a las mejoras y progresos realizados por las diferentes unidades. Asimismo, se ha mantenido informados a los presidentes de las comisiones de auditoría de las filiales sobre estos avances en reuniones periódicas lideradas por la presidenta de la comisión.

- Siguió trabajando en la independencia, calidad y efectividad de la función de Auditoría Interna y de la propia comisión. Así, analizó el resultado y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones, derivadas de la evaluación del funcionamiento del consejo de 2022.

Prioridades para 2024

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2024:

- Continuar supervisando las unidades y, especialmente, los cinco negocios globales del Grupo, con especial atención a aquellos más relevantes para el proyecto de One Transformation para garantizar que los correspondientes controles están implementados.
- Supervisar el cambio de reporte de los resultados financieros al nuevo modelo de negocios globales como segmentos principales, para alinear la forma en que reportamos con la manera en que gestionamos el Grupo.
- Continuar supervisando la ejecución del plan de auditoría interna, permitiendo determinado nivel de flexibilidad que favorezca afrontar retos y riesgos futuros, incluyendo ciberseguridad y los riesgos derivados de las nuevas tecnologías, tales como la inteligencia artificial. Seguir trabajando en la independencia y efectividad de la función de Auditoría Interna, garantizando su capacidad para desempeñar sus funciones, incluyendo la necesidad de nuevas competencias y experiencia de sus integrantes.
- Seguir trabajando en los procesos de análisis y reporte de la información no financiera y, en particular, de las divulgaciones climáticas, para cumplir con las crecientes expectativas de los grupos de interés, y en la implementación de los correspondientes controles dentro del complejo marco normativo, y supervisar el creciente nivel de verificación independiente requerido para los próximos años.
- Supervisar y liderar un competitivo proceso de selección del auditor externo de acuerdo con la normativa vigente, que será coordinado por el CAO, al objeto de su nombramiento en la Junta General de Accionistas de 2026, tras la finalización del mandato de 10 años de PwC como nuestro auditor externo.
- Seguir trabajando en la efectividad de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible y supervisar la transición ordenada de la presidencia de la comisión, al cumplirse en abril de 2024 cuatro años del nombramiento de Pamela Walkden.

4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2023



Bruce Carnegie-Brown
Presidente de la comisión de nombramientos

"Las principales prioridades en nuestra agenda a lo largo de 2023 siguieron siendo la composición del consejo de administración, la planificación de la sucesión, los nombramientos de altos directivos, una gobernanza eficaz, el desarrollo profesional y la estrategia de talento. La comisión considera que una gobernanza eficaz en todo el Grupo es un elemento esencial para el éxito del negocio y ha apoyado iniciativas como el encuentro de presidentes de filiales liderado por la presidenta ejecutiva del Grupo en Madrid, para promover el contacto continuo y el intercambio de conocimientos y mejores prácticas. Hemos seguido centrados en estándares de gobernanza sólidos, alineados con nuestros objetivos estratégicos. En este sentido, una fuerza laboral diversa y una propuesta de valor ambiciosa y atractiva para los empleados son esenciales tanto para garantizar el desarrollo de los candidatos internos, como para atraer el talento externo necesario para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

La comisión ha dedicado mucho tiempo al sólido proceso de sucesión llevado a cabo para el cargo del consejero coordinador, en el que Glenn Hutchins me sustituyó el 1 de octubre de 2023. Esto incluyó la importancia de una transición ordenada, lo que ha permitido a Glenn asumir plenamente las responsabilidades de consejero coordinador.

Asimismo, hemos continuado centrados en la composición del consejo, asegurando que sus competencias, experiencia y composición general siguieran siendo apropiadas y pertinentes para las necesidades del Grupo. Como resultado de ello, hemos fortalecido el consejo con los nombramientos de Carlos Barrabés y Antonio Weiss, que aportan una valiosa experiencia y conocimientos.

Con respecto a los nombramientos de altos ejecutivos, la comisión ha apoyado a Héctor Grisi en su primer año como consejero delegado del Grupo y ha supervisado las recomendaciones de nuevos nombramientos de altos cargos, como los responsables regionales de Europa y Norteamérica y el responsable global de Retail & Commercial Banking, entre otros.

La efectividad del consejo, sus comisiones y nuestra gobernanza en general siguieron siendo una prioridad clave durante el año. Evaluamos nuestros avances en materia de efectividad mediante la evaluación externa del consejo y sus comisiones. La evaluación de efectividad de este año, realizada por Spencer Stuart, ha considerado que nuestro consejo es muy efectivo. Las recomendaciones resultantes de esta evaluación se han incorporado en las prioridades de cada comisión para 2024.

La comisión ha seguido beneficiándose de una buena combinación de experiencia y competencias, reforzadas por el nombramiento de Belén Romana como miembro con efectos desde el 1 de enero de 2024. Ha sido un privilegio para mí presidir esta comisión durante los últimos nueve años y estoy seguro de que tanto mi sucesor como mis colegas de la comisión seguirán apoyando los avances del Grupo en los próximos años."

COMPOSICIÓN

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Bruce Carnegie-Brown	Independiente	12/02/2015 ^A
	Sol Daurella	Independiente	23/02/2015
Vocales	Gina Díez Barroso	Independiente	22/12/2021
	Glenn Hutchins	Independiente	20/12/2022
	Belén Romana	Independiente	01/01/2024
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

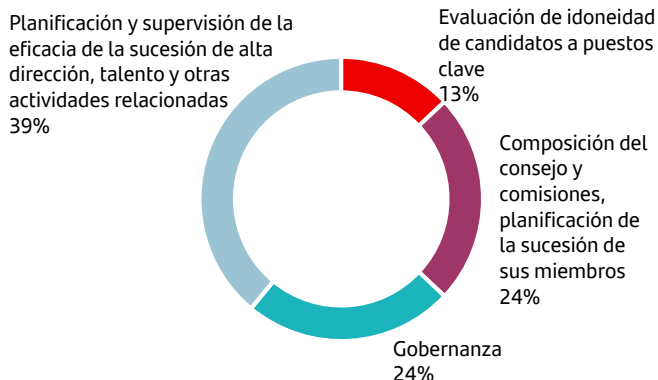
A. Presidente de la comisión desde el 12 de febrero de 2015.

El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2023, la comisión celebró 13 sesiones. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2023:



Funciones y actividades en 2023

Esta sección resume las actividades de la comisión de nombramientos durante 2023.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Composición del consejo y comisiones, planificación de la sucesión de sus miembros	
Selección y sucesión del consejo y sus comisiones	<ul style="list-style-type: none"> Se aseguró de que los procedimientos de selección de consejeros garantizan la idoneidad individual y colectiva del consejo, fomentando la diversidad en su sentido más amplio; analizó las competencias y aptitudes necesarias para el cargo, y evaluó el tiempo y dedicación preciso para el adecuado desempeño. Continuó involucrada, junto con la presidenta ejecutiva del Grupo, en la planificación de la sucesión del consejo. Evaluó la composición de las comisiones del consejo y del consejo asesor internacional con el fin de garantizar que disponen de las competencias y experiencia adecuadas para el mejor desarrollo de sus funciones. Continuó supervisando la experiencia y las competencias globales del consejo, verificando que su composición y la de sus comisiones sigue siendo adecuada para supervisar y liderar la dirección estratégica del Grupo. Veló por que en cualquier propuesta de nombramiento, la selección se hiciera entre un conjunto de candidatos que tuviera en cuenta la diversidad en su sentido más amplio.
Nombramiento, reelección y ratificación de consejeros y miembros de sus comisiones	<ul style="list-style-type: none"> Consideró los perfiles de conocimientos y experiencia necesarios para complementar el consejo de administración, en la realización de los procesos de selección, utilizando la matriz de competencias y los resultados de la evaluación anual del consejo. Propuso al consejo los nombramientos de Carlos Barrabés y Antonio Weiss como consejeros independientes, con efectos desde la Junta General de 2024, sujetos a autorización regulatoria. Supervisó un riguroso y exhaustivo proceso para facilitar la ordenada sucesión en la posición de consejero coordinador, teniendo en cuenta y cuestionando constructivamente todos los factores relevantes asociados. Como resultado, confirmó la idoneidad de Glenn Hutchins para el cargo y propuso su nombramiento al consejo. Propuso al consejo cambios en la composición de determinadas comisiones con el fin de continuar reforzando su desempeño y apoyo al consejo en sus respectivos ámbitos. Véase la sección 1.1 'Competencias y diversidad del consejo'. Propuso al consejo los nombramientos de Carolyn Everson y Juan Ignacio Gallardo Thurlow como miembros del consejo asesor internacional.
Verificación anual de la categoría de los consejeros	<ul style="list-style-type: none"> 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 el informe anual de gobierno corporativo y en la Junta General de 2024. Véase la sección 4.2 'Composición del consejo'. Evaluó la independencia de los consejeros, verificando la inexistencia de relaciones de negocio relevantes entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos o administradores y, en particular, en relación con la financiación concedida por el Grupo Santander a tales sociedades. En todos los casos, la comisión concluyó que las relaciones existentes no son significativas, entre otras razones porque (i) en caso de tratarse de operaciones de financiación (a) no generaban una situación de dependencia económica de las sociedades involucradas, puesto que existen otras fuentes de financiación disponibles; y (b) estaban alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander en el mercado correspondiente; y (ii) no han alcanzado ciertos umbrales comparables de materialidad utilizados en otras jurisdicciones como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
Potenciales conflictos de interés y otras actividades profesionales de los consejeros	<ul style="list-style-type: none"> Examinó la información facilitada por los consejeros acerca de otras actividades profesionales o cargos fuera del Grupo para los que hubieran sido propuestos, así como la dedicación requerida por ellos, y concluyó que dichas actividades cumplían con la normativa aplicable sobre el número máximo de consejos a los que pueden pertenecer, no interferían en la dedicación exigida como consejeros de Banco Santander y no les situaban en un potencial conflicto de interés.
Programas de inducción, formación y desarrollo de consejeros	<ul style="list-style-type: none"> Evaluó la efectividad de los programas de inducción, formación y desarrollo de los consejeros, garantizando que dichos programas son diseñados de acuerdo a las circunstancias y necesidades específicas de los consejeros. Identificó áreas de mejora y temas formativos adicionales para el programa de 2024.
Planificación y supervisión de la eficacia de la sucesión de alta dirección, talento y actividades relacionadas	
Plan de sucesión de consejeros ejecutivos y la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> Supervisó la disciplina aplicada a los planes de sucesión de la alta dirección, incluyendo titulares de funciones clave en filiales, y supervisó que su implantación asegure la sucesión ordenada de dichos cargos a través de un procedimiento riguroso, transparente, basado en el mérito y criterios objetivos, promoviendo la diversidad en su sentido más amplio. Revisó el nombramiento de titulares de funciones clave y supervisó la efectividad de la planificación de la sucesión de la alta dirección.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Nombramientos de puestos clave

- Informó favorablemente los siguientes nombramientos, acordados a continuación por el consejo de administración:
 - Pedro Castro e Almeida como responsable regional de Europa.
 - Christiana Riley como responsable regional de Norteamérica.
 - Daniel Barriuso como responsable global de Retail & Commercial Banking y Chief Transformation Officer del Grupo.
 - José Luis de Mora como responsable global de Digital Consumer Bank.

Talento y cultura

- Discutió sobre diversas áreas de Recursos Humanos y sus avances y propuestas en materia de diversidad, equidad e inclusión y revisó la estrategia para el talento STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).
- Revisó y cuestionó las propuestas sobre objetivos de la alta dirección, planes de desarrollo profesional y movilidad.

Gobernanza

Evaluación del consejo

- Revisó la ejecución del plan de acción que abordó las áreas de mejora identificadas en la evaluación anual del consejo de 2022.
- Supervisó la evaluación del consejo de 2023, realizada con la colaboración de un consultor externo independiente (Spencer Stuart), cuya independencia verificó mediante el análisis de las relaciones de negocio mantenidas con el Grupo y, en particular, de los servicios prestados y de los importes percibidos. Véase '[Evaluación del consejo en 2023](#)' en la sección 4.3.

Gobierno interno

- Evaluó la idoneidad de determinados nombramientos de puestos clave en las filiales sujetas al procedimiento interno de nombramientos e idoneidad del Grupo.
- Supervisó la composición de los consejos de las filiales para garantizar su alineamiento con las expectativas del Grupo en materia de idoneidad.
- Informó favorablemente el nombramiento de los consejeros que representan al Grupo en los consejos de las filiales, garantizando la idoneidad de los nombramientos y el correcto desempeño de sus funciones.
- Verificó la idoneidad de los CAE, CRO y CCO de las filiales, en coordinación con las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del Grupo.
- Se mantuvo informada sobre las novedades regulatorias, tendencias emergentes y mejores prácticas en materia de gobierno corporativo y sus implicaciones para el Grupo.
- Verificó el seguimiento por parte de las filiales de las directrices del GSGM en relación con la estructura del consejo y las comisiones y sus funciones de acuerdo con las mejores prácticas. Además, supervisó la implementación de la regulación interna dictada por el Grupo para sus filiales, así como acciones asociadas a dicha implementación. Véase la sección 7 '[Estructura del Grupo y gobierno interno](#)'.
- Revisó las evaluaciones del funcionamiento de los consejos de las filiales y del desempeño de sus presidentes.

Gobierno corporativo

- Recibió una visión general de los aspectos más relevantes de la Junta General de 2023.
- Revisó las actividades realizadas por el consejero coordinador, garantizando el cumplimiento de sus responsabilidades, tal y como se evidenció en el resumen de actividades durante el año, que también fue presentado al consejo.
- Revisó las actividades del equipo de Relaciones con Accionistas e Inversores y del consejero coordinador con accionistas, inversores y *proxy advisors*, así como sus opiniones sobre el gobierno corporativo del Grupo.
- Revisó la independencia de los asesores externos contratados por la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones durante 2023, para lo que analizó, entre otras cuestiones, sus servicios prestados y los importes percibidos.
- Revisó el informe anual de gobierno corporativo para verificar que la información difundida se ajusta a la normativa aplicable y que el sistema de gobierno corporativo promueve el interés social y tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés.
- Informó favorablemente las modificaciones del reglamento del consejo de administración, que propuso al consejo para su aprobación.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Evaluación de idoneidad

Evaluación anual de la idoneidad de los consejeros y titulares de funciones clave

- Evaluó 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 del Grupo, y verificó que todos ellos cuentan con honorabilidad comercial y profesional y reúnen los conocimientos y la experiencia adecuados para desempeñar sus funciones.
- Concluyó que los miembros del consejo están en disposición de ejercer un buen gobierno. A tal efecto, supervisó, entre otras cuestiones, la asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y de las comisiones, asegurando que esta no fuera inferior al 75% y, en los casos puntuales de una asistencia inferior, que las ausencias estuvieran debidamente justificadas y no socavaran su dedicación para el adecuado desempeño del cargo. Asimismo, verificó una asistencia media al consejo del 100%. Véase '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.
- Confirmó no haber tenido constancia de ninguna circunstancia o situación que pudiera perjudicar al crédito y reputación del Grupo, basándose en la información recibida de los consejeros.

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada por Bruce Carnegie-Brown, en su condición de presidente de la comisión, en la Junta General de 2023 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2022.

Documentación corporativa para 2023

- Elaboró el presente informe de actividades el 12 de febrero de 2024, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2024. El consejo de administración lo aprobó el 19 de febrero de 2024.

Cumplimiento de los objetivos para 2023

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2023:

- Continuó revisando los planes de sucesión de los miembros del consejo y altos directivos, considerando la dirección estratégica del Grupo y asegurando que la composición del consejo sigue siendo adecuada, y que cuenta con las competencias, experiencia y diversidad necesarias para supervisar dicha estrategia, incluyendo el entendimiento del contexto en el que opera el Grupo. El foco puesto por la comisión en los planes de sucesión también garantizó el desarrollo continuo de los candidatos internos.
- Continuó promoviendo la movilidad interna dentro del Grupo, así como la diversidad en su sentido más amplio en nuestra política de sucesión y estrategia de talento, reconociendo que una plantilla más diversa e inclusiva es un componente crítico para un negocio sostenible y exitoso.
- Siguió supervisando las aptitudes y la experiencia de los miembros del consejo y, en particular, sus necesidades de formación y desarrollo, para continuar reforzando su conocimiento sobre los temas más críticos para la organización y la industria.
- Lideró el proceso para el nombramiento de un sucesor del consejero independiente, que resultó en el nombramiento de Glenn Hutchins, también nombrado vicepresidente del consejo con efectos desde el 1 de octubre de 2023. Se facilitó información actualizada a lo largo del año para asegurar el rigor del proceso llevado a cabo y que incluyó, entre otros, la idoneidad de los candidatos considerados, el calendario asociado, el proceso de transición y el consiguiente impacto en la composición de las comisiones.
- Mantuvo el modelo de gobierno corporativo en constante revisión, garantizando que se tengan en cuenta las expectativas de todos los grupos de interés con relevancia estratégica para el Grupo. A tal efecto, la comisión fue sensible a las inquietudes de los accionistas y, junto con el consejero coordinador, consideró sus comentarios e ideas.
- Continuó garantizando la aplicación del GSGM y normativa interna asociada en todo el Grupo, permitiendo así una sólida

supervisión y control de filiales, con especial atención a la efectividad de sus consejos y su disciplina de evaluación anual del consejo y consiguientes planes de acción.

- Siguió trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades con el debido rigor. Así, la comisión analizó el resultado de la evaluación del consejo de 2022, realizada internamente; y coordinó la evaluación del consejo de 2023, supervisando el proceso de nombramiento de una firma externa al efecto. Véase '[Evaluación del consejo en 2023](#)' en la sección 4.3.

Prioridades para 2024

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2024:

- Continuar revisando los planes de sucesión de los miembros del consejo, desempeñando el rol fundamental de asegurar que la planificación de la sucesión se diseña de la forma más efectiva posible. Continuar manteniendo un enfoque proactivo en la renovación del consejo y los planes de sucesión.
- Mantener los planes de sucesión de los altos directivos bajo supervisión continua, considerando las necesidades estratégicas del Grupo y los potenciales retos a los que el negocio se pueda enfrentar, así como seguir garantizando el desarrollo continuo del conjunto de candidatos internos.
- Continuar promoviendo la diversidad en su sentido más amplio en nuestra estrategia de talento, y en particular, la diversidad de género, para asegurar una representación equilibrada de ambos géneros, y la movilidad internacional, garantizando que aprovechamos las oportunidades que ser un grupo de nuestro tamaño representa en términos de desarrollo de talento.
- Supervisar la implementación efectiva del plan de acción resultante de la revisión anual de efectividad del consejo de 2023, en línea con nuestro objetivo de buscar permanentemente la mejora de nuestra gobernanza.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento del consejo y de la comisión para asegurar que ambos

desempeñan sus responsabilidades de la manera más eficaz posible, lo que redundará en el continuo buen desempeño de nuestro negocio. Asimismo, supervisar la transición ordenada de la presidencia de la comisión, debido a que Bruce Carnegie-Brown ha comunicado al consejo su intención de no postularse a la reelección en la Junta General de 2024, por lo que dejará de ser consejero a partir de esa misma fecha.

4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2023



Glenn Hutchins
Presidente de la comisión de retribuciones

"Nuestra función es atraer y retener talento clave para apoyar la agenda de transformación del Grupo y sus ambiciones estratégicas con el objetivo de seguir creando valor para el accionista, en coordinación con la comisión de nombramientos. Nuestra filosofía retributiva incluye mejorar nuestra propuesta de valor para los empleados mientras cumplimos las expectativas de supervisores y en beneficio de todos los grupos de interés. Esto nos obliga a mantener un

equilibrio entre nuestros objetivos principales, tales como una retribución justa, la gestión del riesgo efectiva, la sostenibilidad, la meritocracia y la colaboración – todo ello teniendo en cuenta las posiciones de nuestros grupos de interés.

La comisión ha seguido beneficiándose de la buena combinación de experiencia y competencias de sus miembros; cada uno de ellos ha asesorado y cuestionado constructivamente al equipo directivo. Como en años anteriores, hemos recibido confirmación de una firma externa de que las políticas, procedimientos y prácticas del Grupo cumplen íntegramente la normativa aplicable.

Quiero dar las gracias especialmente a Bruce Carnegie-Brown por su servicio como presidente de la comisión durante los últimos años hasta que tomé el relevo en octubre de 2023, y por su permanencia en la comisión hasta la Junta General de 2024. Ha permanecido incansablemente al servicio de nuestros grupos de interés."

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Glenn Hutchins	Independiente	20/12/2022
	Bruce Carnegie-Brown	Independiente	12/02/2015
Vocales	Sol Daurella	Independiente	23/02/2015
	Henrique de Castro	Independiente	29/10/2019
	Luis Isasi	Otro externo	19/05/2020
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

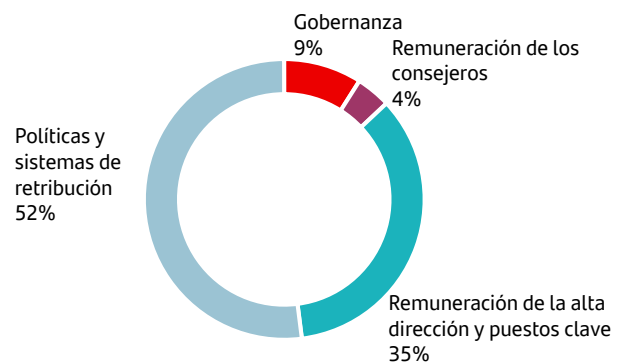
A. Presidente de la comisión desde el 1 de octubre de 2023.

El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) y ['Matriz de competencias y diversidad del consejo'](#) en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2023, la comisión celebró 12 reuniones, incluyendo una sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a prepararlas y participar en ellas se proporciona en ['Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones'](#) en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2023:



Funciones y actividades en 2023

Esta sección resume las actividades de la comisión de retribuciones durante 2023.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Políticas y sistemas de retribución	
Política retributiva de los consejeros ejecutivos, miembros de la alta dirección y otros directivos clave	<ul style="list-style-type: none"> Mantuvo su foco en la simplificación de la remuneración de los consejeros ejecutivos y alta dirección, configurando los planes de compensación en línea con nuestros valores de Sencillo, Personal y Justo, y actualizó las métricas a largo plazo relacionadas con aspectos ESG, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. Propuso al consejo la remuneración individual de los miembros de la alta dirección correspondiente al año 2022, basándose en su nivel de consecución de los objetivos de desempeño anual y sus ponderaciones previamente establecidas por el consejo. Propuso al consejo para su aprobación la retribución anual variable correspondiente al año 2023 pagadera de forma inmediata y diferida de los principales segmentos directivos, de acuerdo con el grado de consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos previamente definidos. Propuso al consejo para su aprobación los indicadores de desempeño anuales que se aplicarán en el cálculo de la remuneración variable para 2024, con limitados ajustes con respecto al año anterior, manteniendo su foco en los clientes, el riesgo, el capital, el crecimiento rentable y sostenible y la disciplina de costes. Propuso al consejo para su aprobación las escalas de consecución de los objetivos de desempeño anuales y plurianuales y sus ponderaciones. Informó favorablemente sobre mejoras específicas en el proceso de evaluación del desempeño de la alta dirección para seguir promoviendo que esta encarna la cultura corporativa y contribuyan a la transformación efectiva del negocio.
Asistir al consejo en la supervisión del cumplimiento de las políticas de remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> Revisó los planes de retribución para garantizar que tienen en cuenta los resultados del Grupo, la cultura corporativa y su perfil de riesgo, y que no ofrecen incentivos para asumir riesgos que excedan del nivel tolerado. Dio cuenta al consejo de las prácticas retributivas del Grupo y evaluó su eficacia, recibiendo confirmación de su alineamiento con la política de remuneraciones del Grupo. Informó al consejo sobre la evaluación de la política de retribuciones realizada por un consultor externo, que concluía que las políticas, procedimientos y prácticas del Grupo cumplen los requisitos regulatorios aplicables a las entidades de crédito. Evaluó favorablemente los cambios propuestos a la política de remuneraciones de acuerdo con las reglas de recuperación ('clawback') de la SEC, entre otras. Revisó la adopción de ajustes <i>ex post</i> al riesgo, incluida la aplicación de los sistemas de reducción (<i>malus</i>) o recuperación (<i>clawback</i>) en el Grupo.
Diversidad, equidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la reducción de brecha salarial de género e igualdad en la retribución, con el objetivo de promover la diversidad en su sentido amplio, constatando los avances realizados en el número de mujeres en posiciones directivas. Revisó los datos de brecha salarial en 'trabajos de igual valor' dentro del Grupo, comparándolos con los datos del año anterior y con los objetivos establecidos, así como las acciones para su mejora en cada unidad. Recibió información sobre indicadores de inclusión e iniciativas puestas en marcha para continuar promoviendo una cultura inclusiva en el Grupo y garantizando la inexistencia de brechas salariales asociadas.
Remuneración de la alta dirección y puestos clave	
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Revisó los resultados de la calibración de las evaluaciones de rendimiento de la alta dirección y en particular de la presidenta, el consejero delegado y los principales directivos, en coordinación con los consejeros no ejecutivos; en el caso del CRO y la CCO, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; y, en el caso del CAE, con la comisión de auditoría.
Retribución fija de los consejeros ejecutivos y alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> Analizó la adecuación de la retribución fija de los consejeros ejecutivos al mercado y a las respectivas responsabilidades. Se aseguró de que la remuneración de la alta dirección sigue siendo justa y competitiva, recomendando propuestas de modificación al consejo para su aprobación, con arreglo a datos de mercado y a principios retributivos específicos.
Retribución variable de los consejeros ejecutivos y alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> Propuso al consejo la retribución variable anual correspondiente al ejercicio anterior pagadera de inmediato o de forma diferida.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Planes sobre acciones

- Presentó una propuesta al consejo, para su posterior votación en la Junta General de 2023, relativa a la aprobación de planes de remuneración que impliquen la entrega a consejeros ejecutivos 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 *buy-out* del Grupo).
- Analizó y presentó al consejo esquemas de incentivos para distintas unidades orientados a atraer y retener talento y alinearlos con las prioridades estratégicas del Grupo.

Remuneración de los consejeros

Retribución individual de los consejeros en su condición de tales

- Analizó y propuso ajustes en la retribución de los consejeros en su condición de tales teniendo en cuenta las funciones desempeñadas por los consejeros en el órgano de decisión colegiado, su pertenencia y asistencia a las distintas comisiones, referencias del sector y otras circunstancias objetivas.

Retribución de Colectivo Identificado

Retribución de aquellos directivos identificados como Colectivo Identificado

- Revisó el volumen del Colectivo Identificado en 2023 conforme a la normativa vigente, la tendencia con respecto a ejercicios anteriores y los porcentajes de la retribución fija y variable de las funciones de control para asegurar que seguían alineados con la regulación y con sus objetivos.
- Estableció los elementos clave de las retribuciones del Colectivo Identificado, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- Presentó al consejo, para su posterior sometimiento a la Junta General de 2023, la aprobación de un límite máximo de retribución variable de hasta el 200% del componente fijo para determinados miembros del Colectivo Identificado, entre los que se incluyen los consejeros ejecutivos y la alta dirección.
- Revisó que los esquemas de compensación apoyaran la atracción y retención de talento clave para contribuir a la estrategia del Grupo, la aplicación de los incentivos implantados en el Grupo, y el nivel de consecución de las métricas a largo plazo asociadas con la remuneración diferida.

Gobernanza

Coordinación con filiales

- Recibió información sobre prácticas, tendencias retributivas y retos en los distintos mercados locales.
- Celebró una sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en la que se revisaron los planes de acción de las filiales en materia de remuneración de fuerza de ventas interna y el riesgo de conducta de la fuerza de ventas externa.
- Verificó que los esquemas de remuneración tienen en cuenta el capital y la liquidez, y no ofrecen incentivos para asumir riesgos que superen el nivel tolerado por Banco Santander, promoviendo y siendo compatibles con una gestión de riesgos adecuada y efectiva.

Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros

- Recibió información del consejero coordinador acerca de los contactos con los accionistas principales y asesores de voto en materia de retribución de los consejeros ejecutivos.
- Revisó y propuso al consejo el informe anual de remuneraciones de los consejeros que se sometió a votación consultiva en la Junta General de 2023.
- Asistió al consejo en la supervisión del cumplimiento de la política de remuneraciones de los consejeros.
- Informó favorablemente sobre la propuesta de la política de remuneraciones para 2024, 2025 y 2026 que el consejo de administración someterá a la próxima Junta General de 2024 como punto separado del orden del día, con arreglo a lo exigido por el artículo 529 *novodecies* de la Ley de Sociedades de Capital, y que forma parte integrante de este informe. Véanse las secciones [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026'](#) y [6.5 'Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones'](#). En su revisión, la comisión consideró los comentarios y sugerencias de los accionistas y resto de grupos de interés en el diálogo mantenido con ellos durante el año. Asimismo, consideró recomendaciones de reguladores y los requisitos legales o regulatorios aplicables en materia de retribuciones, y supervisó que la política esté alineada con la cultura del Grupo, de conformidad con nuestros valores Sencillo, Personal y Justo.
- Confirmó que la política de remuneraciones para los ejercicios 2024, 2025 y 2026 es conforme con la política de remuneración del Grupo y con el sistema de remuneraciones previsto estatutariamente. Los principales cambios incluidos son: la simplificación de la estructura de bono a corto plazo (*scorecard*), incluyendo el multiplicador aprobado en 2023 como un ajuste cualitativo de ahora en adelante con un peso asociado del +/-10%. Hemos reforzado el foco en nuestra sólida disciplina de costes como medida para el éxito de la transformación. Asimismo, hemos eliminado las opciones sobre acciones para los consejeros ejecutivos.

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada por Bruce Carnegie-Brown, en su condición de presidente de la comisión, en la Junta General de 2023, al informar sobre las actividades de la comisión durante 2022.

Documentación social de 2023

- Elaboró el presente informe de actividades el 12 de febrero de 2024, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2024. El consejo de administración lo aprobó el 19 de febrero de 2024.

Cumplimiento de los objetivos para 2023

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2023:

- Mantuvo los programas de incentivos en revisión continua para que continuaran estando alineados con nuestros objetivos estratégicos, incluyendo su continuo foco en el cliente y la rentabilidad a largo plazo, y que impulsaran nuestra cultura y comportamientos corporativos, equilibrando las expectativas de nuestros grupos de interés. Como parte de ello, la comisión estableció los indicadores y objetivos de desempeño para el cálculo de la retribución variable anual del ejercicio 2024, con limitadas variaciones con respecto al año anterior para mantener el foco en los clientes, el riesgo, el capital, el crecimiento rentable y sostenible y la disciplina de costes. Asimismo, recomendó al consejo para aprobación determinados cambios en el proceso de evaluación del desempeño de la alta dirección para asegurar que lideren con su ejemplo.
- Continuó supervisando las novedades y mejores prácticas en los sistemas de remuneración a ejecutivos en el sector financiero y en el mercado en general, con arreglo a la normativa aplicable, para mejorar nuestra propuesta de valor para los empleados. Mantuvo especial atención a garantizar la efectividad de nuestros esquemas retributivos para atraer y retener talento clave para las ambiciones estratégicas del Grupo y seguir garantizando la meritocracia y una gestión adecuada del riesgo. En particular, recibió análisis detallados en materia de remuneración para segmentos clave, tales como talento STEM, o determinados países.
- Continuó supervisando cómo acelerar la equidad salarial en el Grupo al objeto de seguir apoyando nuestro compromiso con la diversidad, equidad e inclusión. Revisó que la metodología para calcular las métricas de diversidad era precisa y que los planes de acción efectivamente promueven una composición más diversa de nuestra fuerza laboral.
- Siguió trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades con el debido rigor. Así, analizó el resultado y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones, derivadas de la evaluación del funcionamiento del consejo de 2022.

Prioridades para 2024

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2024:

- Mantener los planes de incentivos en revisión continua para que sigan estando alineados con nuestra organización en segmentos y negocios globales y la ambición de creación de valor para el accionista. Esto incluye su continuo foco en el cliente y la rentabilidad a largo plazo, así como evaluar que contribuyan a impulsar nuestra cultura y comportamientos corporativos, equilibrando las expectativas de nuestros grupos de interés.
- Continuar supervisando las novedades y mejores prácticas en los sistemas de remuneración a ejecutivos para mejorar nuestra propuesta de valor para los empleados, promoviendo la atracción y retención efectivas de talento clave para las ambiciones estratégicas del Grupo y seguir manteniendo un fuerte apoyo de accionistas y el reconocimiento de los inversores y los *proxy advisors*.
- Asegurar que los planes de incentivos promueven la atracción y retención de talento clave para ayudarnos a cumplir con nuestra estrategia y objetivos asociados, incluyendo nuestra agenda de transformación.
- Continuar apoyando la diversidad, equidad e inclusión dentro del Grupo, garantizando la inexistencia de brechas salariales asociadas. Asimismo, supervisar la implantación de la nueva normativa sobre información sobre retribuciones y equidad salarial a incluir en nuestra información no financiera.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2023



Belén Romana
Presidenta de la comisión de supervisión de riesgos,

"En 2023, hemos tenido que afrontar un entorno de riesgos complejo y dinámico, marcado por retos macroeconómicos y específicos del sector, motivados principalmente por el aumento de la inflación y de los tipos de interés, así como por la volatilidad del entorno geopolítico. En este contexto, la comisión ha supervisado de cerca las medidas adoptadas por la alta dirección para afrontar estas circunstancias.

Durante el año la comisión ha garantizado que mantuviéramos prácticas de riesgo de crédito prudentes para así lograr la adecuada calidad de nuestra cartera de préstamos y el mantenimiento de una exposición dentro de límites aceptables. La comisión ha mantenido su firme

compromiso con los riesgos de cumplimiento y conducta para salvaguardar nuestra reputación e integridad, manteniendo una atención continua en la prevención del crimen financiero.

Asimismo, hemos reflexionado y reconocido lo importante que es, en el entorno actual, mejorar la colaboración entre países. Por ello, hemos celebrado una convención de presidentes de las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las filiales en la que hemos compartido nuestras preocupaciones, mejores prácticas y puntos de vista. Además, con el fin de anticipar los posibles impactos en nuestro modelo de negocio, la comisión ha seguido centrada en la identificación de riesgos emergentes y no tradicionales que, como en años anteriores, fueron objeto de análisis en la reunión estratégica de la comisión.

La comisión cuenta con una adecuada combinación de experiencia y competencias, y confío en que esto nos ayudará a afrontar con éxito los nuevos retos. En el próximo año, seguiremos monitorizando los principales riesgos del Grupo, incluyendo los de crédito, operacional, de prevención del crimen financiero y de modelos, así como los riesgos relacionados con la transformación del Grupo, entre otros."

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Belén Romana	Independiente	28/10/2016 ^A
	Germán de la Fuente	Independiente	01/01/2023
	Luis Isasi	Otro externo	19/05/2020
Vocales	Ramiro Mato	Independiente	28/11/2017
	Pamela Walkden	Independiente	01/05/2021
	Secretario	Jaime Pérez Renovales	

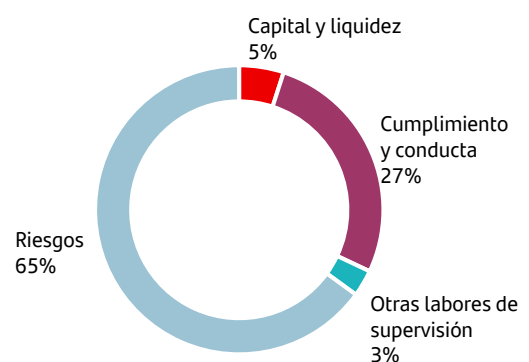
A. Presidenta de la comisión desde el 1 de abril 2021.

El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2023, la comisión celebró 17 reuniones, incluyendo una sesión de estrategia, cuatro sesiones conjuntas con la comisión de auditoría y una con la comisión de retribuciones. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2023:



Funciones y actividades en 2023

Esta sección resume las actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante 2023.

Funciones	Acciones desarrolladas
Riesgos	
Apoyar al consejo en (i) la definición de las políticas de riesgos del Grupo, (ii) la determinación del apetito, la estrategia y cultura de riesgos, y (iii) la supervisión de la alineación de estos con los valores corporativos del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> Revisó y propuso al consejo la aprobación de la propuesta anual de apetito de riesgo, incluyendo el análisis de nuevas métricas y límites. Revisó trimestralmente las métricas de apetito de riesgo, el cumplimiento de los límites considerados aceptables y eventuales incumplimientos ocurridos durante el año. Revisó los procesos internos de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP) y de la liquidez interna (ILAAP), el plan estratégico a tres años, el presupuesto anual y el plan de viabilidad corporativo (<i>recovery plan</i>) antes de su aprobación por el consejo de administración. Revisó y cuestionó los riesgos identificados y los factores mitigantes asociados a estos procesos clave, la coherencia entre ellos y su completa alineación con el apetito de riesgo del Grupo.
Gestión y control de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Revisó los principales riesgos del Grupo por unidad y tipo de riesgo, con especial foco en riesgo de crédito, riesgo operacional y prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo. Analizó periódicamente la gestión y control de riesgos de las principales filiales y negocios en coordinación con la comisión de auditoría. Supervisó los riesgos asociados a los principales proyectos estratégicos antes de su presentación al consejo de administración y las diferentes medidas para afrontarlos, con especial atención a los nuevos negocios globales e iniciativas estratégicas. Supervisó la adecuada gestión y control de los riesgos en el Grupo y, en concreto, la solidez de los ejercicios de <i>risk profile assessment</i> (RPA) y de <i>risk control self-assessment</i> (RCSA). Analizó el potencial impacto y oportunidades asociadas de los riesgos emergentes y cómo estos podrían afectar a las diferentes geografías, filiales y áreas de negocio. Apoyó al consejo en la realización de los test de estrés de Banco Santander evaluando los escenarios e hipótesis que se utilizan en tales pruebas, analizando los resultados y las medidas propuestas por la función de Riesgos. Comprobó la alineación del programa de test de estrés con las Directrices de la EBA 2018/04 sobre las pruebas de resistencia de las entidades financieras. Recibió y analizó información específica sobre el riesgo de crédito, con especial atención a los activos dudosos; riesgo de mercado, de contrapartida y estructural de balance; riesgo operacional, especialmente el derivado de la ciberseguridad y obsolescencia tecnológica, así como el legal, reputacional, social y medioambiental. Este análisis se hizo, en las correspondientes materias, en coordinación con las comisiones de auditoría y de innovación y tecnología, y con esta última se supervisaron los planes de contingencia y continuidad del negocio. Supervisó, junto con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura (i) la alineación del apetito de riesgo y los límites con la cultura y los valores corporativos; (ii) los riesgos no financieros; y (iii) las nuevas métricas relacionadas con el clima que fueron presentadas en el marco de la propuesta anual de apetito de riesgo. Apoyó al consejo en la supervisión de la planificación de la resolución y la gestión de crisis.
Supervisar la función de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Revisó las actividades y estrategia de la función de Riesgos, así como sus fortalezas y potenciales áreas de mejora. Veló por la independencia y eficacia de la función de Riesgos, incluyendo la suficiencia e idoneidad de sus recursos. Recomendó al consejo los objetivos de 2023 para el CRO y revisó su desempeño con arreglo a los mismos, e informó a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable. Verificó la idoneidad de los CRO de filiales, en coordinación con la comisión de nombramientos del Grupo.
Colaborar para el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales	<ul style="list-style-type: none"> Celebró una sesión conjunta con la comisión de retribuciones en la que se revisaron los planes de acción de las filiales en materia de remuneración de fuerza de ventas interna y el riesgo de conducta de la fuerza de ventas externa. Verificó que los esquemas de remuneración tienen en cuenta el capital y la liquidez y no ofrecen incentivos para asumir riesgos que superen el nivel tolerado por Banco Santander, promoviendo y siendo compatibles con una gestión de riesgos adecuada y efectiva. Analizó, con la comisión de retribuciones, los factores empleados para determinar el ajuste al riesgo <i>ex ante</i> de la retribución variable total asignada a las unidades, teniendo en cuenta cómo se concretaron y gestionaron en la práctica los riesgos previamente valorados. Revisó el <i>bonus pool</i> de 2023 y el resultado del ejercicio anual de identificación de los empleados cuyas actividades profesionales inciden de manera importante en el perfil de riesgo del Grupo (Colectivo Identificado).
Relaciones con reguladores y supervisores	<ul style="list-style-type: none"> Revisó actualizaciones periódicas sobre las relaciones con reguladores y supervisores, prestando especial atención a los acontecimientos más relevantes relativos al Mecanismo Único de Supervisión (MUS), al Mecanismo Único de Resolución (MUR), a los distintos supervisores de las filiales del Grupo, así como al Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP, por sus siglas en inglés) e inspecciones en materia de riesgos y cumplimiento.

Funciones Acciones desarrolladas

Cumplimiento y conducta

Supervisar la función de Cumplimiento y Conducta	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó las actividades, estrategia y avances en el programa de cumplimiento para 2023 de la función de Cumplimiento y Conducta, así como sus fortalezas y potenciales áreas de mejora. • Veló por la independencia y la eficacia de la función de Cumplimiento y Conducta, incluyendo la evaluación de sus recursos humanos y la idoneidad general de sus recursos. • Revisó informes mensuales sobre cuestiones regulatorias, gobierno de productos y protección al consumidor, riesgo reputacional, eventos internos y externos, notificaciones e inspecciones de supervisores, actualizaciones del programa de One Financial Crime Compliance (One FCC), entre otras. • Recibió actualizaciones sobre riesgos de cumplimiento y conducta por parte de las principales filiales del Grupo y los negocios globales, con especial atención al estado de implementación del programa One FCC. • Se reunió con la CCO (en dos sesiones privadas además de otras reuniones informales) para debatir temas estratégicos de cumplimiento y tratar de forma independiente y directa cualquier asunto material relacionado con la función de Cumplimiento y Conducta. • Recomendó al consejo los objetivos de 2023 para la CCO y revisó su desempeño con arreglo a los mismos, e informó a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable. • Verificó la idoneidad de los CCO de filiales, en coordinación con la comisión de nombramientos del Grupo.
Cumplimiento regulatorio incluyendo Canal Abierto	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó la regulación de protección de datos en el Grupo y recibió el informe anual del delegado de protección de datos. • Revisó, previa presentación al consejo, las modificaciones del nuevo código general de conducta. • Recibió, en reunión conjunta con la comisión de auditoría, información sobre Canal Abierto, el canal de denuncias del Grupo, prestando especial atención a los asuntos relativos al área de responsabilidad de la comisión, para garantizar que contribuye a que los empleados y otras personas relacionadas con Banco Santander puedan hablar abiertamente, ser escuchadas y reportar prácticas irregulares sin temor a represalias.
Prevención del crimen financiero (FCC)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisó el cumplimiento por parte del Grupo de la regulación relativa a FCC, así como las actividades de la función: <ul style="list-style-type: none"> • Recibió actualizaciones trimestrales de la evolución de la implantación de la estrategia de One FCC y revisó la actividad de verificación de sanciones (<i>sanction screening</i>). • Revisó las recomendaciones y observaciones derivadas del informe anual del experto independiente sobre Banco Santander, de conformidad con la Ley 10/2010 y el Real Decreto 304/2014 (prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo).
Gobierno del producto y protección del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó informes sobre las reclamaciones recibidas de clientes y otros grupos de interés para garantizar el análisis de sus causas y que los consiguientes planes de acción para corregir las deficiencias detectadas están en marcha, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. • Revisó los principales riesgos identificados, preocupaciones, prioridades y medidas adoptadas por la función de Gobierno de Productos y Protección del Consumidor en relación con el riesgo de conducta con clientes minoristas y clientes vulnerables.

Capital y liquidez

Asistir al consejo en la aprobación de la estrategia de capital y liquidez y supervisar su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó e informó favorablemente al consejo sobre el ICAAP anual elaborado por la división Financiera y las observaciones a este de la función de Riesgos, de acuerdo con las mejores prácticas del sector y las directrices de supervisión. • Revisó el plan de capital de acuerdo con los escenarios previstos en un plazo de tres años. • Revisó e informó favorablemente al consejo sobre el ILAAP, junto con las observaciones de la función de Riesgos, desarrollado conforme al modelo de negocio del Grupo y sus necesidades de liquidez. • Revisó el riesgo de liquidez y los niveles de liquidez del Grupo y sus filiales. • Supervisó de modo continuo los niveles y la gestión de capital, incluyendo el plan de titulizaciones de 2023 y el análisis de la rentabilidad de la cartera frente al riesgo asumido.
--	---

Otras labores de supervisión

Otras labores de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Mantuvo cuatro reuniones conjuntas con la comisión de auditoría con el fin de revisar los aspectos de los riesgos, cumplimiento y auditoría interna de distintas regiones y negocios globales, con la asistencia de representantes de la primera línea de defensa. • Debatíó junto con la comisión de auditoría temas de interés común, tales como la cultura de riesgos, la gestión de riesgos de terceros proveedores, la normativa de la SEC en materia de ciberseguridad y recibió un informe sobre asuntos de auditoría interna relativos a las funciones de Riesgos y Cumplimiento y Conducta. • Recibió informes de la comisión de riesgos de Santander España sobre los principales asuntos tratados en las reuniones celebradas durante el año. • La presidenta de la comisión asistió a reuniones de las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las filiales, para continuar promoviendo la comunicación entre todas ellas. • Recibió actualizaciones de los asuntos discutidos en la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura por parte de su presidente. • Recibió actualizaciones mensuales del CRO y de la CCO en su capacidad de presidentes de los comités de control de riesgos y de cumplimiento y conducta, respectivamente, sobre sus actividades. • Las presidentas de las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se reunieron periódicamente, facilitando su continua coordinación y colaboración.
-------------------------------------	---

Funciones

Acciones desarrolladas

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista	<ul style="list-style-type: none"> Fue representada por Belén Romana, en su condición de presidenta de la comisión, en la Junta General de 2023 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2022.
Documentación social de 2023	<ul style="list-style-type: none"> Elaboró el presente informe de actividades el 14 de febrero de 2024, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2024. El consejo de administración lo aprobó el 19 de febrero de 2024.

Cumplimiento de objetivos para 2023

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2023:

- Continuó el seguimiento de las condiciones macroeconómicas, con especial atención a la crisis energética, la inflación, la subida de los tipos de interés y una potencial recesión en determinados países y su posible impacto para el Grupo. En concreto, recibió actualizaciones sobre los negocios globales y las unidades en sesiones conjuntas con la comisión de auditoría por el correspondiente CRO, CCO y CAE, con su respectivo responsable del negocio global o CEO de la unidad presente, todo ello en preparación de su presentación posterior al consejo. Esto facilitó a la comisión tener una visión integral de los riesgos de cada negocio global y unidad antes de mantener un debate centrado en temas estratégicos y de negocio en el consejo.
- Supervisó los riesgos asociados a PagoNxt y Digital Consumer Bank y revisó monográficamente los relativos a la prevención del crimen financiero y el blanqueo de capitales, la obsolescencia tecnológica, el cambio climático y el riesgo de modelo. Así, se programaron revisiones monográficas durante el año para facilitar el debate y la supervisión de estos riesgos.
- Continuó la supervisión de los riesgos clave del Grupo, los indicadores de alerta temprana y las acciones de mitigación manteniéndolos dentro de los límites de apetito de riesgo aprobados por el consejo.
- Identificó los riesgos emergentes y no tradicionales para anticipar los posibles impactos en nuestro modelo de negocio. Al efecto, celebró una sesión de estrategia donde se cubrieron estos temas, con especial atención a los riesgos geopolíticos y a la evolución del entorno regulatorio y de supervisión.
- Reforzó la coordinación y cruce de información con las principales filiales, mediante la participación recíproca de la presidenta de la comisión en las reuniones de las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las diferentes unidades y los de los presidentes de estas en las reuniones de la comisión del Grupo. Asimismo, celebró una convención de presidentes de comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento para debatir iniciativas globales, expectativas y asuntos de relevancia común para todos ellos.
- Supervisó la ordenada transición del nuevo CRO y garantizó que su inducción fuera sólida y efectiva, permitiéndole ser realmente efectivo en su cargo. El CRO asistió a todas las reuniones de la comisión en 2023 y se reunió periódicamente con su presidenta.
- Siguió trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible. Así, analizó el resultado y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones, derivadas de la evaluación del funcionamiento del consejo de 2022.

Prioridades 2024

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2024:

- Supervisar y monitorizar las condiciones macroeconómicas, con especial atención a los tipos de interés, las consecuencias de la crisis energética, la inflación y la situación geopolítica, especialmente en relación con los conflictos armados.
- Monitorizar todos los riesgos del Grupo, con especial foco en el riesgo de crédito, operacional, de mercado, de modelo, tecnológico, de ciberseguridad y los riesgos derivados de las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, y de lavado de dinero y financiación al terrorismo, para asegurar que permanecen dentro del apetito de riesgo aprobado. Asimismo, continuar identificando los riesgos emergentes y no tradicionales con el fin de anticipar posibles impactos en nuestro modelo de negocio.
- Supervisar los principales riesgos asociados a la transformación y a los cinco negocios globales, asegurando que con la nueva organización se mantiene, e incluso refuerza, una gestión de los riesgos efectiva en todo momento.
- Promover mecanismos de comunicación entre la presidenta de la comisión y sus homólogos en las filiales para debatir temas de mutuo interés, incluyendo riesgos potenciales que pueden generar un mayor impacto en el Grupo, así como compartir preocupaciones y mejores prácticas.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.9 Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2023



Ramiro Mato
Presidente de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

"Como en años anteriores, el objetivo principal de la comisión ha sido apoyar al consejo a impulsar los criterios ESG para construir un banco más responsable. En 2023 hemos continuado centrados, entre otros proyectos, en avanzar en nuestra ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050, mientras continuamos ayudando a nuestros clientes en su transición hacia una economía baja en carbono, desarrollando para ello las mejores propuestas posibles de sostenibilidad y haciendo las cosas de una manera sencilla, personal y justa.

Asimismo, la comisión ha supervisado las acciones, recomendaciones y objetivos para ayudar a Santander a convertirse en un líder global en financiación verde y en un motor de crecimiento rentable para el Grupo, ayudando a nuestros clientes en su transición verde. La comisión ha revisado los progresos e iniciativas clave para integrar la

financiación verde en la gestión de riesgos de una manera eficaz. Igualmente, la comisión ha analizado los inevitables retos que afrontan los países donde Santander está presente (el entorno geopolítico, la fragmentación regulatoria, el diferente apoyo gubernamental, etc.) con el fin de garantizar un enfoque correcto que nos permita lograr los mejores resultados posibles, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La educación y nuestras comunidades también han seguido ocupando un lugar destacado en nuestra agenda. Hemos seguido reforzando nuestra coordinación con la comisión de auditoría, revisando la preparación y presentación de la información no financiera con arreglo a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

La combinación de competencias y experiencia de los miembros ha contribuido al funcionamiento eficaz de la comisión y nos ha permitido cuestionar constructivamente al equipo directivo, y ayudado al consejo de administración con los importantes desafíos en materia ESG que tenemos por delante. Asimismo, hemos compartido nuestras preocupaciones y opiniones con las comisiones de banca responsable, sostenibilidad y cultura de las filiales a lo largo del año, lo que nos permite aprovechar su sólida experiencia colectiva.

De cara al futuro, seguiremos centrados en el progreso de nuestra estrategia de cambio climático, supervisando la evolución de nuestra propuesta de financiación verde y sostenible."

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Ramiro Mato	Independiente	01/07/2018 ^A
	Homaira Akbari	Independiente	01/07/2018
Vocales	Sol Daurella	Independiente	01/07/2018
	Gina Díez Barroso	Independiente	31/01/2023
	Belén Romana	Independiente	01/07/2018
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

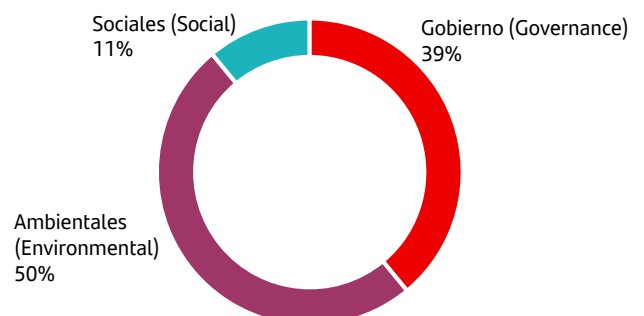
A. Presidente de la comisión desde el 1 de julio de 2018.

El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) y '[Matriz de competencias y diversidad del consejo'](#) en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2023, la comisión celebró seis reuniones. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2023:



Funciones y actividades en 2023

Esta sección resume las actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura durante 2023.

Funciones	Acciones desarrolladas
Asuntos ambientales (Environmental)	
Alineación de cartera para alcanzar cero emisiones netas en 2050	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la estrategia de cambio climático del Grupo, cuestionándola para garantizar que sigue ayudando a lograr nuestra ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050. Revisó los objetivos de descarbonización para los sectores del carbón térmico, generación de energía eléctrica, energía (petróleo y gas), aviación y del acero e informó favorablemente al consejo para la aprobación de los nuevos objetivos de descarbonización respecto a la fabricación de automóviles (SCIB) y la cartera de préstamos para automóviles en Europa (SCF). Revisó los planes de descarbonización en las filiales, incluyendo la actividad relativa a hipotecas, inmuebles comerciales y agricultura, para garantizar su alineamiento con las expectativas de supervisores y avanzar gradualmente hacia las cero emisiones netas de carbono. Validó las prioridades para 2023, incluyendo el apoyo a nuestros clientes para su transición verde y la promoción de una cultura sostenible. Revisó las acciones propuestas para alinearnos con las recomendaciones Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD), así como los planes de transición y su divulgación necesarios conforme a la Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ).
ESG en la gestión del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Revisó los factores ESG incluidos en procesos de aprobación de crédito, planes de acción y logros. Consideró el apetito de riesgo propuesto para la reducción de las emisiones relativas a los sectores del carbón térmico, generación de energía eléctrica, energía (petróleo y gas), aéreo y del acero.
Financiación verde	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la estrategia de financiación verde y su ejecución, incluida la exposición del Grupo en financiación verde.
Biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> Revisó una propuesta de divulgación sobre la postura de Banco Santander respecto a naturaleza y biodiversidad para su posterior aprobación por el consejo de administración. Revisó la participación de Santander en el Protocolo de Febraban, que incluye estándares para gestionar el riesgo de deforestación ilegal en Brasil y define las directrices que deben adoptar sus firmantes.
Huella medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> Revisó el plan de huella ambiental 2022-2025 y los criterios de compensación de emisiones de carbono. Supervisó los proyectos de compensación de huella de carbono que se están ejecutando en todo el Grupo para garantizar la alineación con los objetivos públicos.
Escenario regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> Revisó las principales iniciativas y prioridades europeas e internacionales de regulación y supervisión financiera relacionadas con ESG que se están debatiendo para el ciclo 2023 y 2024, que han evolucionado en los últimos años para impulsar inversiones que ayuden a la transición hacia una economía de bajas emisiones de carbono en 2050 y aumentar la transparencia en los modelos y actividades empresariales.
Asuntos sociales (Social)	
Agenda social	<ul style="list-style-type: none"> Revisó nuestra agenda social, que incluye la inclusión financiera, la salud financiera, los negocios con impacto social y la responsabilidad social corporativa o actividades filantrópicas.
Educación y apoyo a las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la estrategia, objetivos e indicadores de desempeño en relación con la actividad de Universia en las comunidades, en el contexto de la agenda social del Grupo, que incluye nuestro apoyo a las universidades en educación, empleabilidad y espíritu empresarial. Revisó y debatió la estrategia de comunicación en materia de universidades.

Funciones Acciones desarrolladas

Gobierno (Governance)

Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Asistió al consejo para garantizar que los objetivos y métricas de banca responsable se integraran en los sistemas de remuneración del Grupo. Así, revisó, en coordinación con la comisión de retribuciones, una propuesta para incrementar el alineamiento de los incentivos a largo plazo para 2023-2025 con nuestra agenda ESG. Supervisó y evaluó los avances en los objetivos públicos del Grupo para garantizar que los indicadores de desempeño sigan siendo relevantes y alineados con las expectativas de la comisión. Trabajó con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en la revisión de los progresos realizados en la integración de los riesgos climáticos y medioambientales, así como en la supervisión de controles y procesos implementados en el Grupo para mitigar los riesgos relacionados con ESG, incluyendo el riesgo de <i>greenwashing</i>. Revisó periódicamente los avances en materia de banca responsable en las diferentes regiones, unidades, negocios globales y funciones corporativas para garantizar que las mejores prácticas se compartan a nivel global. Identificó áreas de actuación prioritarias en materia ESG de acuerdo con los resultados de un ejercicio de evaluación de materialidad, que es llevado a cabo de forma anual por el equipo de Banca Responsable. Verificó que la agenda de banca responsable propuesta y sus objetivos siguen alineados con la estrategia del Grupo. Revisó los resultados de Banco Santander en los índices globales en materia ESG, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y puntos de atención. Revisó el plan de acción tras las interacciones con inversores y ONG en relación con temas ESG. Revisó informes sobre las reclamaciones recibidas de clientes y otros grupos de interés para garantizar el análisis de sus causas y que los consiguientes planes de acción para corregir las deficiencias detectadas están en marcha, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Revisó las políticas de gestión de riesgos medioambientales, sociales y de cambio climático, y de banca responsable y sostenibilidad.
Reporte ESG	<ul style="list-style-type: none"> Apoyó a la comisión de auditoría en la supervisión y evaluación del proceso de elaboración y presentación de la información no financiera, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia. Revisó el estado de información no financiera del Grupo de 2023, incluyendo el informe de experto independiente. Véase el capítulo de 'Banca responsable'. Revisó el Climate Finance Report, con carácter previo a su aprobación por el consejo, en coordinación con la comisión de auditoría, incluyendo nuevos objetivos en sectores de la energía, metalúrgico y aéreo, el plan de acción para el sector de la generación de energía eléctrica y la divulgación de información relativa a naturaleza y biodiversidad. Revisó el informe sobre 'Bonos Verdes', con carácter previo a su aprobación por el consejo, en coordinación con la comisión de auditoría. Analizó las prácticas del sector en materia de información ESG en el marco de Pilar III.
Otras actividades	<ul style="list-style-type: none"> El presidente de la comisión reportó periódicamente a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento los asuntos discutidos en la comisión. Invitó a los presidentes de las comisiones de banca responsable, sostenibilidad y cultura de las filiales a reuniones a lo largo del año y el presidente de la comisión asistió a reuniones de las comisiones de banca responsable, sostenibilidad y cultura de las filiales para continuar promoviendo la comunicación entre todas ellas.
Información a la junta general y documentación social	
Información al accionista	<ul style="list-style-type: none"> Fue representada por Ramiro Mato, en su condición de presidente de la comisión, en la Junta General de 2023 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2022.
Documentación social de 2023	<ul style="list-style-type: none"> Elaboró el presente informe de actividades el 13 de febrero de 2024, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2024. El consejo de administración lo aprobó el 19 de febrero de 2024.

Cumplimiento de objetivos para 2023

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2023:

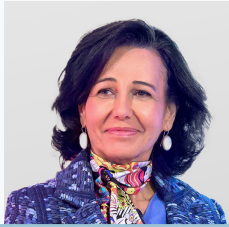
- Continuó asesorando al consejo en la estrategia de cambio climático y la ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050. Supervisó los avances en nuestra propuesta de financiación verde y sostenible y del apoyo a nuestros clientes en su transición hacia una economía baja en emisiones de carbono. En este sentido, la comisión supervisó los avances en relación con la implementación de las recomendaciones del TCFD, incluyendo la introducción de objetivos para reducir emisiones en determinados sectores intensamente afectados por el clima y los planes de descarbonización, considerando igualmente los retos que el entorno económico y geopolítico representa en este aspecto.
- Continuó supervisando el bienestar financiero y la inclusión financiera, revisando los avances realizados en distintas métricas e indicadores clave de rendimiento de naturaleza social, tales como la inclusión financiera en el año o los microcréditos facilitados a *microentrepreneurs*.
- Revisó el desempeño del Grupo evaluado por los analistas en materia de ESG y supervisó las acciones de mejora en este ámbito.
- Supervisó la implantación de instrumentos para seguir afianzando los criterios ESG en el negocio y en el día a día, incluyendo la supervisión del desempeño de Banco Santander con respecto a nuestros objetivos e indicadores clave de rendimiento en materia de banca responsable.
- Apoyó al consejo analizando y opinando sobre reporte, divulgación y gestión de información ESG, en coordinación con la comisión de auditoría. El CAO del Grupo facilitó informes recurrentes al respecto, con especial atención a las mejoras y progresos realizados por las diferentes unidades.
- Siguió trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible. Así, analizó el resultado y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones, derivadas de la evaluación del funcionamiento del consejo de 2022.

Prioridades para 2024

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2024:

- Seguir asesorando al consejo en la estrategia de cambio climático y nuestra ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050, supervisando los avances de nuestra propuesta de financiación verde y cómo los negocios globales apoyarán a la transición de nuestros clientes hacia una economía baja en emisiones de carbono.
- Supervisar que las acciones y objetivos para reducir la exposición a determinados sectores intensamente afectados por el clima y la estrategia de descarbonización son consistentes con las recomendaciones del TCFD y nos ayudan en la consecución de nuestros objetivos públicos.
- Seguir centrándose en la propuesta de financiación sostenible, con el fin de continuar promoviendo el bienestar de los clientes.
- Analizar la heterogeneidad en las políticas públicas y actuaciones de autoridades e instituciones en los países en los que el Grupo está presente, así como los riesgos derivados de ello y su potencial impacto en nuestra estrategia ESG.
- Continuar mejorando la calidad de los datos, analizando el reporte de la información ESG en coordinación con la comisión de auditoría, con el fin de satisfacer las crecientes expectativas de los distintos grupos de interés en el complejo marco legislativo actual.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2023



Ana Botín
Presidenta de la comisión de innovación y tecnología

"Nuestra visión es ser la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros, actuando de forma responsable. Hemos continuado trabajando para reforzar nuestras capacidades tecnológicas con el fin de mejorar la experiencia de nuestros clientes cuando operan con nosotros, al tiempo que aumentamos nuestra eficiencia a través de tecnologías innovadoras y la automatización. Así, hemos seguido centrados en supervisar la implementación y los avances de One Transformation y su alineación con los objetivos del Investor Day de 2023 y con la estrategia del Grupo.

La estrategia de ciberseguridad y del dato han continuado siendo prioridades fundamentales en nuestra agenda durante el año, reconociendo la importancia de contar con los mecanismos de defensa y los controles de seguridad adecuados para un entorno de amenazas crecientes; y cómo los datos contribuyen a generar valor para el negocio y a mejorar la experiencia del cliente.

Asimismo, hemos abordado los retos y oportunidades que la inteligencia artificial plantea para el Grupo, garantizando que su uso promueva una gestión efectiva de los riesgos. En el próximo año, continuaremos analizando en cómo la innovación y la tecnología pueden ayudarnos a alcanzar nuestras ambiciones, particularmente las relacionadas con los nuevos negocios globales creados de Retail & Commercial Banking y Digital Consumer Bank.

La adecuada combinación de competencias de sus miembros ha permitido que la comisión siga estando bien posicionada para cumplir sus tareas y funcione de forma efectiva. Me gustaría agradecer a Bruce Carnegie-Brown, que dejó de ser miembro de la comisión en octubre de 2023, su duro trabajo, aportación y compromiso."

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Ana Botín	Ejecutivo	23/04/2007 ^A
	Homaira Akbari	Independiente	27/09/2016
	José Antonio Álvarez	Otro externo	23/02/2015
Vocales	Henrique de Castro	Independiente	23/07/2019
	Héctor Grisi	Ejecutivo	01/01/2023
	Glenn Hutchins	Independiente	20/12/2022
	Belén Romana	Independiente	19/12/2017
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

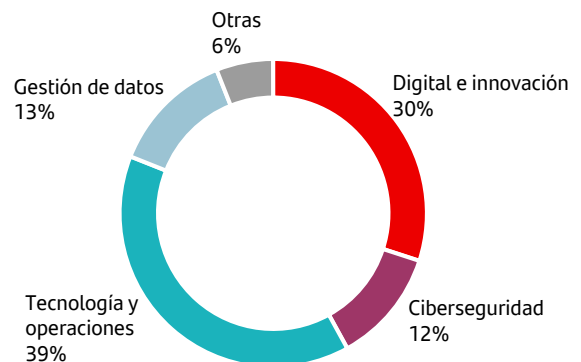
A. Presidenta de la comisión desde el 19 de abril de 2022.

El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos y aptitudes en las materias propias de la comisión. Para más información, véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2023, la comisión celebró cuatro reuniones. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2023:



Funciones y actividades en 2023

Esta sección resume las actividades de la comisión de innovación y tecnología durante 2023.

Funciones	Acciones desarrolladas
Digital e innovación	
Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisó las métricas relativas a la digitalización y la transformación asociada, con especial foco en la experiencia del cliente, simplificación y eficiencia. • Revisó las principales estrategias digitales para transformar y acelerar el crecimiento de los nuevos negocios. • Revisó las herramientas tecnológicas estratégicas destinadas a priorizar e incrementar la creación de valor en todo el Grupo para mejorar la eficiencia e impulsar sinergias. • Revisó los avances en la implementación del programa One Transformation y su alineación con nuestra estrategia y los objetivos comunicados al mercado en el Investor Day de 2023.
Cloud	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó la estrategia de <i>cloud</i>, centrada en mejorar la innovación, el tiempo de comercialización y la eficiencia, con un enfoque basado en el negocio.
Marco de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó la implementación del plan estratégico tecnológico y la agenda de innovación del Grupo, apoyada en nuestras capacidades digitales y de gestión del dato. • Identificó los retos y capacidades en materia de innovación para incrementar la agilidad en la transformación del modelo de negocio. • Identificó nuevas oportunidades para acelerar la innovación y aumentar la probabilidad de éxito en los nuevos modelos de negocio, tecnologías, sistemas y plataformas en el Grupo.
Tecnología y operaciones	
Tecnología y operaciones (T&O)	<ul style="list-style-type: none"> • Asistió al consejo de administración en la supervisión de los riesgos tecnológicos, en coordinación con las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y de auditoría. • Revisó el plan estratégico global de tecnología del Grupo e informó al consejo sobre los planes y actividades que lo desarrollan, garantizando que la estrategia de tecnología y operaciones está centrada en las principales prioridades del Grupo, supervisando su ejecución a través de los indicadores de desempeño estratégicos de alto nivel definidos, incluyendo aquellos específicos de la evolución de One Transformation. • Refrendó las principales prioridades estratégicas de tecnología para el Grupo que integran las nuevas capacidades tecnológicas, apoyándose en cinco pilares principales: la metodología <i>agile</i>, <i>cloud</i>, la evolución del <i>core system</i>, la inteligencia artificial y competencias en <i>deep technology</i> y datos. • Continuó supervisando la implementación de un nuevo modelo operativo y arquitectura común. • Analizó las prioridades de la función de T&O para alcanzar la ambición del Grupo de convertirse en un 'banco digital con sucursales', con un enfoque especial en la aportación de los <i>contact centers</i> para tales fines y las posibles alternativas para una mayor optimización, simplificación y mejora de los procesos.
Ciberseguridad	
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó la estrategia de ciberseguridad y los avances realizados en sus principales líneas de acción: proteger al Grupo, reforzar su defensa y generar confianza de los principales grupos de interés, incluyendo los clientes y la sociedad en general. • Supervisó el estado y los progresos realizados en el plan de prevención del fraude, la tendencia de las pérdidas y las acciones en curso para seguir armonizando las capacidades de prevención del fraude en todo el Grupo.
Supervisión de la gestión del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Asistió al consejo en la supervisión de los riesgos de ciberseguridad, en coordinación con las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y de auditoría. • Supervisó nuestra capacidad de defensa ante las crecientes amenazas y revisó los controles de seguridad y su correcta automatización. • Analizó los eventos más relevantes en materia de ciberseguridad, así como incidentes acontecidos fuera del Grupo, con arreglo a su relevancia e impacto. • Supervisó el panorama mundial de amenazas a la ciberseguridad y continuó monitoreando los impactos asociados de la guerra de Ucrania y el conflicto en Oriente Medio. • Recibió actualizaciones trimestrales sobre riesgos de ciberseguridad, con un enfoque especial en ejercicios de simulación de crisis y protección interna de fuga de datos. • Revisó las amenazas externas como el <i>ransomware</i>, así como la estrategia diseñada para acortar el tiempo de recuperación de datos y reducir sus potenciales impactos.

Funciones **Acciones desarrolladas**

Gestión de datos

- Gestión de datos**
- Revisó la estrategia de gestión de datos y las prioridades del año de la unidad de Modelos y Datos, poniendo el foco en el modelo de negocio y en cómo los datos contribuyen a mejorar el crecimiento de negocio y la experiencia del cliente.
 - Revisó el enfoque del Grupo sobre el uso de la inteligencia artificial, basado en un marco específico de gobernanza y de gestión de riesgos.

Información a la junta general y documentación social

- Documentación social de 2023**
- Elaboró el presente informe de actividades el 25 de enero de 2024, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2024. El consejo de administración lo aprobó el 19 de febrero de 2024.

Cumplimiento de objetivos para 2023

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2023:

- Revisó la estrategia de innovación del Grupo, impulsando el apoyo y coordinación con los negocios globales y el desarrollo de una única plataforma tecnológica global.
- Continuó supervisando la eficacia de la gestión y el análisis de datos, como factor que permita alcanzar las prioridades estratégicas del Grupo, poniendo el foco en los casos de uso empresarial y la utilización de la inteligencia artificial, teniendo en cuenta la opinión del consejo asesor internacional para garantizar un apoyo efectivo a la estrategia del Grupo.
- Continuó reforzando la posición del Grupo en materia de ciberseguridad y prevención del fraude, proponiendo estrategias de respuesta ante un entorno de amenazas en constante cambio, y aportando valor añadido adicional en el servicio a clientes.
- Evaluó y proporcionó sugerencias sobre iniciativas, objetivos, compromisos, indicadores de desempeño y métricas propuestas en los proyectos horizontales, que desarrollen la estrategia digital del Grupo, revisándolos para garantizar su completa alineación con el modelo operativo del Grupo.
- Siguió trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible. Así, analizó el resultado y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones, derivadas de la evaluación del funcionamiento del consejo de 2022.

Prioridades para 2024

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2024:

- Continuar apoyando la estrategia de innovación del Grupo, alineada con nuestros negocios globales, y seguir desarrollando nuestros cinco pilares tecnológicos, apoyados en nuestro modelo operativo, arquitectura común y plataformas globales.
- Continuar impulsando una cultura de innovación que posicione los datos y su análisis en el centro de nuestra estrategia de negocio, cumpliendo al mismo tiempo las expectativas regulatorias sobre la gestión de los datos, y aprovechando los beneficios del uso de la inteligencia artificial.
- Continuar reforzando nuestra defensa en ciberseguridad, con especial atención a las amenazas emergentes, así como continuar supervisando la ejecución del modelo de transformación de tecnología y operaciones.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.11 Consejo asesor internacional

Composición

Cargo	Experiencia
Presidente Larry Summers	Exsecretario del Tesoro estadounidense y presidente emérito y profesor Charles W. Eliot de Harvard University
Vocales Sheila C. Bair	Expresidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation y exrectora del Washington College
Mike Rhodin	Miembro del consejo supervisor de TomTom y consejero de HzO. Exdirector general de IBM Watson
Francisco D'Souza	Consejero delegado y cofundador de Recognize
James Whitehurst	Asesor de IBM. Expresidente y exconsejero delegado de Red Hat
George Kurtz	Consejero delegado y cofundador de CrowdStrike. Exdirector de tecnología de McAfee
Nadia Schadow	Exasesora adjunta de Seguridad Nacional de Estrategia y exasistente del presidente de los Estados Unidos
Andreas Dombret	Exconsejero de Deutsche Bundesbank, del Consejo de Supervisión del BCE y del Banco de Pagos Internacionales y exvicepresidente de Bank of America para Europa
Carolyn Everson	Consejera de The Coca-Cola Company y de The Walt Disney Company. Expresidenta de Instacart y exvicepresidenta de Negocio Global de Facebook (Meta)
Juan Ignacio Gallardo Thurlow	Presidente de Organización Cultiba, Grupo Azucarero México y Grupo GEPP (embotelladora de PepsiCo en México)
Secretario Jaime Pérez Renovales	

Funciones

Desde 2016 el consejo asesor internacional de Banco Santander ha prestado asesoramiento experto al Grupo sobre cuestiones relacionadas con la innovación, transformación digital, ciberseguridad, nuevas tecnologías, mercados de capitales, gobierno corporativo, marca, reputación, asuntos regulatorios y cumplimiento.

Todos sus miembros son externos y no forman parte del consejo de administración. Son destacados y respetados líderes internacionales, con una gran experiencia en las áreas más relevantes para la estrategia del Grupo, con especial énfasis en innovación, transformación digital y en los mercados estadounidense y europeo.

Reuniones

El consejo asesor internacional se reúne al menos dos veces al año. En 2023, se reunió en mayo y octubre, y analizó temas de actualidad estratégicos para el futuro próximo dentro del contexto de nuestra agenda de transformación y nuestra organización global-local con cinco negocios globales. En concreto, se analizaron las ventajas y repercusiones del uso de inteligencia artificial en el sector financiero; nuestra marca y sus implicaciones estratégicas; tendencias y oportunidades de negocio relacionadas con activos digitales y criptomonedas; y el entorno actual de amenaza cibernética, entre otros.

4.12 Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés

Operaciones vinculadas

Este apartado contiene el informe sobre operaciones vinculadas al que se refiere la recomendación 6 del Código de Buen Gobierno de la CNMV, que ha sido elaborado por la comisión de auditoría el 13 de febrero de 2024.

Consejeros, alta dirección y accionistas

De conformidad con lo establecido en el Reglamento del consejo, la aprobación de las operaciones realizadas por Banco Santander o sus sociedades dependientes con los consejeros, accionistas titulares de un 10% o más de los derechos de voto o representados en el consejo de Banco Santander, o con cualesquiera otras personas que deban considerarse partes vinculadas con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad, corresponde a los siguientes órganos:

- A la junta general de accionistas, las operaciones vinculadas cuyo importe o valor sea igual o superior al 10% del total de las partidas del activo según el último balance anual consolidado.
- Al consejo de administración, el resto de las operaciones vinculadas. No obstante, conforme a la habilitación normativa establecida a tal efecto, nuestro consejo, previo informe de la comisión de auditoría, ha delegado en los órganos ejecutivos, comités y personas apoderadas competentes la aprobación de las operaciones vinculadas que reúnan simultáneamente los siguientes requisitos:
 - 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 0,5% del importe neto de la cifra anual de negocios, conforme a las últimas cuentas anuales consolidadas aprobadas por la junta general.

En relación con estas operaciones vinculadas que han sido objeto de delegación, el consejo ha aprobado un procedimiento interno de información y control periódico, en virtud del cual la comisión de auditoría verifica con periodicidad semestral la equidad y transparencia de las operaciones ejecutadas, así como el cumplimiento de los tres requisitos citados anteriormente.

Asimismo, el consejo tiene establecido un régimen interno de aprobación de operaciones vinculadas no típicamente bancarias o que no cumplen simultáneamente los tres requisitos que permite su delegación, que establece las condiciones que dichas operaciones deben cumplir en protección del interés social y de los accionistas.

Todas las operaciones vinculadas se valoran por el consejo y la comisión de auditoría desde la perspectiva de si la operación es

justa y razonable desde el punto de vista de Banco Santander y, en su caso, de los accionistas distintos de la parte vinculada.

Cuando la aprobación corresponda a la junta general o al consejo, la operación vinculada es objeto de informe previo de la comisión de auditoría en los términos previstos en la normativa aplicable. Dicho informe no se requiere en el caso de operaciones vinculadas que han sido objeto de delegación por el consejo y que cumplen con las condiciones fijadas al efecto por la comisión de auditoría.

En todo caso, los consejeros deben abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos sobre operaciones vinculadas en las que tengan un conflicto de interés.

Durante 2023, la comisión de auditoría, en el ejercicio de sus funciones, no ha tenido conocimiento de que ningún consejero o cualesquiera otras partes vinculadas con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad hayan realizado con Banco Santander o sus sociedades dependientes operaciones vinculadas significativas, esto es, materiales tanto para la entidad como para la parte vinculada, o en condiciones no habituales de mercado.

Asimismo, la comisión de auditoría ha valorado la correcta realización de las operaciones con partes vinculadas ejecutadas a lo largo del ejercicio 2023, verificando con periodicidad semestral que cumplían las condiciones previstas en la ley, el Reglamento del consejo y las establecidas por acuerdo del propio consejo, y que estas reúnen las condiciones para considerarlas justas y razonables y que han sido otorgadas en condiciones de mercado, tal y como se recoge en el informe de actividades de la comisión de auditoría de la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023'](#).

Banco Santander cuenta además con una política específica para la admisión, autorización y seguimiento de operaciones de financiación a consejeros y miembros de la alta dirección, sus cónyuges o personas con relación similar, hijos menores de edad o mayores que dependan económicamente, o sociedades sobre las que los consejeros y miembros de la alta dirección tengan el control y cuya actividad sea la mera tenencia de activos para la simple administración del patrimonio personal o familiar. Dicha política es de aplicación a las operaciones de financiación que formalice Banco Santander o cualquier sociedad de su Grupo, y en ella se establecen reglas generales sobre endeudamiento máximo, tipos de interés y demás condiciones aplicables a dichas operaciones, en términos similares a las aplicables al resto de los empleados. De acuerdo con la citada política, los préstamos, créditos, avales y garantías otorgados a los miembros del consejo y de la alta dirección de Banco Santander deben ser aprobados por el consejo y, salvo los casos que se enumeran a continuación, autorizados por el BCE:

- Operaciones amparadas en un convenio o acuerdo colectivo concertado por Banco Santander, en condiciones similares a las de las operaciones concedidas a cualquier empleado.
- 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.

Los riesgos directos del Grupo con los miembros del consejo a 31 de diciembre de 2023 constan en la nota [5.F.'Créditos'](#) de la

memoria de las cuentas anuales consolidadas. Las condiciones de estas operaciones son equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado o aplicadas al resto de los empleados, imputando, en su caso, las correspondientes retribuciones en especie.

Banco Santander no cuenta con ningún accionista titular de un 10% o más de los derechos de voto o que esté representado en el consejo.

Operaciones intragrupo

Conforme al régimen legal aplicable, no tendrán la consideración de operaciones vinculadas las transacciones realizadas entre Banco Santander y sus filiales íntegramente participadas, directa o indirectamente, o con otras sociedades dependientes o participadas, en las que ninguna parte vinculada a Banco Santander tenga intereses. A estos efectos, se controla la aplicación del régimen descrito a las filiales o participadas que pudieran estar afectadas por posibles operaciones vinculadas. Las reglas, órganos competentes y procedimientos de aprobación que aplican a las operaciones intragrupo son los mismos que para las transacciones con clientes, existiendo mecanismos para controlar que se efectúan a 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 y en la nota 47 'Partes vinculadas' de la memoria de las cuentas anuales individuales.

Otros conflictos de interés

Banco Santander tiene aprobadas normas y procedimientos internos que establecen los criterios para la prevención y gestión de los conflictos de interés que puedan producirse a raíz de las diversas actividades desarrolladas en el Grupo, o bien con los de sus consejeros y altos directivos. La política interna de conflictos de interés proporciona a los empleados, consejeros y entidades del Grupo Santander directrices para prevenir y gestionar dichos conflictos.

Consejeros y alta dirección

Los consejeros deben adoptar las medidas 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 Banco Santander.

El deber de evitar situaciones de conflicto de interés obliga a los consejeros a abstenerse de utilizar el nombre Santander o invocar su condición de consejeros para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas, hacer uso de los activos sociales con fines privados, aprovecharse de sus oportunidades de negocio, obtener ventajas o remuneraciones de terceros asociadas al desempeño de sus cargos, y desarrollar actividades por cuenta propia o cuenta ajena que entrañen competencia efectiva o que les sitúen en un conflicto permanente con nuestros intereses.

En cualquier caso, los consejeros deben comunicar al consejo cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o sus personas vinculadas pudieran tener con el interés de Banco Santander, las cuales serán objeto de información en la memoria de las cuentas anuales. Asimismo, la comisión de nombramientos verifica el cumplimiento de las condiciones que

eventualmente se hayan fijado para evitar posibles conflictos de interés derivados del ejercicio de otras actividades profesionales por los consejeros.

Ningún consejero ha comunicado durante 2023 ninguna situación que le sitúe en un conflicto de interés con Santander. Sin perjuicio de ello, en 2023 hubo 52 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 52 casos es el siguiente: 28 ocasiones como consecuencia de propuestas de nombramiento o reelección de consejeros, o de su designación como miembros de comisiones del consejo; 10 ocasiones relacionadas con aspectos retributivos; cuatro ocasiones en las que se trataron operaciones vinculadas con alguno de los consejeros o sus familiares; y 10 ocasiones como consecuencia de la verificación de la categoría e idoneidad de los consejeros.

El Código de Conducta en los Mercados de Valores (CCMV), al que los consejeros y miembros de la alta dirección de Banco Santander se encuentran adheridos, establece mecanismos para detectar y resolver posibles conflictos de interés. Las personas sujetas deben presentar a la función de Cumplimiento y Conducta, y mantener permanentemente actualizada, la relación de sus personas físicas y jurídicas vinculadas.

Los miembros de la alta dirección deberán comunicar cualquier situación en la que, por sus vinculaciones o por cualquier otro motivo, pudiera plantearse un conflicto de interés, las cuales se resolverán por el máximo responsable del área afectada. Si afecta a varias, la resolución correrá a cargo del superior jerárquico común. En supuestos de duda sobre la competencia, se consultará a la función de Cumplimiento y Conducta.

Ni los consejeros, ni los altos directivos, ni sus respectivas partes vinculadas, pueden realizar operaciones con las acciones y valores del Grupo en sentido contrario dentro de los 30 días siguientes a cada adquisición o venta de los valores; o realizar operaciones con valores desde un mes antes de que se anuncien los resultados trimestrales, semestrales o anuales y hasta que se publiquen.

El CCMV puede ser consultado en nuestra página web corporativa.

Sociedades de Grupo Santander

Banco Santander es la única sociedad del Grupo 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.

En relación con los conflictos de interés que pudieran surgir en el caso de que una filial tenga intereses contrapuestos a los de Banco Santander, este, como sociedad matriz del Grupo, deberá tener en cuenta los intereses de todas sus filiales y de qué modo ese conflicto puede afectar a los intereses del Grupo en su conjunto, del mismo modo que las filiales deberán tener en cuenta los intereses del Grupo al tomar decisiones de su competencia.

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

5. Equipo de alta dirección

A continuación, se muestran los perfiles del equipo de alta dirección (Senior Executive Vice President) de Banco Santander. No incluye a los consejeros ejecutivos, que se muestran en la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#).

Nombre	Cargo	Perfil
Mahesh Aditya	CHIEF RISK OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1962. Se incorporó a Grupo Santander en 2017 como Chief Operating Officer de Santander Holdings USA y en 2018 fue nombrado Chief Risk Officer. En 2019 se le nombró consejero delegado de Santander Consumer USA. Con anterioridad fue Chief Risk Officer en Visa (2017-2019) y CRO del área de Banca Minorista e Hipotecas en JP Morgan, Capital One y Citibank. En 2023 fue nombrado Chief Risk Officer del Grupo.
Daniel Barriuso	RESPONSABLE GLOBAL DE RETAIL & COMMERCIAL BANKING Y CHIEF TRANSFORMATION OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1973. Se incorporó a Grupo Santander en 2017 como responsable global de Ciberseguridad (CISO) y de Prevención del Fraude Bancario. En 2023 fue nombrado Senior Executive Vice President, Chief Transformation Officer y responsable global de Retail & Commercial Banking. Anteriormente, ocupó diversos cargos directivos en BP, Credit Suisse y ABN AMRO.
Alexandra Brandão	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO	Nació en 1978. Se incorporó a Grupo Santander en 2003 como responsable de Productos y Servicios para Particulares de Santander Totta. Fue directora global de Conocimiento y Desarrollo en el Centro Corporativo (2012-2016) y posteriormente directora de Recursos Humanos (2016-2018) y responsable de Gestión Comercial y Segmentos de Santander Portugal (2019-2020). En 2021 fue nombrada responsable de Recursos Humanos del Grupo.
Juan Manuel Cendoya	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN, MARKETING CORPORATIVO Y ESTUDIOS DEL GRUPO	Nació en 1967. Se incorporó a Grupo Santander en 2001 como director general y responsable de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios. En 2016 fue nombrado vicepresidente del consejo de administración de Santander España y responsable de Relaciones Institucionales y con los medios de dicha unidad. Anteriormente, fue responsable del departamento Legal y Fiscal de Bankinter, S.A. Es abogado del Estado.
José Doncel	CHIEF ACCOUNTING OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1961. Se incorporó a Grupo Santander en 1989 como responsable de Contabilidad. También fue responsable de Contabilidad y Gestión Financiera en Banesto (1994-2013). En 2013 fue nombrado director general y responsable de la división de Auditoría Interna y en 2014 Chief Accounting Officer del Grupo.
José Antonio García Cantera	CHIEF FINANCIAL OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1966. Se incorporó a Grupo Santander en 2003 como director general de Banca Mayorista Global de Banesto y en 2006 fue nombrado consejero delegado. Anteriormente, formó parte de la comisión ejecutiva de Citigroup EMEA y del consejo de Citigroup Capital Markets, Ltd y Citigroup Capital Markets UK. En 2012 fue nombrado director general de Banca Mayorista Global y en 2015 Chief Financial Officer del Grupo.
Juan Guitard	CHIEF AUDIT EXECUTIVE DEL GRUPO	Nació en 1960. Se incorporó a Grupo Santander 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, S.A. En 2002 fue nombrado vicesecretario general de Banco Santander. En 2013 lideró la división de Riesgos de Banco Santander y en 2014 fue nombrado Chief Audit Executive del Grupo. Es abogado del Estado.

José María Linares	RESPONSABLE GLOBAL DE CORPORATE & INVESTMENT BANKING	Nació en 1971. Se incorporó a Grupo Santander en 2017 como director general y responsable global de Corporate & Investment Banking. Anteriormente, fue analista de renta variable en Morgan Stanley & Co. (1993-1994), Senior Vice President y analista sénior de renta variable en Oppenheimer & Co. (1994-1997) y director y analista sénior de renta variable en Société Générale (1997-1999). En 1999 se incorporó a JP Morgan, y en 2011 fue nombrado <i>managing director</i> y responsable de Banca Corporativa Global en JP Morgan Chase & Co. (2011-2017).
Mónica López-Monís	RESPONSABLE DE RELACIONES CON SUPERVISORES Y REGULADORES DEL GRUPO	Nació en 1969. Se incorporó a Grupo Santander en 2009 como secretaria general y del consejo de Banesto. Anteriormente, fue secretaria general de Aldeasa, S.A. También fue secretaria general de Bankinter, S.A. y consejera independiente en Abertis Infraestructuras, S.A. En 2015 fue nombrada directora general de Banco Santander y Chief Compliance Officer del Grupo, cargo que desempeñó hasta su nombramiento en 2019 como responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores. Es abogada del Estado.
Dirk Marzluf	CHIEF OPERATING & TECHNOLOGY OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1970. Se incorporó a Grupo Santander en 2018 como Senior Executive Vice President y responsable de Tecnología de la Información y Operaciones del Grupo. Anteriormente, ocupó varios puestos en Grupo AXA, donde fue Chief Information Officer 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 directivos a nivel global en Accenture, Daimler Chrysler y Winterthur Group.
Víctor Matarranz	RESPONSABLE GLOBAL DE WEALTH MANAGEMENT & INSURANCE	Nació en 1976. Se incorporó a Grupo Santander 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, cargo que desempeñó hasta su nombramiento en 2017 como responsable Global de Wealth Management & Insurance. Anteriormente, ocupó varios puestos directivos en McKinsey & Company, entidad en la que llegó a ser socio.
José Luis de Mora	RESPONSABLE GLOBAL DE DIGITAL CONSUMER BANK Y DE DESARROLLO CORPORATIVO Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL GRUPO	Nació en 1966. Se incorporó a Grupo Santander en 2003 como responsable de Desarrollo del Plan Estratégico y de las adquisiciones del Grupo. En 2015 fue nombrado director general y responsable de Desarrollo Corporativo y Planificación Financiera del Grupo, y desde 2020 responsable de Financiación al Consumo (en la actualidad Digital Consumer Bank). Fue responsable de Estrategia (2019-2023).
Jaime Pérez Renovales	SECRETARIO GENERAL DEL GRUPO	Véase su perfil en la sección 4.1 'Nuestros consejeros' .
Marjolein van Hellemond-Gerdingh	CHIEF COMPLIANCE OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1964. Se incorporó a Grupo Santander en 2019 como Senior Executive Vice President y Chief Compliance Officer del Grupo. Anteriormente, fue Chief Compliance Officer de varias entidades bancarias y financieras como NN Group, Zurich Insurance Company y De Lage Landen International B.V.

6. Retribuciones

Las secciones [6.1](#), [6.2](#), [6.3](#), [6.5](#), [6.6](#), [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.

Asimismo, las secciones [6.4](#) y [6.5](#) constituyen la política de remuneraciones de los consejeros para 2024, 2025 y 2026, que está previsto que se someta al voto de la junta general de accionistas con carácter vinculante.

El presente informe anual sobre retribuciones de los consejeros y la política de remuneraciones de los consejeros para 2024, 2025 y 2026 han sido aprobados por el consejo de administración de Banco Santander, en su sesión de fecha 19 de febrero de 2024. Todos los consejeros estuvieron presentes en la votación de ambos documentos; votando todos a favor de los mismos.

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 de Banco Santander aplicables a la retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas, y que aplican asimismo de manera general a los empleados de Banco Santander, destacan los siguientes:

- 1 Las retribuciones han de estar alineadas con los intereses de los accionistas y de los clientes, 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, así como con el mantenimiento de una base sólida de capital.
- 2 La retribución fija debe representar una parte considerable de la retribución total.
- 3 La retribución variable debe recompensar el desempeño por haber alcanzado los objetivos individuales, de los negocios locales y, en su caso, del Grupo.

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, por circunstancias distintas de la evaluación de los objetivos y comportamientos corporativos. En particular, las retribuciones deben evitar cualquier sesgo por razón de género, y promover la eliminación de las desigualdades que pudieran existir con base en el mismo.

La presente política incluye, entre las características de los elementos de remuneración que describe, los mecanismos necesarios para promover que el sistema retributivo contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad a largo plazo de Banco Santander. Ello se logra mediante la vinculación de la retribución variable de los consejeros ejecutivos y equipo directivo a la consecución de objetivos financieros, de sostenibilidad y de creación de valor, predeterminados, concretos, cuantificables y alineados con el interés de Banco Santander, incluyendo cuestiones medioambientales, sociales y de buen gobierno.

Todo ello se explica con mayor grado de detalle en la sección [6.3](#) del presente capítulo por lo que se refiere a su aplicación en 2023 y en la sección [6.4](#) para la política de remuneraciones aplicable en el ejercicio 2024 y siguientes.

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

- Contrastar los datos relevantes para la fijación de las retribuciones con los correspondientes a los mercados y entidades comparables, dada la dimensión, características y actividades del Grupo.
- Analizar y confirmar el cumplimiento de ciertas ratios cuantitativas relevantes para evaluar la consecución de objetivos.
- Estimar el valor razonable de la retribución variable vinculada a los objetivos a largo plazo.

6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2023

A. Composición y límites

De conformidad con los Estatutos de Banco Santander, la retribución de los consejeros por sus diferentes funciones 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 2023 fue

de 6 millones de euros, con dos componentes: (a) una asignación anual, cuya cuantía depende de los cargos ocupados en el consejo, y (b) dietas de asistencia.

Además, Banco Santander tiene contratado un seguro de responsabilidad civil para sus consejeros en las condiciones habituales y proporcionadas a las circunstancias de la propia sociedad, a través de una póliza que comprende a otros directivos del Grupo.

Asimismo, los consejeros podrán tener derecho a ser retribuidos mediante la entrega de acciones, derechos de opción sobre las mismas, u otro sistema referenciado al valor de las acciones, siempre y cuando la aplicación de alguno de estos esquemas 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 Banco Santander, sean ejecutivas 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.

En 2023 la entidad ha realizado un estudio comparativo de mercado de la remuneración de los miembros no ejecutivos del consejo de administración con la ayuda de un experto independiente, comparando con 20 entidades financieras a nivel global, incluidos los 9 peers oficiales del Grupo. Dicho análisis concluye que, considerando la intensa dedicación de los consejeros de Banco Santander, que excede de manera sensible la media de las entidades estudiadas, el coste por hora se sitúa entre el percentil 25 y la mediana de tales muestras.

B. Asignación anual

Se incluyen a continuación los importes percibidos individualmente por los consejeros durante los ejercicios 2022 y 2023 en función de los cargos desempeñados en el consejo y por su pertenencia a las distintas comisiones del mismo.

De acuerdo con la política de retribuciones aprobada por la junta general de 2023, los importes asignados por pertenencia al consejo y a las distintas comisiones (salvo la comisión ejecutiva) aumentaron en 3.000 euros respecto a las cantidades de 2022. En consecuencia, los importes percibidos son:

Importe en euros por consejero	2023	2022
Miembros del consejo de administración	98.000	95.000
Miembros de la comisión ejecutiva	170.000	170.000
Miembros de la comisión de auditoría	43.000	40.000
Miembros de la comisión de nombramientos	28.000	25.000
Miembros de la comisión de retribuciones	28.000	25.000
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	43.000	40.000
Miembros de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	18.000	15.000
Miembros de la comisión de innovación y tecnología	28.000	25.000
Presidente de la comisión de auditoría	70.000	70.000
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	70.000
Presidente de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	50.000	50.000
Presidente de la comisión de innovación y tecnología	70.000	70.000
Consejero coordinador ^A	110.000	110.000
Vicepresidentes no ejecutivos	30.000	30.000

A. 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, ha tenido asignada la retribución anual total mínima de 700.000 euros fijada para el consejero coordinador desde 2015, incluyendo la asignación anual por los conceptos que le corresponden de los anteriormente indicados y las dietas de asistencia. Bruce Carnegie-Brown ha terminado de ejercer el cargo de consejero coordinador con fecha 1 de octubre de 2023, cuando ha sido sucedido en este cargo por Glenn Hutchins.

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 cual no se establecen dietas) durante los últimos dos años ha sido la que se incluye en el cuadro de abajo.

Para 2023, se acordó mantener el importe de las dietas fijadas en la política de 2022, y que no se ha modificado desde 2016.

Dietas de asistencia por reunión para cada consejero en euros	2023	2022
Consejo de administración	2.600	2.600
Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	1.700	1.700
Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)	1.500	1.500

D. Detalle de atenciones estatutarias

El importe total devengado en concepto de atenciones estatutarias y dietas ha ascendido a 5,3 millones de euros en 2023 (4,7 millones en 2022), que es un 11% inferior al máximo acordado por la junta general de accionistas. El aumento respecto al ejercicio anterior se debe principalmente a que la comisión ejecutiva ha añadido como miembro al nuevo consejero delegado de Banco Santander, y al mayor número de reuniones del consejo y comisiones celebradas en 2023 (15 reuniones del consejo en 2023 versus 14 en 2022 y 67 reuniones de comisiones del consejo en 2023 versus 62 en 2022, excluyendo las reuniones de la comisión ejecutiva). El importe individual devengado por cada consejero por estos conceptos es el siguiente:

Consejeros	Categoría	Importe en euros											2022
		2023										Total asignación estatutaria y dietas	
		Asignación anual											
Consejo ^C	CE	CA	CN	CR	CSRRC	CBRSC	CIT	Total	Dietas del consejo y comisiones				
Ana Botín	Ejecutivo	98.000	170.000	—	—	—	—	—	98.000	366.000	45.000	411.000	379.900
Héctor Grisi ^A	Ejecutivo	98.000	170.000	—	—	—	—	—	28.000	296.000	43.500	339.500	—
José Antonio Álvarez	Otro externo	128.000	170.000	—	—	—	—	—	28.000	326.000	45.000	371.000	329.400
Bruce Carnegie-Brown	Independiente	203.000	127.500	—	78.000	65.500	—	—	21.000	495.000	81.000	576.000	700.000
Homaira Akbari	Independiente	98.000	—	43.000	—	—	—	18.000	28.000	187.000	78.000	265.000	243.800
Javier Botín ^B	Otro externo	98.000	—	—	—	—	—	—	—	98.000	39.000	137.000	128.800
Sol Daurella	Independiente	98.000	—	—	28.000	28.000	—	18.000	—	172.000	76.500	248.500	229.800
Henrique de Castro	Independiente	98.000	—	43.000	—	28.000	—	—	28.000	197.000	86.800	283.800	261.100
Gina Díez	Independiente	98.000	—	—	28.000	—	—	16.550	—	142.550	67.500	210.050	171.800
Luis Isasi	Otro externo	98.000	170.000	—	—	28.000	43.000	—	—	339.000	77.800	416.800	411.600
Ramiro Mato	Independiente	98.000	170.000	43.000	—	—	43.000	68.000	—	422.000	95.600	517.600	499.800
Belén Romana	Independiente	98.000	170.000	43.000	—	—	113.000	18.000	28.000	470.000	101.600	571.600	549.300
Pamela Walkden	Independiente	98.000	—	113.000	—	—	43.000	—	—	254.000	86.600	340.600	323.000
Germán de la Fuente	Independiente	98.000	—	43.000	—	—	43.000	—	—	184.000	86.600	270.600	136.683
Glenn Hutchins ^C	Independiente	192.600	—	—	28.000	40.500	—	—	28.000	289.100	82.500	371.600	9.689
Álvaro Cardoso ^D	Independiente	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	38.601
R. Martín Chávez ^E	Independiente	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	146.447
Sergio Rial ^F	Otro externo	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	131.400
Total		1.699.600	1.147.500	328.000	162.000	190.000	285.000	138.550	287.000	4.237.650	1.093.000	5.330.650	4.691.121

A. Miembro del consejo desde el 1 de enero de 2023.

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

C. Desde el 1 de octubre de 2023 el consejero coordinador, vicepresidente no ejecutivo y presidente de la comisión de retribuciones es Glenn Hutchins, en sustitución de Bruce Carnegie-Brown.

D. Cesó como consejero el 1 de abril de 2022.

E. Cesó como consejero el 1 de julio de 2022.

F. Cesó como consejero el 1 de enero de 2023.

G. Incluye también la retribución por otros cargos del consejo.

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. CIT: comisión de innovación y tecnología.

6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas

La política aplicada a la retribución de los consejeros en 2023 por el desempeño de funciones ejecutivas fue aprobada por el consejo de administración y sometida al voto vinculante de la junta general de 2023, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 90,78%. El siguiente cuadro resume la política de remuneraciones de Ana Botín y Héctor Grisi.

Componente	Tipo de componente	Política	Aplicación en 2023
Salario anual bruto	Fijo	→ Pagado en metálico mensualmente	Ana Botín: 3.271 miles de euros. Héctor Grisi: 3.000 miles de euros.
Retribución variable	Variable	<ul style="list-style-type: none"> → Marco de referencia individual. → Calculada según un conjunto de métricas cuantitativas anuales, un multiplicador y una evaluación cualitativa teniendo en cuenta el desempeño individual. → El 50% se recibe en instrumentos, que consisten en instrumentos de Banco Santander, S.A., y <i>restricted stock units (RSUs)</i> de PagoNxt S.L., repartidos en: <ul style="list-style-type: none"> ◦ El importe de RSUs de PagoNxt fijado para cada consejero ejecutivo. ◦ Y el importe restante, todo en acciones de Banco Santander, S.A. → El número de instrumentos se determina en el momento de la concesión. → 40% pagado en 2024. → 60% diferido en 5 años. <ul style="list-style-type: none"> ◦ 24% se pagará en partes iguales en 2025 y 2026. ◦ 36% se pagará en partes iguales en 2027, 2028 y 2029 sujeto al cumplimiento de un conjunto de objetivos a largo plazo (2023-2025). 	<ul style="list-style-type: none"> • Véase sección 6.3.B.ii para más detalles sobre las métricas anuales y la evaluación. • Véase sección 6.3.B.iv para más detalles sobre los objetivos a largo plazo. • Véase sección 6.3.B.iii para más detalles sobre las retribuciones variables individuales.
Sistema de pensiones	Fijo	→ Aportación anual del 22% del salario base.	• Sin cambios.
	Variable	→ Aportación anual del 22% del 30% del promedio de la retribución variable de los últimos tres años.	• Véase sección 6.3.C para más detalles sobre aportaciones anuales y pensiones acumuladas.
Otras retribuciones	Fijo	<ul style="list-style-type: none"> → Incluyen seguro de vida, accidentes, de salud y otras retribuciones en especie. → Incluye, para la presidenta ejecutiva 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al complemento a la retribución fija, sin cambios desde 2018 para Ana Botín. • Héctor Grisi, por su parte, no percibirá cantidad alguna por complemento a la retribución fija.
		→ Pacto de no competencia.	Sin cambios.
Tenencia obligatoria de acciones	N/A	→ Los consejeros ejecutivos tienen la obligación adicional de retención de las acciones durante tres años desde la fecha de su entrega, a menos que el consejero mantenga una inversión en acciones equivalente a dos veces el importe de su salario anual neto, calculado en base a su salario anual bruto, en cuyo caso las acciones recibidas estarán sujetas a la obligación regulatoria de un año de retención desde la fecha de su entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Política actualizada en 2020 para cumplir con la recomendación 62 del Código de Buen Gobierno de la CNMV. • Tanto Ana Botín como Héctor Grisi mantienen un importe en acciones superior al 200% de su remuneración fija.

A. Salario anual bruto

En 2023, el consejo, tras cinco años sin revisión, aprobó una subida del 3% en el salario bruto de Ana Botín. Además, para Héctor Grisi, consejero delegado a partir del 1 de enero de 2023 en sustitución de José Antonio Álvarez, el consejo aprobó un salario anual bruto de 3.000 miles de euros, lo que supone una cantidad equivalente a la retribución fija total de su predecesor.

Respecto de las aportaciones fijas anuales a pensiones, se mantiene para 2023 la aportación del 22% del salario bruto anual acordada en 2022.

El salario bruto anual y la aportación fija anual a las pensiones de los consejeros ejecutivos correspondiente a los ejercicios 2022 y 2023 son los siguientes:

Miles de euros	2023			2022		
	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total ^A	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total ^A
Ana Botín	3.271	720	3.991	3.176	699	3.875
Héctor Grisi	3.000	660	3.660	—	—	—
José Antonio Álvarez	—	—	—	2.541	559	3.100
Total	6.271	1.380	7.651	5.717	1.258	6.975

A. Adicionalmente, Ana Botín cobró 525 miles de euros en 2023 y 2022 como complemento a la retribución fija que se detalla en el apartado B) i) b) de Retribución de los consejeros para 2024, del 6.4. José Antonio Álvarez, por su parte, cobró 710 miles de euros por dicho concepto en 2022. Héctor Grisi no recibió complemento a la retribución fija.

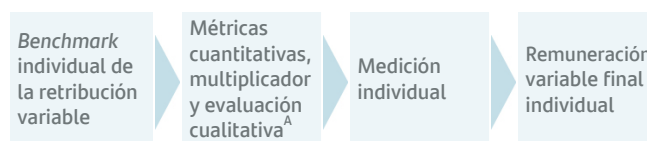
B. Retribución variable

i) Política general para 2023

El consejo ha acordado la retribución variable de los consejeros ejecutivos a propuesta de la comisión de retribuciones, de acuerdo con la política aprobada por la junta general de accionistas:

- Los componentes variables¹ de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2023 están por debajo del 200% de los componentes fijos, tal y como se estableció por acuerdo de la junta de 31 de marzo de 2023.
- El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprobó a inicios de 2024 el importe final del incentivo correspondiente a 2023, sobre la base del *bonus pool* fijado conforme a la política de retribuciones aprobada en la junta de 31 de marzo de 2023, considerando los siguientes elementos:
 - Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales.
 - Un multiplicador de comportamiento relativo contra el mercado, por un valor de 0,7 a 1,3 sobre el resultado de las métricas cuantitativas anteriores.
 - Una evaluación cualitativa que no puede modificar el resultado anterior en más de un 25% al alza o a la baja.
 - En su caso, un ajuste excepcional que deberá estar debidamente soportado.
 - La cifra final asignada se ajusta en función de la retribución variable individual de referencia del consejero ejecutivo, según el modelo vigente y teniendo en cuenta (i) sus objetivos individuales, que en términos generales coinciden con los del Grupo, cubriendo métricas financieras, de gestión del riesgo y posición de solvencia, así como impulsar las iniciativas globales de PagoNxt y Digital Consumer Bank,

y los negocios de Banca Comercial, Wealth y CIB; y acelerar la transformación del Banco a One Santander, con especial foco en tecnología, personas y objetivos de la agenda de Banca Responsable, y (ii) 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.



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

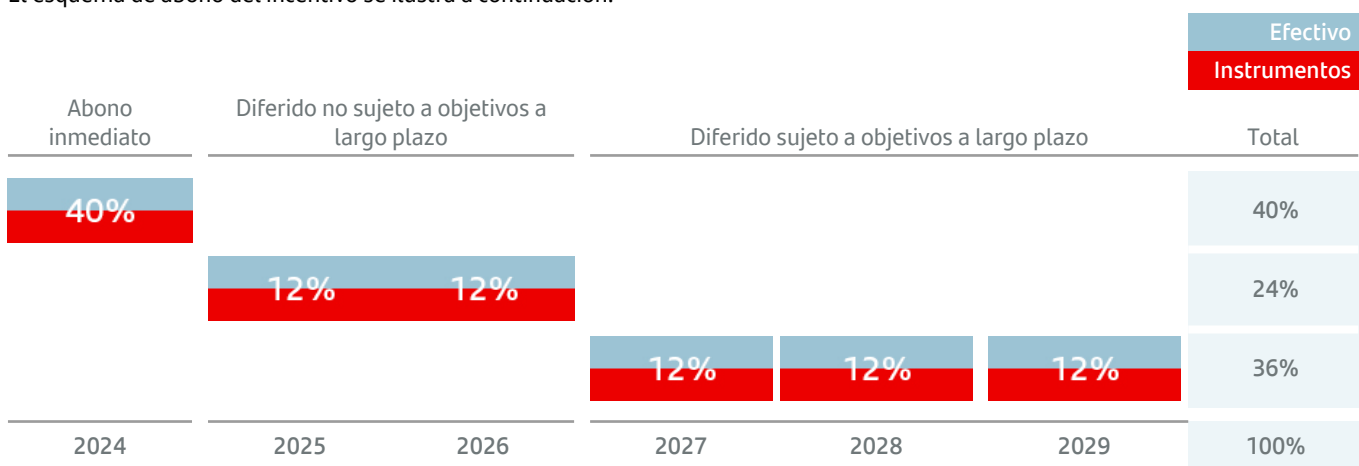
Los objetivos cuantitativos y los elementos de la valoración cualitativa se describen más abajo.

- La retribución variable aprobada se abona un 50% en metálico, y un 50% en instrumentos. Estos últimos se abonarán de la siguiente manera:
 - 500 miles de euros y 420 miles de euros en *restricted stock units* de la sociedad PagoNxt, S.L para Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente.
 - Y el importe restante, todo en instrumentos Banco Santander, donde el consejero deberá decidir si recibirlo todo en acciones de Banco Santander, o recibir dicha cantidad por mitades en acciones y en opciones sobre acciones de Santander. En el ejercicio 2023, ambos consejeros ejecutivos han elegido recibir este importe en acciones.
- Un 40% se abona en 2024, tras la determinación de la retribución variable, y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales del siguiente modo:

¹ Como se indica en el cuadro al inicio de esta sección 6.3, las aportaciones a sistemas de previsión, incluyen tanto componentes fijos como componentes variables, formando estos parte de la retribución variable total.

- El importe diferido de los dos primeros ejercicios, el 24% del total, a cobrar en su caso en 2025 y 2026, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* detalladas más adelante.
- El importe diferido durante los tres siguientes ejercicios (36% del total) a cobrar, en su caso, en 2027, 2028 y 2029, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos plurianuales descritos más adelante. Estos objetivos podrán reducir los importes y el número de instrumentos diferidos, o aumentarlos hasta llegar a una ratio máxima de cumplimiento del 125%, con la finalidad de incentivar que los ejecutivos puedan exceder los objetivos establecidos.
- Con ocasión de cada entrega del importe diferido en efectivo, se podrá abonar al beneficiario el importe correspondiente al ajuste con la inflación hasta la fecha de abono correspondiente.
- Todos los pagos en acciones están sujetos a un periodo de retención de tres años tras su entrega, a menos que el consejero mantenga una inversión en acciones equivalente a dos veces el importe de su remuneración fija anual, en cuyo caso las acciones recibidas estarán sujetas al año de retención desde la fecha de su entrega que prevé la regulación aplicable. Asimismo, se prohíben expresamente las coberturas del valor de los instrumentos recibidos en los periodos de retención y diferimiento. La venta de las acciones también está prohibida hasta un año después de haber sido recibidas por el beneficiario.

El esquema de abono del incentivo se ilustra a continuación:



Todos los abonos diferidos, condicionados 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 Banco Santander en los supuestos y durante el plazo previstos en la política de *malus* y *clawback* del Grupo.

ii) Objetivos cuantitativos y valoración cualitativa para 2023

La retribución variable para los consejeros ejecutivos en 2023 se basa en el *bonus pool* común a los directivos del centro

corporativo, cuyo cálculo resulta de las métricas cuantitativas, de un multiplicador de comportamiento relativo contra el mercado y de los factores cualitativos aprobados por el consejo a principios de 2023 a propuesta de la comisión de retribuciones y que forman parte de la política de remuneraciones para el ejercicio 2023 aprobada por la junta general de accionistas. Los resultados para el citado *bonus pool* 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 humanos², son los que se incluyen en el siguiente cuadro.

² 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, gestión financiera, intervención general y control de gestión, legal y recursos humanos. Su función en este comité ha consistido en el análisis de la información cuantitativa, la evaluación cualitativa y 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, el cumplimiento y el control.

A. Métricas ^A cuantitativas			
Categoría y ponderación	Objetivos	Consecución de los objetivos	Evaluación
Transformación (45%)	Crecimiento de clientes totales (10%)	Objetivo: 8,83 millones. Consecución: 11,05 millones.	125,17%
	Crecimiento de clientes activos (10%)	Objetivo: 5,43 millones. Consecución: 5,43 millones.	100,03%
	Costes por operativa con cliente activo (15%)	Objetivo: 251 euros. Consecución: 264 euros.	94,82%
	Ingresos por cliente activo (10%)	Objetivo: 572 euros. Consecución: 597 euros.	104,46%
Capital (30%)	Ratio CET1	Objetivo: 12,45%. Consecución: 12,54%	125,19%
Rentabilidad (25%)	RoTE (<i>Return on tangible equity</i>): retorno sobre capital tangible	Objetivo: 15,72%. Consecución: 15,39%.	97,92%
TOTAL métricas			109,22 %

A. A estos efectos, estas métricas se ajustan positiva o negativamente por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, cuando se hayan producido operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias (tales como impactos excepcionales del entorno macroeconómico, saneamientos, reestructuraciones o cambios regulatorios) que afecten a la pertinencia de la métrica y escala de cumplimiento en cada caso fijadas y supongan un impacto ajeno al desempeño de los consejeros ejecutivos y directivos evaluados.

B. MULTIPLICADOR de comportamiento relativo contra el mercado	Margen de intereses sobre activos medios (NIM), NPS, ratio de eficiencia, coste del riesgo, morosidad y margen neto después de provisiones	2023 ha supuesto unos resultados récord para el Grupo, lo que le ha permitido a Santander ganar una posición en el <i>ranking</i> por nivel de margen neto después de dotaciones, hasta situarse en segunda posición. Además, cabe destacar el buen desempeño de la capitalización del banco en relación con la de sus comparables (con una revalorización en el periodo de medición del 45%, muy por encima de la experimentada por la media de nuestros principales competidores, +21%). En cuanto a países, destacó la evolución de España (NIM y NPS) y Portugal (practica totalidad de las métricas), así como la de Digital Consumer Bank (NIM y eficiencia).	1,02
--	--	---	-------------

C. Evaluación cualitativa		
Indicadores	Consecución de los objetivos	Evaluación
Riesgos (+/- 5%)	Robustecimiento del entorno de control de riesgos y escalado, especialmente en riesgos no financieros (como el fraude externo, y el proceso presupuestario) y en riesgos de mercados y estructural (gestión crisis bancaria en USA). Avance significativo en las iniciativas estratégicas y de transformación y una mayor integración de técnicas avanzadas de gestión de riesgos (automatización de decisiones, Machine Learning, IA).	+3,20%
Cumplimiento (+/- 5%)	Mejora generalizada del entorno de control especialmente en lo relativo a cumplimiento regulatorio. Avance también en la implantación de las iniciativas estratégicas y de transformación (estrategia de clientes vulnerables y los rating de conducta de sucursales, entre otros).	+2,60%
Network Collaboration (+/- 10%)	Este año estuvo marcado por un enfoque estratégico dentro de nuestra organización, destacando el compromiso de colaboración entre los negocios globales, las regiones/países y las funciones transversales. Gracias a nuestra combinación única (escala global con liderazgo local y una red de colaboración para capturar el valor de nuestro Grupo), hemos fortalecido la colaboración entre países y regiones, compartiendo fortalezas y capacidades comerciales. Durante el año se le dio seguimiento a distintos indicadores que mostraban el impulso en el aumento de la colaboración en la red de negocios globales, países y áreas de soporte, destacando la labor de cooperación entre distintas áreas para crear sinergias, compartir mejores prácticas y trabajar por un mismo objetivo: ONE Santander.	+2,73%
Objetivos ESG (+/- 5%)	(i) Hemos progresado en nuestro objetivo de mujeres en puestos directivos senior hasta el 31,4% en 2023, desde el 29,3% de 2022. (ii) Hemos incluido financieramente durante 2023 a 1,8 millones de personas con nuestros programas de acceso y financiación. (iii) Alcanzamos un volumen de más de 22.000 millones de negocio verde desembolsado y facilitado. Adicionalmente, el volumen de activos bajo gestión en inversión socialmente responsable alcanzó 67.700 millones de euros. (iv) En clima se ha seguido progresando, con la fijación de objetivos nuevos en las carteras de auto-manufacturing y auto-lending y planes de descarbonización en algunas carteras minoristas relevantes. Y (v), se ha seguido reforzando los controles de calidad de la información de sostenibilidad.	+3,40%
TOTAL evaluación cualitativa		+11,93%
D. Ajuste excepcional aprobado por el consejo de administración a propuesta de la comisión de retribuciones	Bajo el mismo racional aplicado a las bajadas discrecionales de 14,5% de los bonus pools de 2019 y 2021 por peor rendimiento del retorno al accionista, y teniendo en cuenta la obtención de un beneficio atribuido récord (11.076 millones de euros, +15% respecto a 2022) y el muy elevado retorno al accionista (+40,5%, superando en un 5% a la media de nuestro grupo de peers), el consejo de administración, a recomendación de la comisión de retribuciones, acordó que el resultado final fuera el mismo 138,91% que en 2022, realizándose de este modo un ajuste excepcional al alza de 15,57%.	+15,57%
Resultado bonus pool 2023		138,91 %

Al resultado total obtenido en el año por las métricas cuantitativas (109,22%) se le aplica el resultado del multiplicador (1,02) y se le suma el relativo a la evaluación cualitativa (+11,93%) y el ajuste aprobado por el consejo (+15,57%):

$$(A \times B) + C + D = \text{Resultado del pool de bono para 2023}$$

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 2023

El consejo ha aprobado la retribución variable de los 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 descritas en la sección anterior para el *bonus pool*.

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

- El BNO³ del Grupo en 2023 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2022. De haberse producido, el incentivo no habría sido superior al 50% del incentivo de referencia.
- El BNO del Grupo no ha sido negativo. De haberse producido, el incentivo habría sido cero.

El consejo de administración acordó mantener en 2023 la misma retribución variable de referencia que en 2022 para Ana Botín, estableciendo como retribución variable de referencia para Héctor Grisi 4.200 miles de euros, alineada con la de su antecesor José Antonio Álvarez.

Las aportaciones variables anuales a pensiones tampoco se han modificado en 2023, de modo que ascienden al 22% del 30% del promedio de las últimas tres retribuciones variables. Esto supone dar cumplimiento a la Circular 2/2016 de Banco de España, norma 41, sobre beneficios por pensiones, por la que una parte no inferior a un 15% debe girar sobre componentes variables.

Desglose de la retribución variable de abono inmediato y diferida

En 2023, la buena evolución del negocio y la excelente ejecución de nuestra estrategia han permitido alcanzar el mayor beneficio atribuido de la historia de la entidad, 11.076 millones de euros (+15,3% respecto a 2022), consiguiendo además una ratio de capital del 12,3%, cumpliendo así con nuestro compromiso público. Y todo ello acompañado de un elevado retorno total para el accionista del +40,5% durante el ejercicio (+5% en

términos relativos respecto a la media de nuestro grupo oficial de 9 peers⁴). Debido al incremento a doble dígito del beneficio atribuido, además del excelente retorno al accionista, que es el mayor en los últimos 14 años, el consejo de administración aprobó mantener el mismo pool de bono (138,91%) que en 2022, lo que implicó la aprobación del mencionado ajuste positivo del 15,57%. De la misma manera, ajustes extraordinarios negativos para la bajada del pool de bono final se produjeron en los ejercicios 2021 y 2019 (por peor retorno al accionista), cuyo impacto combinado fue del -30%.

Como resultado, y considerando la excepcional aportación que tanto la presidenta como el consejero delegado han tenido en la consecución de estos resultados excepcionales, sobre la base del pool detallado, y por el cumplimiento de sus objetivos individuales, el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, ha acordado la retribución variable que se indica a continuación, que en todo caso supone un aumento del 5% de su compensación total en el caso de Ana Botín, y una reducción del 9% respecto a su predecesor, en el caso de Héctor Grisi.

Además, el peso de la retribución de los consejeros ejecutivos respecto al beneficio ordinario baja hasta el 0,19% desde el 0,23% del ejercicio anterior, como se refleja en la sección "6.3.1" a continuación.

En el siguiente cuadro se muestra el desglose de la retribución variable de abono inmediato e importes diferidos no sujetos a objetivos a largo plazo y, en el siguiente a este, la retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo, aprobadas por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones:

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

Miles de euros	2023				2022				
	En metálico	En acciones ^A	En RSUs ^A	Total	En metálico	En acciones ^B	En opciones sobre acciones ^B	En RSUs ^B	Total
Ana Botín	2.848	2.648	200	5.696	2.702	1.229	1.229	243	5.403
Héctor Grisi	1.952	1.784	168	3.904	—	—	—	—	—
José Antonio Álvarez	—	—	—	—	1.823	830	830	164	3.647
Total	4.800	4.432	368	9.600	4.525	2.059	2.059	407	9.050

A. Los números del cuadro se corresponden con un total de 1.168 miles de acciones y 6 miles de RSUs de PagoNxt, S.L.

B. 667 miles de acciones, 1.795 miles de opciones sobre acciones de Banco Santander y 8 miles de RSUs de PagoNxt, S.L. en 2022 para Ana Botín y José Antonio Álvarez.

³ 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. La exclusión en el cálculo a estos efectos de saneamientos de fondos de comercio es acorde con el criterio seguido por los supervisores en sus recomendaciones sobre reparto de dividendos.

⁴ Grupo de peers: BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotia Bank y Unicredit.

La parte diferida de la retribución variable cuya percepción solo se producirá en 2027, 2028 y 2029 si se cumplen los objetivos plurianuales a largo plazo (véase la sección 6.3 B iv), y siempre que el beneficiario permanezca en el Grupo, en los términos

acordados por la junta de accionistas, y que no concurren las circunstancias *malus*, es la que se muestra en el cuadro de debajo⁵:

Retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo (valor razonable)

Miles de euros	2023				2022				
	En metálico	En acciones ^A	En RSUs ^A	Total	En metálico	En acciones ^B	En opciones sobre acciones ^B	En RSUs ^B	Total
Ana Botín	1.121	911	210	2.243	1.064	404	404	255	2.128
Héctor Grisi	769	592	176	1.537	—	—	—	—	—
José Antonio Álvarez	—	—	—	—	718	273	273	172	1.436
Total	1.890	1.504	386	3.780	1.782	677	677	428	3.564

A. La retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo total de los consejeros ejecutivos se corresponde con un total de 396 miles de acciones y 6 miles de RSUs de PagoNxt S.L.

B. 219 miles de acciones, 590 miles de opciones sobre acciones de Banco Santander y 9 miles de RSUs de PagoNxt S.L 2022 para Ana Botín y José Antonio Álvarez.

El valor razonable se determinó en la fecha de concesión basado en valoración de un experto independiente, Willis Towers Watson. En función del diseño del plan para 2023 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, se ha considerado que el valor razonable es el 70% para el total de la retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo asignada.

El importe total máximo de acciones a entregar correspondientes al plan se encuentra dentro del importe máximo del incentivo a entregar en acciones (11,5 millones de euros) autorizado por la junta general de 2023 para los consejeros ejecutivos. El número de acciones ha sido calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de

cotizaciones medias ponderadas de la acción de Banco Santander en las 50 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día 30 de enero de 2024 (fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2023), que ha resultado ser de 3,793 euros por acción. Por su parte, el precio para cada *restricted stock unit* de PagoNxt, S.L. ha sido fijado, según valoración de expertos independientes, en 60,34 euros.

iv) Objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2027, 2028 y 2029

Los objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2027, 2028 y 2029 son los siguientes:

⁵ 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 *malus* y el cumplimiento de los objetivos definidos. 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.

Ratios	Ponderación	Objetivos y escalas de cumplimiento (coeficientes)		
A	Cumplimiento del objetivo de retorno sobre capital tangible (RoTE, por sus siglas en inglés) de Banco Santander en 2025	40%	Si el RoTE en 2025 es $\geq 17\%$, el coeficiente es 1,5 Si el RoTE en 2025 es $\geq 14\%$ pero $< 17\%$, el coeficiente es 0 - 1,5 ^B Si el RoTE en 2025 es $< 14\%$, el coeficiente es 0	
B	Rentabilidad total relativa para accionistas (RTA) ^A en 2023-2025 respecto de un grupo de entidades comparables	40%	Si el ranking de Santander es igual o superior al percentil 100, el coeficiente es 1,5 Si el ranking de Santander está entre los percentiles 75 y 100 (este no incluido), el coeficiente es 1 - 1,5 ^C Si el ranking de Santander está entre los percentiles 40 y 75 (este no incluido), el coeficiente es 0,5 - 1 ^C Si el ranking de Santander está por debajo del percentil 40, el coeficiente es 0	
C	Cuatro métricas vinculadas a criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), las cuales tienen la misma ponderación	20%	1)	Si el % de mujeres en puestos directivos senior en 2025 es $\geq 36\%$, el coeficiente es 1,25 Si el % de mujeres en puestos directivos senior en 2025 es $\geq 35\%$ pero $< 36\%$, el coeficiente es 1 - 1,25 ^D Si el % de mujeres en puestos directivos senior en 2025 es $\geq 29,3\%$ pero $< 35\%$, el coeficiente es 0 - 1 ^D Si el % de mujeres en puestos directivos senior en 2025 es $< 29,3\%$, el coeficiente es 0
			2)	Si el número de propuestas bancarias o financiación a medida ^E entre 2023 y 2025 (en millones) es ≥ 6 , el coeficiente es 1,25 Si el número de propuestas bancarias o financiación a medida ^E entre 2023 y 2025 (en millones) es ≥ 5 pero < 6 , el coeficiente es 1 - 1,25 ^D Si el número de propuestas bancarias o financiación a medida ^E entre 2023 y 2025 (en millones) es ≥ 3 pero < 5 , el coeficiente es 0 - 1 ^D Si el número de propuestas bancarias o financiación a medida ^E entre 2023 y 2025 (en millones) es < 3 , el coeficiente es 0
			3) a.	Si la financiación verde ^F entre 2019 y 2025 (en miles de millones de euros) es ≥ 240 , el coeficiente es 1,25 Si la financiación verde ^F entre 2019 y 2025 (en miles de millones de euros) es ≥ 220 pero < 240 , el coeficiente es 1 - 1,25 ^D Si la financiación verde ^F entre 2019 y 2025 (en miles de millones de euros) es ≥ 160 pero < 220 , el coeficiente es 0 - 1 ^D Si la financiación verde ^F entre 2019 y 2025 (en miles de millones de euros) es < 160 , el coeficiente es 0
			3) b.	Si las inversiones socialmente responsable ^G (en miles de millones de euros) en 2025 es ≥ 102 , el coeficiente es 1,25 Si las inversiones socialmente responsable ^G (en miles de millones de euros) en 2025 es ≥ 100 , pero < 102 , el coeficiente es 1 - 1,25 ^D Si las inversiones socialmente responsable ^G (en miles de millones de euros) en 2025 es ≥ 53 , pero < 100 , el coeficiente es 0 - 1 ^D Si las inversiones socialmente responsable ^G (en miles de millones de euros) en 2025 es < 53 , el coeficiente es 0
			4)	Si la exposición en energía eléctrica y minería relacionada con carbón térmico ^H (en miles de millones de euros) en 2025 es $\leq 3,8$, el coeficiente es 1,25 Si la exposición en energía eléctrica y minería relacionada con carbón térmico ^H (en miles de millones de euros) en 2025 es $< 5,8$, pero $> 3,8$, el coeficiente es 1 - 1,25 ^D Si la exposición en energía eléctrica y minería relacionada con carbón térmico ^H (en miles de millones de euros) en 2025 es = 5,8, el coeficiente es 1 Si la exposición en energía eléctrica y minería relacionada con carbón térmico ^H (en miles de millones de euros) en 2025 es $> 5,8$, 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 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 2023 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2026 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final). El grupo de referencia estará formado por las siguientes 9 entidades: BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotia Bank y Unicredit.

B. Incremento lineal del coeficiente de RoTE en función del porcentaje concreto de RoTE en 2025, dentro de esta línea de la escala.

C. Incremento proporcional del Coeficiente RTA en función del número de posiciones que se ascienda en el ranking dentro de esta línea de la escala.

D. Incremento proporcional del coeficiente en función de su posición dentro de esta línea de la escala.

E. Propuestas bancarias para personas sin acceso o con acceso restringido a los servicios bancarios básicos (por ejemplo, servicios de ingreso y retirada de efectivo en comunidades remotas) o financiación a medida (por ejemplo, para microempresarios para crear o crecer sus negocios o clientes en dificultades financieras).

F. Contribución de Grupo Santander al negocio verde: SCIB, Retail & Commercial banking y Digital Consumer Bank. Se mide con datos acumulados desde 2019.

G. Fondos registrados bajo el artículo 8 y 9 (SFDR) en la UE, incluidos los fondos de terceros y los fondos latinoamericanos de SAM que cumplan con criterios equivalentes.

H. Exposición de riesgo de crédito con clientes afectados por el objetivo de salida del carbón térmico para 2030: clientes de generación de energía eléctrica con más del 10 % de los ingresos provenientes de carbón térmico y clientes de minería de carbón térmico.

Para determinar el importe anual de la parte diferida vinculada a objetivos que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2027, 2028 y 2029 (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:

$$\text{Anualidad final} = \text{Imp.} \times (2/5 \times A + 2/5 \times B + 1/5 \times C)$$

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 2024).
- 'A' es el coeficiente RoTE que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del RoTE alcanzado a cierre de año en 2025.
- 'B' es el coeficiente RTA que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del comportamiento del RTA de Banco Santander en el periodo 2023 - 2025 respecto del grupo de referencia.
- 'C' es el resultado del sumatorio de coeficientes ponderados (con el mismo peso todos ellos) de cada uno de los cuatro objetivos de Banca Responsable para 2025 descrito en el cuadro anterior.
- Supuesto en todo caso que, si $(2/5 \times A + 2/5 \times B + 1/5 \times C)$ arroja una cifra superior a 1,25, se aplicará 1,25 como multiplicador.

v) 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 Grupo⁶, a que no concurra durante el periodo 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 Banco Santander en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén.

La retribución variable correspondiente a 2023 está sujeta a *clawback* hasta el comienzo de 2030.

La aplicación de las cláusulas malus y *clawback* se activa en supuestos en los que concurra un deficiente desempeño financiero de la entidad en su conjunto, de una división o área concreta de esta o de las exposiciones generadas por el personal, imputables a la gestión del responsable o

responsables, con base en la presencia de, al menos, alguno de 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.
Capital	El incremento sufrido por la entidad o por una unidad de negocio de sus necesidades de capital, 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

Además de la actual política sobre cláusulas malus y *clawback* vigente, el consejo de administración de Banco Santander en su reunión del 28 de noviembre de 2023, de conformidad con la propuesta de la comisión de retribuciones de 27 de noviembre de 2023, aprobó un nuevo anexo a nuestra política de remuneraciones para cumplir con la nueva regulación de la SEC (Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos de América), relativa a la recuperación de las compensaciones recibidas erróneamente por los consejeros ejecutivos de Banco Santander, S.A. y alta dirección, en caso de que se produzca una reformulación de estados financieros, conforme indica la regulación, como consecuencia de un incumplimiento sustancial de los requisitos de información financiera en virtud de las leyes federales sobre valores de Estados Unidos de América. El nuevo documento de nuestra política retributiva titulado "Recuperación de elementos de compensación como consecuencia de la reformulación de Estados Financieros" se incluye como anexo en el Form 20-F del Grupo registrado en la SEC.

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 2030 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.

⁶ 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 10.3 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 inflación 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 inflación de los importes en efectivo diferidos, esta se entregará en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento del plan.

C. Principales características de los sistemas de previsión

Los consejeros ejecutivos participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento.

En 2012, el contrato de Ana Botín (y de otros miembros de la alta dirección de Banco Santander) 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 jubilarse, independientemente de si están en activo o no en Banco Santander en ese momento, basándose en las aportaciones al sistema, y sustituyó el derecho anterior a percibir un complemento a la pensión en caso de jubilación.

El saldo inicial que correspondió a Ana Botín 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 previsión.

Banco Santander realiza anualmente desde 2013 aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos y otros directivos, en proporción a sus respectivas bases pensionables, hasta que aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez. De forma general, 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. Las aportaciones serán del 22% de las bases pensionables en todos los casos. En el caso de Héctor Grisi, consejero delegado a partir del 1 de enero de 2023, al no llevar aún tres años en el cargo, el cálculo de la parte variable se ha hecho conforme al importe bruto de la retribución variable acordada en ese ejercicio.

En aplicación de lo previsto en la normativa de retribuciones, las aportaciones realizadas que se calculan sobre retribuciones variables se someten al régimen de los beneficios discrecionales de pensión. Bajo este régimen, estas aportaciones están sujetas a cláusulas *malus* y *clawback* según la política vigente en cada momento y durante el mismo período en el que se difiera la retribución variable. Asimismo, deberán invertirse en acciones de Banco Santander 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 Banco Santander 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.

Las dotaciones registradas en 2023 en concepto de pensiones por jubilación han ascendido a 2.110 miles de euros (1.892 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2022 para Ana Botín y José Antonio Álvarez), conforme al siguiente desglose:

Miles de euros	2023	2022
Ana Botín	1.144	1.081
Héctor Grisi	966	—
José Antonio Álvarez	—	811
Total	2.110	1.892

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2023 y 2022 correspondiente a cada uno de los consejeros en el sistema de previsión:

Miles de euros	2023	2022
Ana Botín	49.257	46.725
Héctor Grisi	585	—
José Antonio Álvarez	19.495	18.958
Total	69.338	65.683

D. Otras retribuciones

Adicionalmente, el Grupo tiene contratados seguros de vida, salud y otras contingencias a favor de los consejeros ejecutivos de Banco Santander. El concepto de otras retribuciones también comprende el complemento aprobado para Ana Botín en sustitución de las prestaciones complementarias del sistema de previsión eliminado en 2018, así como el coste de su aseguramiento hasta la fecha de jubilación, en caso de fallecimiento o invalidez. Asimismo, los consejeros ejecutivos están cubiertos por el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta Banco Santander.

La [nota 5](#) de las cuentas anuales consolidadas 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, además del compromiso de los consejeros ejecutivos de mantener una inversión individual significativa en acciones de Banco Santander mientras estén desarrollando funciones en activo en el Grupo, cada consejero ejecutivo tiene cinco años para acreditar que en su patrimonio individual posee una inversión en acciones de Banco Santander equivalente a dos veces el importe neto de impuestos de su salario anual bruto (SAB) a esa misma fecha. El siguiente cuadro informa sobre dicha proporción, con un precio por acción de 3,793 euros.

	2023		
	SAB (miles)	N.º de acciones (miles)	N veces
Ana Botín	3.271	32.625	37,8
Héctor Grisi	3,000	1.694	2,1

Asimismo, además de la obligación que tienen los consejeros ejecutivos por normativa bancaria de no transmitir las acciones que reciban como retribución por un periodo de un año, que aplica en todo caso, esta política fue actualizada en 2020 para incluir la obligación de no transmitir dichas acciones por un periodo de tres años desde su entrega, salvo que el consejero mantenga un importe en acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual.

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

Por acuerdo de la comisión ejecutiva, todas las retribuciones percibidas por los consejeros ejecutivos de Banco Santander que le representen en los consejos de administración de compañías en las que participa Banco Santander y que correspondan a nombramientos acordados a partir del 18 de marzo de 2002 quedan en beneficio del Grupo. Los consejeros ejecutivos de Banco Santander no percibieron retribuciones derivadas de este tipo de representaciones en 2023.

Por otro lado, y a título personal, el siguiente cuadro recoge la remuneración de los consejeros no ejecutivos en otras entidades del Grupo:

Consejero	Cargo	Retribución
Homaira Akbari	Miembro del consejo de administración de Santander Consumer USA Holdings, Inc.	120 miles de dólares (111 miles de euros)
	Miembro del consejo de administración de PagoNxt, S.L.	200 miles de euros
Henrique de Castro	Miembro del consejo de administración de PagoNxt, S.L.	200 miles de euros
José Antonio Álvarez	Miembro del consejo de administración de PagoNxt, S.L.	200 miles de euros
	Miembro del consejo de administración de Banco Santander (Brasil) S.A.	755 miles de reales brasileños (141 miles de euros)
Pamela Walkden	Miembro de los consejos de administración de Santander UK, plc y Santander UK Group Holdings Limited.	132 miles de libras (152 miles de euros)

Asimismo, Luis Isasi ha recibido 1 millón de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones (importe que se incluye en el cuadro a continuación como "otra retribución", al ser pagado por Banco Santander).

Y por último, José Antonio Álvarez, en su condición de asesor estratégico de Grupo Santander, percibió una retribución fija de 1.750 miles de euros, además de las aportaciones a seguros de vida y salud y el complemento que viene percibiendo como consecuencia de la renuncia a la prestación de fallecimiento e invalidez por los importes que se detallan en el cuadro de la sección G siguiente.

G. Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2023

A continuación se desglosan de forma individualizada, por consejero de Banco Santander, las retribuciones salariales a corto plazo (o de abono inmediato) y las diferidas no sujetas a objetivos a largo plazo correspondiente a los ejercicios 2023 y 2022. La información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV (9.5) y la nota 5 de las cuentas anuales consolidadas del Grupo recogen información sobre las acciones entregadas en 2023 en virtud de los sistemas de retribución diferida de ejercicios anteriores cuyas condiciones para la entrega ya se han cumplido.

Consejeros	Miles de euros									Total
	2023								2022	
	Atenciones estatutarias		Retribución salarial y bono de los consejeros ejecutivos						Aportación a pensiones	
Asignación anual del consejo y de las comisiones	Dietas del consejo y comisiones	Salario fijo	Variable - bono de abono inmediato (50% en instrumentos)	Variable - bono de pago diferido (50% en instrumentos)	Total	Total				
Ana Botín	366	45	3.271	3.560	2.136	8.967	1.144	1.022	11.544	11.001
Héctor Grisi ^A	296	44	3.000	2.440	1.464	6.904	966	47	8.257	—
José Antonio Álvarez	326	45	—	—	—	—	—	3.182	3.553	9.086
Bruce Carnegie-Brown	495	81	—	—	—	—	—	—	576	700
Homaira Akbari	187	78	—	—	—	—	—	—	265	244
Javier Botín ^B	98	39	—	—	—	—	—	—	137	129
Sol Daurella	172	77	—	—	—	—	—	—	249	230
Henrique de Castro	197	87	—	—	—	—	—	—	284	261
Gina Díez	143	68	—	—	—	—	—	—	211	172
Luis Isasi	339	78	—	—	—	—	—	1.000	1.417	1.412
Ramiro Mato	422	96	—	—	—	—	—	—	518	500
Belén Romana	470	102	—	—	—	—	—	—	572	549
Pamela Walkden	254	87	—	—	—	—	—	—	341	323
Germán de la Fuente	184	87	—	—	—	—	—	—	271	137
Glenn Hutchins	289	83	—	—	—	—	—	—	372	10
Álvaro Cardoso ^C	—	—	—	—	—	—	—	—	—	39
R. Martín Chavez ^D	—	—	—	—	—	—	—	—	—	147
Sergio Rial ^E	—	—	—	—	—	—	—	—	—	131
Total 2023	4.238	1.097	6.271	6.000	3.600	15.871	2.110	5.251	28.567	—
Total 2022	3.762	931	5.717	5.656	3.394	14.767	1.892	3.719	—	25.071

A. Miembro del consejo desde el 1 de enero de 2023.

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

C. Cesó como consejero el 1 de abril de 2022.

D. Cesó como consejero el 1 de julio de 2022.

E. Cesó como consejero el 1 de enero de 2023.

F. Otras retribuciones recoge para Luis Isasi 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones. Para José Antonio Álvarez, este importe incluye su retribución como asesor estratégico del Grupo Santander, así como 722 miles de euros por aportaciones a seguros de vida y salud, y el complemento que viene percibiendo como consecuencia de la renuncia a la prestación de fallecimiento e invalidez, que ha ascendido a 710 miles de euros.

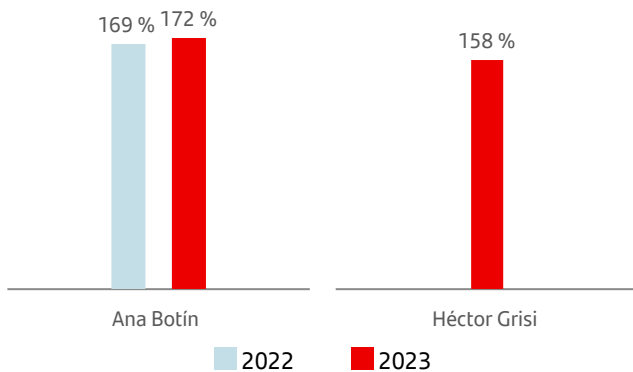
Además, en el siguiente cuadro se indica el detalle individualizado de las retribuciones salariales de los consejeros ejecutivos vinculadas a objetivos plurianuales, cuya percepción solo se producirá si se dan las condiciones de permanencia en el Grupo, no concurrencia de las cláusulas malus y el cumplimiento total de los objetivos plurianuales definidos, con el consiguiente aumento (limitado al 125%), reducción, e incluso no percepción si los umbrales mínimos de tales objetivos no llegan a alcanzarse, del importe acordado a final de ejercicio:

	Miles de euros ^A	
	2023	2022
Ana Botín	2.243	2.128
Héctor Grisi	1.537	—
José Antonio Álvarez	—	1.436
Total	3.780	3.564

A. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años (2027, 2028 y 2029), 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.

H. Ratio entre componentes variables y componentes fijos en 2023

La junta general de 2023 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 2023 para cada consejero ejecutivo. Esta ratio ha aumentado ligeramente respecto de 2022 en 3 pp en el caso de Ana Botín.



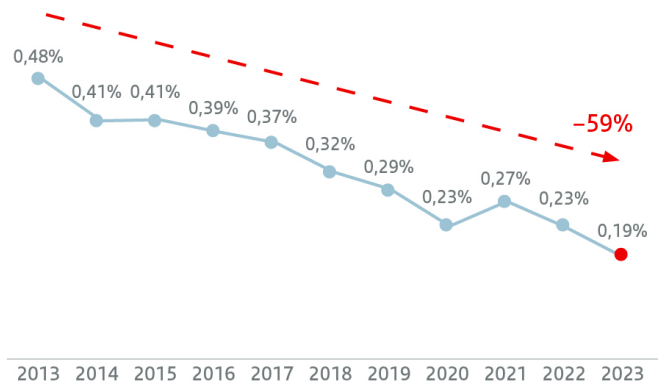
A estos efectos:

- 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. Análisis comparativo de la remuneración de los consejeros, el rendimiento de la sociedad y la retribución media de los trabajadores

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la retribución (incluyendo las retribuciones a corto plazo, retribuciones variables diferidas y retribuciones variables diferidas vinculadas a objetivos plurianuales, excluyendo las aportaciones a pensiones) de los consejeros con funciones ejecutivas respecto del beneficio ordinario atribuido. El peso de la retribución de los consejeros ejecutivos respecto al beneficio ordinario continúa su tendencia a la baja desde 2013.

Retribución de los consejeros ejecutivos como % del beneficio ordinario atribuido



En el siguiente cuadro se muestra el importe de la remuneración total anual devengada y la variación experimentada en el año de las siguientes categorías: la remuneración del consejero, el rendimiento de la sociedad (beneficio ordinario atribuido al Grupo, beneficio antes de impuestos auditado y RoTE ordinario) y la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de Banco Santander distintos de los administradores durante los cinco ejercicios más recientes:

Remuneración de los consejeros ¹ (miles de euros)	2023	% var. 23/22	2022	% var. 22/21	2021	% var. 21/20	2020	% var. 20/19	2019
• Consejeros ejecutivos									
Ana Botín	11.544	5%	11.001	(4%)	11.435	68%	6.818	(32%)	9.954
Héctor Grisi ^A	8.257	—							
• Consejeros no ejecutivos²									
Jose Antonio Álvarez	3.553	(61%)	9.086	(1%)	9.160	52%	6.018	(27%)	8.270
Bruce Carnegie-Brown	576	(18%)	700	—	700	18%	595	(15%)	700
Javier Botín ^B	137	6%	129	—	129	6%	122	(11%)	137
Sol Daurella	249	8%	230	(4%)	239	12%	214	(11%)	240
Belén Romana	572	4%	549	3%	533	28%	417	(21%)	525
Homaira Akbari	265	9%	244	(2%)	248	23%	202	(11%)	226
Ramiro Mato	518	4%	500	—	499	16%	430	(14%)	500
Henrique de Castro	284	9%	261	(2%)	267	23%	217	152%	86
Pamela Walkden	341	6%	323	7%	303	42%	214	529%	34
Luis Isasi	1.417 ^E	—	1.412 ^E	—	1.406 ^E	49%	943	—	—
Gina Díez Barroso	211	23%	172	32%	130	—	4	—	—
Germán de la Fuente ^C	271	—	137	—	—	—	—	—	—
Glenn Hutchins ^D	372	—	10	—	—	—	—	—	—
Rendimiento de la sociedad									
Beneficio ordinario atribuido al Grupo (millones de euros)	11.076	15%	9.605	11%	8.654	70%	5.081	(38%)	8.252
Resultados consolidados de la sociedad ³ (millones de euros)	16.459	8%	15.250	5%	14.547	—	(2.076)	—	12.543
RoTE ordinario	15,06%	13%	13,37%	5%	12,73%	71%	7,44%	(37%)	11,79%
Remuneración media de los empleados⁴ (miles de euros)									
	58	3%	56	1%	56	18%	47	(12%)	54
Remuneración media de los empleados en España⁵ (miles de euros)									
	73	6%	68	10%	62	(2%)	63	—	n.a.

1. Remuneración variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo no incluida.

2. Las fluctuaciones en la remuneración de los consejeros no ejecutivos son causadas por la fecha de nombramiento o cese de los consejeros y la diferencia en el importe asignado por asistencia a los diferentes consejeros durante el año. Por lo tanto, no existe correlación entre su remuneración y el rendimiento de la sociedad.

3. Ganancias o pérdidas antes de impuestos procedentes de las actividades continuadas.

4. La remuneración de los empleados contiene todos los conceptos, incluidas otras retribuciones. Normalmente los aumentos o descensos de retribución son mayores para los consejeros ejecutivos, dependiendo de los resultados de la entidad, porque el porcentaje de retribución variable sobre retribución fija en un empleado medio es menor que el de los consejeros ejecutivos. Datos de retribución variable devengada en ejercicio en curso tanto para empleados como para los consejeros ejecutivos. Datos de la serie también están impactados por la evolución de los tipos de cambio en las geografías del grupo. Número de empleados medios calculado sobre una base equivalente a tiempo completo.

5. Total empleados en geografía España. Incluye remuneración fija + bono efectivamente cobrado en el año. No incluye resto de conceptos. No está impactado por tipos de cambio.

A. Consejero desde el 1 de enero de 2023.

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

C. Consejero desde el 1 de abril de 2022.

D. Consejero desde el 20 de diciembre de 2022.

E. Incluye 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución

La política de remuneraciones de Banco Santander y su implantación en 2023 fomentan una gestión del riesgo segura y efectiva a la vez que apoyan los objetivos del negocio a largo plazo. 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 2023 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 la rentabilidad para el accionista respecto al grupo de referencia, el retorno sobre el capital tangible y los cinco objetivos públicos de la agenda de Banca Responsable de la entidad.
Desempeño individual	Queda a criterio del consejo evaluar 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	Posibilidad de aplicación de cláusulas malus a retribuciones diferidas no consolidadas y <i>clawback</i> a retribuciones consolidadas o pagadas, en las condiciones y situaciones establecidas en la política de retribuciones del Grupo.
Pago en instrumentos	Al menos el 50% de la retribución variable se paga en instrumentos sujetos a un periodo de retención o de prohibición de ejercicio de al menos un año.

6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026

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 2024, 2025 y 2026 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 2023. 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 Banco Santander 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 2024, 2025 y 2026 no se plantean cambios materiales en los principios de la política retributiva y en la composición de las

retribuciones aplicables a los consejeros ejecutivos por el desempeño de sus funciones ejecutivas, respecto a los establecidos en 2023 (secciones 6.1 y 6.3), pero sí se proponen los cambios en el esquema de bono corporativo que se detallan a continuación:

Con el objeto de simplificar el sistema, se reduce el número de pasos para la determinación de la retribución variable del año, al convertir el multiplicador de comportamiento relativo contra el mercado en uno de los elementos de la evaluación cualitativa, en lugar de ser un paso intermedio entre la obtención del resultado de las métricas cuantitativas y la evaluación cualitativa.

No obstante, para asegurar que tiene la suficiente relevancia, su peso será del +/-10%, mayor que el resto de los elementos que integran la evaluación cualitativa, que tendrán un peso de +/-5%, tras reducirse el del ítem de Network Collaboration de +/-10% a +/-5%, y fusionarse los de Cumplimiento y Riesgos en uno.

En segundo lugar, la retribución variable de los consejeros ejecutivos en 2024 se abonará un 50% en metálico y un 50% en instrumentos. Estos últimos se hará de la siguiente manera:

- 500 miles de euros y 420 miles de euros en *restricted stock units* de la sociedad PagoNxt, S.L para Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente.
- Y el importe restante, todo en acciones de Banco Santander.

Por su parte, la retribución variable del resto del colectivo identificado también se abonará un 50% en efectivo y un 50% en acciones de Banco Santander.

En tercer lugar, se propone mantener las métricas vinculadas al cumplimiento de objetivos plurianuales, priorizando de este modo tanto la rentabilidad a largo plazo para el accionista como la propia de Banco Santander, así como la sostenibilidad del balance y de las actividades de la entidad. Por tanto dichas métricas serán:

- El comportamiento relativo del retorno total del accionista (RTA) de Banco Santander con los RTA ponderados del grupo de referencia. Su ponderación sobre el total será del 40%.
- El retorno sobre el capital tangible (RoTE), que refleja la creación de valor a largo plazo. Su ponderación sobre el total también será del 40%.
- Y cuatro métricas relativas a aspectos ESG (ambientales, sociales y de gobierno), conectadas con el grado de avance de nuestros objetivos para impulsar la agenda de Banca Responsable del Grupo. Su ponderación será del 20% del total.

La ratio máxima de cumplimiento continuará en el 125%, con la finalidad de seguir incentivando que los ejecutivos puedan exceder los objetivos establecidos, sin perjuicio de que la ratio máxima de cumplimiento de la retribución efectivamente pagada no superará los umbrales aprobados por la junta general.

Asimismo, a efectos de potenciar una de las líneas estratégicas de Banco Santander clave para el futuro de la entidad, la presidenta y el consejero delegado seguirán recibiendo *restricted stock units* de PagoNxt, S.L., con el fin de alinearles con el éxito de esta unidad.

Estos instrumentos sustituyen una parte de los instrumentos de Santander que reciben como retribución variable, para evitar que sus importes totales de retribución se incrementen por esta vía, y nunca representarán un importe superior a un 10% de su retribución variable.

Concretamente, recibirían con cargo al ejercicio 2024 el equivalente a 500 miles de euros en RSUs, en el caso de Ana Botín, y el equivalente a 420 miles de euros en RSUs, en el caso de Héctor Grisi, que se recibe de acuerdo al plan de incentivos a largo plazo de la indicada sociedad. Cada uno de los indicados instrumentos conferirá el derecho a obtener una participación o acción de PagoNxt, S.L. o de la sociedad que sea cabecera de su grupo (o su equivalente dinerario) en el momento en que, con arreglo al indicado plan, se produzca un evento de liquidez o una recompra o liquidación de los referidos instrumentos.

El mencionado plan se rige por los mismos principios de ajustes al riesgo, límites de retribución, diferimiento, *malus* y *clawback* que el incentivo aplicable a los consejeros ejecutivos descrito en este apartado, si bien su pago se realiza en instrumentos de PagoNxt.

Por último, Banco Santander realiza anualmente una revisión comparativa de la retribución total de los consejeros ejecutivos y otros directivos del Grupo. El grupo de análisis en 2024 está formado por BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotiabank y Unicredit, según criterios de capitalización

bursátil, escala global, reconocimiento de marca, diversificación geográfica, modelo de negocio y marco regulatorio. La incorporación de bancos estadounidenses y brasileños viene justificada por la fuerte presencia de Banco Santander en esos países, en cuyos principales mercados de valores, las bolsas de Nueva York y de São Paulo, cotizan sus acciones.

En este sentido, Banco Santander no aplica a sus consejeros ejecutivos ningún elemento de remuneración que se desvíe de la práctica común en el mercado.

Principio de igualdad retributiva y condiciones de retribución y empleo de los consejeros ejecutivos y resto de empleados de Santander

Tanto para los consejeros ejecutivos como para cualquier empleado de Banco Santander aplica el principio de igualdad retributiva que se recoge en la Política Corporativa de Retribución de Grupo Santander, que no permite ningún tipo de discriminación distinta de las derivadas de la evaluación de los resultados y de los comportamientos corporativos, y promueve una gestión salarial igualitaria en cuanto a género.

Asimismo, el sistema de remuneración aplicable a todos los empleados de Santander retribuye el valor que los empleados aportan sobre la base de unos principios comunes, como los siguientes:

- **Meritocracia:** se garantiza la no discriminación por razones de sexo, edad, cultura, religión ni etnia a la hora de aplicar las prácticas y políticas retributivas.
- **Coherencia:** remuneración coherente con el nivel de responsabilidad, liderazgo y desempeño dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento.
- **Sostenibilidad:** se establece un sistema sostenible de retribución tanto por lo que se refiere a los costes asociados al mismo y el control que se ejerce sobre estos, como por la vinculación del mismo a los objetivos que se describen en esta política, que hacen que el importe de la retribución variable se ajuste al desempeño de la entidad, y no promueven el cortoplacismo y fomentan la sostenibilidad a largo plazo. Para los 1.152 miembros del colectivo identificado se incluye además el diferimiento de hasta el 60% de su retribución variable y la recepción del 50% en instrumentos Santander (sujetos a periodos de retención de al menos un año), y la existencia de cláusulas de *malus* y *clawback*.

Asimismo, desde el año 2020 se incluyen aspectos ESG dentro de los objetivos vinculados a la retribución variable anual basados en nuestros objetivos de Banca Responsable. Y a partir del año 2022, con el objeto de impulsar la agenda de Banca Responsable del Grupo y resaltar la relevancia de la sostenibilidad como uno de nuestros principales focos estratégicos a largo plazo, se han añadido en los últimos pagos diferidos de la retribución variable métricas a largo plazo relativas a aspectos ESG que se describen en el apartado siguiente.

- **Responsabilidad social:** la cuantía de la retribución de los empleados no podrá ser inferior al salario mínimo fijado legalmente ni al salario mínimo vital o salario digno (*living wage*) del país en el que cada empleado preste sus servicios. Además, con el fin de resaltar la responsabilidad social del negocio en la retribución, entre los objetivos de Banca

Responsable del Grupo que se vinculan a la retribución de los empleados se incluye la métrica de inclusión financiera.

- Vinculación a objetivos: la retribución variable se sujeta al cumplimiento de (i) los objetivos anuales descritos en el apartado 6.4.B.ii.B, cuya composición refleja las prioridades estratégicas de clientes y rentabilidad, promoviendo una adecuada gestión de riesgos y la eficiencia en la asignación de capital, evitando un enfoque cortoplacista, y (ii) los objetivos a largo plazo que se detallan en el apartado 6.4.B.ii.D siguiente, que fomentan la sostenibilidad del balance a largo plazo, promoviendo la rentabilidad a largo plazo para el accionista y la propia de Banco Santander, así como la sostenibilidad de las actividades de la entidad y el modo en que se realizan.

Retribución de los consejeros para 2024

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

En 2024, 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 de 2023 (y que se someterá nuevamente a la aprobación de la junta general de 2024), con dos componentes:

- asignación anual, y
- dietas de asistencia.

Para 2024, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, ha acordado que los importes de las asignaciones anuales por pertenencia al consejo y sus comisiones sean los mismos que los aprobados inicialmente para 2023 (que se muestran en los apartados 6.2.B y C anteriores), salvo la asignación anual por pertenencia a la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, que se actualiza a 28.000 euros, equiparándola a la de otras comisiones de existencia obligatoria, considerando la importancia y complejidad de los asuntos sometidos a ella, como la supervisión de la información no financiera, que realiza en coordinación con la comisión de auditoría.

En el caso de las dietas de asistencia, y tras 8 años sin revisión (la última fue en 2016), a propuesta de la comisión de retribuciones, el consejo acordó incrementar un 4% las dietas por la asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones. Este incremento se aplica para retribuir la mayor dedicación que, como se indica al principio del apartado 6.2 anterior, tienen los miembros del órgano de administración en comparación con los de otros grupos bancarios comparables.

Ambas actualizaciones supondrían una subida efectiva de menos del 2% del importe total devengado en concepto de atenciones estatutarias y dietas.

El importe concreto a satisfacer por los conceptos anteriores a cada uno de los consejeros y su forma de pago se acuerda por el consejo de administración en los términos indicados en la sección 6.2 anterior, teniendo en cuenta las circunstancias objetivas que en cada caso concurren.

Adicionalmente, como se ha indicado en la descripción del sistema de retribución de los consejeros, Banco Santander

abonará en 2024 la prima correspondiente del seguro de responsabilidad civil para sus consejeros, contratado en una póliza común a otros directivos del Grupo, 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, en vista de los excelentes resultados de negocio y retorno al accionista en 2023, y con el fin de asegurar una retribución competitiva respecto de grupos financieros comparables, el consejo acordó un incremento del salario del 5% para Ana Botín y Héctor Grisi en 2024. La retribución media de la plantilla del Grupo en España ha aumentado un 6% de 2022 a 2023 (+5% en base comparable).

Asimismo, el salario anual bruto de los consejeros podrá ser incrementado como consecuencia de ajustes al *mix* de componentes fijos, en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones, siempre que dicha modificación no suponga un aumento de coste para Banco Santander.

B) Otros componentes fijos de la retribución

- Sistemas de previsión: planes de aportación definida, descritos a continuación en la sección 'Sistemas de previsión'⁷.
- Complemento a la retribución fija: Ana Botín percibirá 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 miles de euros en 2024. Héctor Grisi, por su parte, no percibirá cantidad alguna por este concepto.
- Prestaciones sociales: los consejeros ejecutivos percibirán también determinadas prestaciones sociales tales como primas de seguros de vida, seguros médicos, bolsas de viajes, y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, de acuerdo con la política habitual establecida por Banco Santander para la alta dirección y en las mismas condiciones que el resto de empleados. También se incluye información a este respecto en la sección 'Sistemas de previsión' más adelante.
- Además, el Banco pone a disposición de los consejeros ejecutivos los medios materiales y humanos necesarios o apropiados para el desarrollo de sus funciones (incluyendo los desplazamientos que deban realizar en el ejercicio de su cargo). Cualquier uso privado ajeno a sus funciones en Banco Santander que puedan hacer será pagado por ellos en términos y condiciones similares a los que se aplicarían a terceras partes independientes, bajo la supervisión de la comisión de auditoría.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2024, 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.

⁷ Como se indica en la sección siguiente, las aportaciones de los consejeros ejecutivos a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables

La retribución variable de los consejeros ejecutivos consiste en un único incentivo, 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 (2025) sobre la base del importe de referencia y en función del cumplimiento de los objetivos anuales que se describen en la sección B siguiente.
- Se abonará un 40% de la retribución variable inmediatamente tras su determinación y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales en cinco años, y sujeta a objetivos a largo plazo, del siguiente modo:
 - El importe diferido de los dos primeros ejercicios, el 24% del total, a cobrar en los dos años siguientes, 2026 y 2027, estará sujeto a que no concurren las cláusulas *malus* descritas en la sección 6.3 B v anterior.
 - El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (36% del total), a cobrar en 2028, 2029 y 2030, estará sujeto, además de a que no concurren 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 Banco Santander en los supuestos y durante el plazo previsto en la política de *malus* y *clawback* del Grupo, referida en la sección 6.3 B v anterior.

Excepcionalmente, en el caso de contratación de un nuevo consejero con funciones ejecutivas en Banco Santander, la retribución variable podrá incluir bonus garantizados y/o *buy outs*.

Los componentes variables de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2024 deberán respetar el límite del 200% de los componentes fijos que se somete a la junta general de 2024. No obstante, la legislación europea sobre retribuciones permite la exclusión de ciertos componentes variables de carácter excepcional.

La proporción de elementos retributivos fijos y variables de los consejeros ejecutivos de Banco Santander obedece a normativa europea recogida en la directiva CRD V. En este sentido, la fijación de cuantías fijas más elevadas que otros consejeros ejecutivos de bancos no comunitarios dentro de nuestro grupo de comparables (*peers*) se debe precisamente al no requerimiento de dicho límite 2:1 de componentes variables respecto a componentes fijos para los no comunitarios.

A) Retribución variable de referencia

La retribución variable de 2024 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de una referencia estándar correspondiente al cumplimiento del 100% de sus objetivos individuales, que para el año 2024, para la presidenta y para el consejero delegado, entre otros, incluyen el impulso de los objetivos de gestión del talento y de capital, respectivamente.

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. De manera específica, por lo que se refiere a 2024, el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, ha acordado un incremento del 5% para la misma. La retribución media de la

plantilla del Grupo en España ha aumentado un 6% de 2022 a 2023 (+5% en base comparable).

B) Fijación de la retribución variable final por los resultados del ejercicio

Partiendo de la referencia estándar descrita, la retribución variable de 2024 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir del esquema actualizado de bonus corporativo, cuya propuesta es la siguiente:

- Tres categorías de métricas cuantitativas (transformación del negocio, rentabilidad y capital) para un mayor alineamiento con la creación de valor para el accionista y para fomentar la generación de capital.
- Una evaluación cualitativa compuesta por 4 componentes, que recoge los requerimientos regulatorios y las necesidades y preocupaciones de nuestros *stakeholders*: riesgos y cumplimiento, *network collaboration* y aspectos ESG, y además, como novedad, este año incluye una evaluación del comportamiento relativo contra el mercado en las principales variables financieras, y que viene del multiplicador que en 2023 ha operado como un paso adicional entre las métricas cuantitativas y la evaluación cualitativa, pero que en 2024 se integra dentro de la evaluación cualitativa para simplificar el esquema, si bien con mayor peso que los otros elementos de la evaluación cualitativa, para reconocer la relevancia que tiene batir al mercado. Además, dicha evaluación no podrá modificar el resultado anterior en más de un 25% al alza o a la baja.
- Un ajuste de naturaleza excepcional que deberá, en caso de aplicarse, 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.

La generación de capital sigue siendo parte fundamental de la remuneración de los empleados clave (incluidos los consejeros ejecutivos), junto con el retorno sobre el capital tangible (RoTE), cuyo objetivo es seguir incentivando un crecimiento sostenible a largo plazo de la organización. Por su parte, las métricas de clientes continúan formando parte de dicho esquema, con especial importancia de los clientes activos. Además se ha añadido una métrica específica de costes (en lugar de la anterior de coste por operativa con cliente activo) para resaltar la importancia de una adecuada gestión del gasto en el éxito en la transformación del negocio.

Por tanto, las métricas cuantitativas propuestas, con sus respectivas ponderaciones, son las que se indican en el siguiente cuadro:

Categoría	Métricas cuantitativas ^A
	Clientes totales y clientes activos (crecimiento) (Peso: 20%)
Transformación	
Peso: 45%	Costes (Peso: 15%)
	Ingresos por cliente activo (Peso: 10%)
Capital	
Peso: 30%	Ratio CET1
Rentabilidad	
Peso: 25%	RoTE (<i>Return on tangible equity</i>): retorno sobre capital tangible

A. A estos efectos, estas métricas se ajustarán positiva o negativamente por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, cuando se hayan producido operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias (tales como saneamientos, impactos excepcionales del entorno macroeconómico, cambios regulatorios o reestructuraciones) que afecten a la pertinencia de la métrica y escala de cumplimiento en cada caso fijadas y supongan un impacto ajeno al desempeño de los consejeros ejecutivos y directivos evaluados.

Y finalmente, al resultado de los *items* anteriores, se le suma o resta el resultado de la evaluación cualitativa, de acuerdo a la siguiente tabla:

Valoración cualitativa	Peso
Desempeño vs. Mercado	'+/-10%
Network collaboration	+/-5%
Riesgos y cumplimiento	'+/-5%
Objetivos ESG	'+/-5%

Por último, y 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 2024 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2023, la retribución variable en ningún caso sería superior al 50% de la retribución variable de referencia para 2024.
- 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 aprobada para los consejeros ejecutivos se abonará un 50% en instrumentos, repartidos en:

- El importe de RSUs de PagoNx,t S.L. fijado para el año, y que no podrá exceder del 10% de su retribución variable.
- Y el importe restante, en acciones de Banco Santander.

Dicha remuneración se entregará parte en 2025 y parte diferida en cinco años y sujeta a métricas a largo plazo, como sigue:

- a) Un 40% de la retribución variable se abonará en 2025, neta de impuestos, mitad en metálico y mitad en instrumentos.
- b) Un 60% se abonará, en su caso, en cinco partes iguales en 2026, 2027, 2028, 2029 y 2030, neto de impuestos, mitad en metálico, mitad en instrumentos, 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 a continuación en la sección D.

Las acciones estarán sujetas a un periodo de retención de tres años, salvo que los consejeros ejecutivos mantengan un importe en acciones equivalente al 200% de su remuneración fija anual -en cuyo caso seguirá aplicando el periodo de retención previsto por la regulación de un año-.

Con la finalidad de suavizar el impacto en el precio de la acción de eventos (positivos o negativos) que se pudieran concentrar en un determinado periodo de tiempo, se aprobó en la anterior Junta General de 2023 la ampliación de 15 a 50 las sesiones bursátiles necesarias para la determinación del precio de la acción en relación a la determinación del bono de consejeros ejecutivos y colectivo identificado. Por lo que para la política retributiva de 2023 (y sucesivas) el número total máximo de acciones a entregar será calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 50 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día de celebración del consejo en el que se acuerda el bonus para los consejeros ejecutivos para el ejercicio en cuestión.

D) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

Como se ha indicado anteriormente, los importes diferidos en 2028, 2029 y 2030 estarán vinculados, además de a las condiciones descritas en la sección E, al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo para el periodo 2024-2026. Como se ha informado en el apartado B de los principios de la política de remuneraciones, los objetivos a largo plazo son los siguientes:

- a. **Cumplimiento del objetivo de retorno sobre capital tangible (RoTE, por sus siglas en inglés) de Banco Santander en 2026.** El coeficiente del RoTE correspondiente a este objetivo se obtendrá de la siguiente tabla:

RoTE en 2026 (%)	Coeficiente RoTE
≥ 18%	1,5
≥ 15% pero < 18%	0 – 1,5 ^A
< 15%	0

A. Incremento lineal del coeficiente de RoTE en función del porcentaje concreto de RoTE en 2026, dentro de esta línea de la escala.

Para la verificación de su cumplimiento, este objetivo podrá ajustarse por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, para eliminar los efectos que en él pudieran tener los cambios regulatorios o circunstancias extraordinarias (tales como saneamientos, operaciones corporativas, programa de recompra de acciones o reestructuraciones) que afecten a la pertinencia de la métrica y escala de cumplimiento en cada caso fijadas y supongan un impacto ajeno al desempeño de los consejeros ejecutivos y directivos evaluados.

b. Comportamiento relativo del retorno total del accionista (RTA) de Banco Santander en el periodo 2024-2026 en relación con los RTA ponderados de un grupo de referencia de 9 entidades de crédito, asignándose el coeficiente RTA que proceda en función de la posición del RTA de Banco Santander dentro del grupo de referencia.

Posición del RTA de Santander	Coeficiente RTA
Consecución del percentil 100	1,5
Entre los percentiles 75 y 100 (este no incluido)	1 - 1,5 ^A
Entre los percentiles 40 y 75 (este no incluido)	0,5 - 1 ^A
Inferior al percentil 40	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

El RTA⁸ 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 que pueda percibir el accionista durante el periodo considerado.

El grupo de referencia estará formado por las siguientes entidades: BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotiabank y Unicredit.

c. Métricas vinculadas a criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG)

Su consecución dependerá del grado de avance a nivel Grupo en las líneas de acción y objetivos asociados a banca responsable (descritos a continuación)⁹:

1. Mujeres en puestos directivos senior al cierre del ejercicio 2026:

% de mujeres en puestos directivos senior ^B	Coeficiente
≥ 37 %	1,25
≥ 36% pero < 37%	1 - 1,25 ^A
≥ 34% pero < 36%	0 - 1 ^A
< 34%	0

A. Incremento proporcional del coeficiente en función de su posición dentro de esta línea de la escala

B. Los directivos incluidos representan aproximadamente el 1% de la plantilla total.

2. Inclusión financiera entre 2024 y 2026:

Inclusión financiera ^B (millones de personas)	Coeficiente
≥ 6,3	1,25
≥ 5,3 pero < 6,3	1 - 1,25 ^A
≥ 3,5 pero < 5,3	0 - 1 ^A
< 3,5	0

A. Incremento proporcional del coeficiente en función de su posición dentro de esta línea de la escala

B. Número de personas no bancarizadas, sub-bancarizadas, en dificultades financieras o con dificultades para acceder a créditos, a quienes proporcionamos soluciones de acceso y financiación a medida, con el objetivo de satisfacer las necesidades locales de inclusión financiera de forma recurrente, completa, asequible y eficaz.

3. Inversión socialmente responsable en 2026 como porcentaje del total de activos bajo gestión:

Inversión socialmente responsable ^B (%)	Coeficiente
≥ 21%	1,25
≥ 18% pero < 21%	1 - 1,25 ^A
≥ 15% pero < 18%	0 - 1 ^A
< 15%	0

A. Incremento proporcional del coeficiente en función de su posición dentro de esta línea de la escala

B. Activos bajo gestión que están alineados con el Sistema de Clasificación de Inversiones y Finanzas Sostenibles (SFICS, por sus siglas en inglés) de Santander.

4. Apoyar la transición. Este objetivo incluye cómo apoyamos la transición de nuestros clientes y el cumplimiento de un plan de transición:

Negocio desembolsado y facilitado ^B (Miles de millones de euros) entre 2024-2026	Coeficiente
≥ 180	1,25
≥ 150 pero < 180	1 - 1,25 ^A
≥ 110 pero < 150	1
< 110	0

A. Incremento proporcional del coeficiente en función de su posición dentro de esta línea de la escala

B. Contribución de Grupo Santander a la transición de nuestros clientes: financiación verde desembolsada y facilitada por CIB (objetivo público), financiación verde y préstamos vinculados a la sostenibilidad de la banca minorista y comercial, y financiación verde de Digital Consumer Bank.

Para superar el 100% de este objetivo es condición necesaria ejecutar un plan de transición completo y creíble. Este plan incluirá la mejora de los datos de clima, el avance en las acciones para descarbonizar las carteras, la mejora de la oferta de productos sostenibles para satisfacer las necesidades del mercado, una mayor integración del riesgo climático y medioambiental, y la participación activa para apoyar políticas relevantes y la evolución del mercado.

Cada línea de acción de banca responsable tiene una ponderación diferente:

1. Mujeres en puestos directivos senior: 20%
2. Inclusión financiera: 20%
3. Inversión Socialmente Responsable: 10%

⁸ 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 las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2024 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2027 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final).

⁹ Hay umbrales que van más allá de los objetivos públicos actuales que no deben considerarse como una revisión de los mismos, sino como un modo de buscar motivar a la alta dirección para que avance más allá de los objetivos en las principales líneas estratégicas de ESG.

4. Apoyo en la transición: 50%

$$C = (20\% \text{ Objetivo 1} + 20\% \text{ Objetivo 2} + 10\% \text{ Objetivo 3} + 50\% \text{ Objetivo 4})$$

Finalmente, 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 2028, 2029 y 2030 (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 v siguiente, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Anualidad final} = \text{Imp.} \times (2/5 \times A + 2/5 \times B + 1/5 \times C)$$

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 2025).
- 'A' es el coeficiente RoTE que resulte conforme a la escala de la sección a anterior en función del RoTE alcanzado a cierre de año en 2026.
- '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 2024-2026 respecto del grupo de referencia.
- 'C' es el coeficiente que resulte del sumatorio de coeficientes ponderados de cada uno de los cuatro objetivos de Banca Responsable para 2026 según se ha indicado en el apartado c anterior.
- Supuesto en todo caso que, si $(2/5 \times A + 2/5 \times B + 1/5 \times C)$ arroja una cifra superior a 1,25, se aplicará 1,25 como multiplicador.

La estimación del importe máximo a entregar en instrumentos a los consejeros ejecutivos de Banco Santander 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 concurren, en términos análogos a los indicados para el ejercicio 2023, 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* (detalles en la sección 6.3 B v) anterior), ampliada en 2023 para adaptarla a la nueva regulación de la Securities Exchange Commission de los Estados Unidos de América. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por Banco Santander 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 Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento. También se prohíbe su venta durante el año posterior a su entrega.

Podrá compensarse el efecto de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

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

Como se detalla en el apartado 6.3.E, además de la obligación regulatoria de no transmitir las acciones que se reciban como retribución por un periodo de un año desde su concesión, con el fin de cumplir con la recomendación 62 del Código de Buen Gobierno de la CNMV, la política de tenencia de acciones incluye la obligación para los consejeros ejecutivos de no transmitir las acciones que reciban como retribución por un periodo de tres años desde su concesión, salvo que el consejero mantenga un importe en acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual.

Retribución de consejeros para 2025 y 2026

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

No se prevén cambios para 2025 y 2026 en la retribución de los consejeros por su condición de tales respecto de lo descrito para 2024, sin perjuicio de que la junta general de 2025 o 2026 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 en aplicación de los criterios previstos en el artículo 58.2 de los Estatutos de Banco Santander (esto es, funciones y responsabilidades, cargos en el consejo, pertenencia y asistencia a las comisiones y otras circunstancias objetivas).

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 2024, con las diferencias que se detallan a continuación.

i) Componentes fijos de la retribución

A) Salario anual bruto

El salario anual bruto de los consejeros ejecutivos podrá ser revisado anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones, siendo el incremento máximo para los ejercicios 2025 y 2026 para cada consejero ejecutivo de un 5% respecto del salario bruto anual del ejercicio anterior. Asimismo, el salario anual podrá ser incrementado por encima de ese umbral como consecuencia de ajustes al *mix* de componentes fijos, siempre que dicha modificación no suponga un aumento de coste para el Grupo.

El incremento indicado también podrá ser superior al 5% para uno o varios consejeros cuando, en aplicación de las normas o requerimientos y recomendaciones supervisoras, y a propuesta de la comisión de retribuciones, proceda ajustar su *mix* retributivo y, en particular, su retribución variable a la vista de las funciones que desempeñe. Dicho incremento tampoco podrá determinar un aumento de la retribución total de los indicados consejeros.

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 de la retribución fija

No se prevén modificaciones respecto a lo indicado para 2024.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para los ejercicios 2025 y 2026 se basará en principios similares a los del ejercicio 2024 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 2025 y 2026 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de la retribución variable de referencia aprobada para cada ejercicio y teniendo en cuenta el *bonus pool* corporativo, de la siguiente manera:

- 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, de 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 obtenido por las métricas cuantitativas 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 comportamiento relativo contra el mercado, gestión de riesgos y cumplimiento, *network collaboration* y objetivos de Banca Responsable.
- 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 la solvencia.

Fijado conforme a estos criterios el *bonus pool* corporativo, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, decide el bono individual considerando el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, mayoritariamente coincidentes con las métricas del *bonus pool*, el seguimiento de los valores corporativos y la cultura de riesgos.

Por último, para la determinación del incentivo se comprobará si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el BNO no alcanza un determinado umbral de cumplimiento, el incentivo no podrá ser superior a un 50% del incentivo de referencia para el ejercicio correspondiente.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, la retribución variable sería 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

Respecto a la retribución variable de los consejeros ejecutivos para los años 2025 y 2026, se propone la siguiente forma de pago:

- Un 50% en efectivo, y
- un 50% en instrumentos, repartidos en:
 - El importe de RSUs de PagoNxt, S.L. fijado para cada año (según se detalla a continuación).
 - Y el importe restante, en acciones de Banco Santander.

Se prevé que con cargo a los ejercicios 2025 y 2026 Ana Botín reciba el equivalente a 500 miles de euros en *restricted stock units* (RSUs) de PagoNxt, S.L. y Héctor Grisi el equivalente a 420 miles de euros en RSUs, de acuerdo al plan de incentivos a largo plazo de esta sociedad. Cada uno de los indicados instrumentos conferirá el derecho a obtener una participación o acción de PagoNxt, S.L. o de la sociedad que sea cabecera de su grupo (o su equivalente dinerario) en el momento en que, con arreglo al indicado plan, se produzca un evento de liquidez o una recompra o liquidación de los referidos instrumentos.

Estos instrumentos sustituirían una parte de los instrumentos de Banco Santander que reciben como retribución variable, para evitar que sus importes totales de retribución se incrementen por esta vía, y nunca representarán un importe superior a un 10% de su retribución variable.

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 podrá confirmar, reducir o aumentar los importes y el número de instrumentos diferidos.

Los objetivos a largo plazo incluirán, al menos, objetivos de creación de valor y rentabilidad para los accionistas y de sostenibilidad 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 estará sujeta a un periodo de retención de al menos 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 en la sección 6.4.B.E anterior de la política de remuneración de 2024.

Tampoco se prevén cambios respecto de lo descrito en la misma sección relativo a las cláusulas sobre cobertura de los instrumentos 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, con las modificaciones introducidas en 2020 relativas a la no transmisión de las acciones que reciban como retribución por un periodo de tres años desde su concesión detallada en el apartado 6.3.E anterior, aplicará también en los ejercicios 2025 y 2026, 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.

iv) Principio de igualdad retributiva

Para 2025 y 2026 aplicará el mismo principio de igualdad retributiva para los consejeros ejecutivos y cualquier empleado de Santander descrito respecto de 2024.

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 Banco Santander, aprobados 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 mencionados, 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 de Banco Santander 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 el cese en sus funciones ejecutivas por razones distintas del incumplimiento por parte de Banco Santander. La retribución a abonar por Banco Santander por esta prohibición de competencia es, en los casos de Ana Botín y de Héctor Grisi, el equivalente a dos años de su retribución fija anual.

B. Código General de Conducta

Se recoge la obligación de observar estrictamente las previsiones del Código General de Conducta 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 Banco Santander, Ana Botín deberá permanecer a disposición de Banco Santander durante un periodo de cuatro meses para asegurar una

adecuada transición. Durante este periodo, continuará percibiendo su salario bruto anual.

D. Sistemas de previsión

Los consejeros ejecutivos participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento. Banco Santander 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. 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. En el caso de Héctor Grisi, para el cálculo de dicha media los tres primeros años se hará conforme a los siguientes criterios:

- Para el ejercicio 2023, el importe bruto de la retribución variable acordada en ese ejercicio.
- Para el ejercicio 2024, la media aritmética del importe bruto de las retribuciones variables acordadas respecto de los ejercicios 2023 y 2024.
- Para el ejercicio 2025, la media aritmética del importe bruto de las retribuciones variables acordadas para el consejero delegado respecto de los ejercicios 2023, 2024 y 2025.

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 de Banco Santander durante 5 años desde la fecha de jubilación o, en el caso de ser anterior, desde la fecha de cese, cobrándose en metálico una vez transcurrido dicho plazo, o, en el caso 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 Banco Santander 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.

E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie

Ana Botín recibirá el complemento a su retribución fija aprobado como resultado de la eliminación de las prestaciones complementarias de fallecimiento e invalidez en 2018. Este complemento se abonará en la misma cantidad en 2024, 2025 y 2026, 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 salud para los consejeros. Las primas para 2024 correspondientes a estos seguros incluyen el seguro de vida estándar y la cobertura del seguro de vida correspondiente al complemento a la retribución fija mencionado anteriormente. Para los ejercicios 2025 y 2026 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 Banco Santander, y podrán percibir otros salarios en especie (como, por ejemplo, préstamos en condiciones de empleado) de acuerdo con la política general establecida por Banco Santander y con el tratamiento fiscal correspondiente.

Además, Banco Santander pone a disposición de los consejeros ejecutivos los medios materiales y humanos necesarios o apropiados para el desarrollo de sus funciones (incluyendo los desplazamientos que deban realizar en el ejercicio de su cargo). El eventual uso privado de estos medios en términos y condiciones similares a los que se aplicarían a terceras partes independientes, bajo la supervisión de la comisión de auditoría.

F. Confidencialidad y devolución de documentos

Se establece un riguroso deber de confidencialidad durante la vigencia de la relación y también tras su cese, tras el que deberán devolverse a Banco Santander los documentos y objetos relacionados con su actividad que se encuentren en poder del consejero ejecutivo.

Contratos con miembros no ejecutivos del consejo de administración

José Antonio Álvarez tiene en vigor desde el 1 de enero de 2023 un contrato en virtud del cual presta asistencia al consejero delegado, en temas de riesgos (es miembro del comité ejecutivo de riesgos) y representa al Banco en diferentes foros institucionales, con una retribución de 1.750 miles de euros anuales. Este contrato es de duración anual, y ha sido renovado para el año 2024.

Luis Isasi tiene en vigor desde el 4 de abril de 2020 un contrato en virtud del cual ejerce el rol de presidente no ejecutivo del consejo de Santander España por el que percibe 925 miles de euros anuales, y como miembro del consejo de Santander España por el que percibe 75 miles de euros anuales. Este contrato, que es de duración indefinida, no prevé el pago de ningún importe al Sr. Isasi con motivo de la terminación del mismo.

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 Banco Santander atribuya 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 de Banco Santander 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, esta 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, este podría ser beneficiario de una *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 de consejeros ejecutivos o de otros empleados a las que resulte aplicable la normativa sobre *buy outs*.

Asimismo, se podrán pagar bonificaciones por contratación una sola vez a los nuevos consejeros ejecutivos, en metálico o en acciones y, en ningún caso, superarán la suma de la retribución variable máxima que se asignó a todos los consejeros ejecutivos en el año anterior.

En este sentido, el nombramiento como consejero delegado de Héctor Grisi con efectos desde el 1 de enero de 2023 no ha conllevado ningún *buy out* ni compromiso de bono garantizado, al tratarse de un ejecutivo proveniente del propio Grupo Santander.

Excepciones temporales en la aplicación de la política retributiva

Conforme al artículo 529 *novedecies* 6 de la Ley de Sociedades de Capital, se podrán aplicar, dentro del marco normativo vigente, excepciones a elementos retributivos descritos en la presente política, en función de necesidades particulares del negocio o derivadas del contexto macroeconómico de las geografías en las que el Grupo opere, siempre que sean necesarias para servir a los intereses a largo plazo y la sostenibilidad de la entidad en su conjunto, o para asegurar su viabilidad, y resulte necesario adoptar las mismas con urgencia.

En este sentido, se encontrarían dentro de estas situaciones en las que la excepción de la política de remuneraciones puede resultar necesaria:

- Escenarios macroeconómicos de especial complejidad, en los que el desarrollo de la actividad habitual pueda verse seriamente afectada.
- Aquellas excepciones específicas que pueda conllevar el nombramiento de un nuevo presidente ejecutivo o consejero

delegado, o la necesidad de retener a un consejero ejecutivo y evitar un proceso de *vacatio regis* dentro de un escenario de especial complejidad para el negocio.

- Las que se originen de la necesidad de adaptación a cambios regulatorios.

En todo caso, para la aplicación de dichas excepciones, será necesaria:

- propuesta motivada de la comisión de remuneraciones, y
- posterior análisis y aprobación por el consejo de administración.

Además, cualquier aplicación de excepcionalidad será debidamente consignada y explicada en el correspondiente *Informe anual de remuneraciones de consejeros*.

6.5 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones

En la sección [4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2023'](#), que constituye el informe de la comisión de retribuciones, se especifica lo siguiente:

- Las tareas relativas a la retribución de los consejeros que son responsabilidad de la comisión de retribuciones, según los Estatutos y el Reglamento del consejo de Banco Santander.
- 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 2023, 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.

El informe anual sobre retribuciones de consejeros de 2022 fue aprobado por el consejo de administración y sometido al voto consultivo de la junta general de 2023, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 89,22%. El desglose de los votos fue el siguiente:

	Número	% sobre el total ^A
Votos	11.087.900.806	99,74%
	Número	%
Votos a favor ^B	9.886.665.679	89,22%
Votos en contra ^B	1.194.192.063	10,78%
Votos en blanco ^C	7.043.064	0,06%
Abstenciones ^C	29.058.164	0,26%

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

B. Porcentaje sobre votos a favor y en contra.

C. Porcentaje sobre el capital social presente y representado en la junta.

Proceso de toma de decisiones seguido para la determinación, revisión y aplicación de la política

Con arreglo a lo exigido por el artículo 529 *novodecies* de la Ley de Sociedades de Capital, la comisión de retribuciones elabora este informe en relación con la propuesta de la política de

remuneraciones para 2024, 2025 y 2026 que el consejo de administración tiene previsto someter a la próxima junta general de 2024 como punto separado en el orden del día y que forma parte integrante de este informe. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026'](#).

Esta política de retribuciones es elaborada por la función de Compensación de Banco Santander con las sugerencias, peticiones y comentarios recibidos a lo largo del año del comité de recursos humanos, la comisión de retribuciones y el consejo de administración sobre los aspectos que forman parte de ella. En el mes de enero de cada año se somete un primer borrador de la misma a la comisión de retribuciones para su análisis y discusión. En dicha reunión se consideran los comentarios recibidos, a través de su presidente y consejero coordinador, de los accionistas y resto de grupos de interés en el diálogo mantenido con ellos durante el año para recabar su opinión sobre nuestro gobierno corporativo y, en particular, sobre nuestras estructuras de remuneración. También se tienen en consideración las recomendaciones de reguladores y los requisitos legales o regulatorios que se hayan podido establecer desde la última vez que se sometió a aprobación de la junta general la política de remuneraciones de los consejeros.

Además, la comisión supervisa que la política esté alineada con la cultura y valores del Grupo, de conformidad con nuestros valores Sencillo, Personal y Justo. Tras ello, la función de compensación prepara el borrador final de la política para su informe definitivo por la comisión de retribuciones y aprobación por el consejo de administración en el mes de febrero.

Considerando el análisis realizado en el contexto de la elaboración del informe anual sobre remuneraciones de consejeros de 2023 y la tarea de supervisión continua en relación con la política de remuneraciones, la comisión considera que la política para los ejercicios 2024, 2025 y 2026, que está previsto que se someta al voto de los accionistas y está incluida en la sección 6.4 anterior, es conforme con los principios de la política de remuneración de Banco Santander y con el sistema previsto estatutariamente.

Tal y como se detalla en la citada política, ésta considera, entre otros aspectos, (i) mantener un esquema sencillo para 2024 de nuestro sistema de retribución ejecutiva, dividido en tres categorías de métricas cuantitativas (transformación del negocio, rentabilidad y capital), para un mayor alineamiento con la creación de valor para el accionista y para fomentar la generación de capital; (ii) fomentar una evolución relativa mejor (respecto a nuestros comparables) en aspectos relacionados con la creación de valor; y (iii) y en cuanto a las métricas vinculadas al cumplimiento de objetivos plurianuales, seguir priorizando la rentabilidad a largo plazo del accionista y la entidad, así como la sostenibilidad del balance (retorno total del accionista, RoTE y métricas relativas a aspectos ESG asociadas al grado de cumplimiento de nuestros objetivos de Banca Responsable), manteniendo de este modo las mejores prácticas de mercado atendiendo las preferencias de nuestros *stakeholders*.

En 2023 no ha habido desviaciones del procedimiento establecido para la aplicación de la política de remuneraciones ni excepciones temporales del mismo.

6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros

En la reunión del 29 de enero de 2024, la comisión de retribuciones acordó proponer al consejo de administración la aprobación de la retribución variable correspondiente al ejercicio 2023 de los miembros de la alta dirección no consejeros. La propuesta de la comisión fue aprobada por el consejo en su reunión del 30 de enero de 2024.

La determinación de estas retribuciones variables se basa en la aplicación de la política retributiva general de Banco Santander, así como de las especificidades que corresponden al colectivo de la alta dirección. En general, su bolsa de retribución variable se ha determinado a partir del mismo método aplicado para el cálculo 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 algunos de los miembros de la alta dirección se modificaron en 2018 con el mismo objetivo e

introduciéndose los mismos cambios indicados en las secciones [6.3. D](#) en relación con Ana Botín, es decir, un sistema de aportaciones del 22% de las respectivas bases pensionables, la eliminación de las prestaciones complementarias, el incremento del capital asegurado del seguro de vida, y el abono de un complemento a la retribución fija en metálico, que figura en 'Otras retribuciones'.

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 2023 y 2022, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente. Dicho importe se ha reducido un 38% respecto al reportado en 2014 (80.792 miles de euros):

Miles de euros							
Retribuciones salariales a corto plazo y diferidas							
Ejercicio	Número de personas	Fijo	Retribución variable de abono inmediato (50% en instrumentos) ^A	Retribución variable diferida (50% en instrumentos) ^B	Aportaciones a pensiones	Otras retribuciones ^C	Total
2023	14	17.109	14.711	6.439	4.775	7.135	50.169
2022	14	18.178	15.466	6.797	5.339	6.956	52.736

A. El importe de abono inmediato en acciones del ejercicio 2023 es de 1.568 miles de acciones y 1.386 miles de opciones sobre acciones de Banco Santander (2.504 miles de acciones de Banco Santander en 2022).

B. El importe de abono de acciones diferidas del ejercicio 2023 es de 700 miles de acciones y 555 miles de opciones sobre acciones de Banco Santander (1.101 miles de acciones de Banco Santander en 2022).

C. Recoge otros conceptos de retribución tales como primas por seguros de vida, seguros médicos, ayudas de localización y por último RSUs de PagoNxt, S.L., por su labor de consejero en dicha entidad.

El precio de la acción Santander para la determinación de la retribución variable de 2023 es de 3,793. Asimismo, una vez conocido dicho precio, el cálculo del valor de la opción sobre la acción Santander ha resultado ser de 1,016 euros cada una.

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 2023 y 2022, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente. Estas retribuciones solo 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 (50% en instrumentos) ^A
2023	14	6.761
2022	14	7.137

A. Corresponde en 2023 al valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2027, 2028 y 2029 del octavo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Corresponde en 2022 a la estimación del valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2026, 2027 y 2028 del séptimo 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 2023 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, se ha considerado que el valor razonable es el 70% de la retribución variable vinculada a objetivos plurianuales.

B. El número de acciones correspondientes a la retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo indicada en el cuadro es de 735 miles de acciones y 582 miles de opciones de Santander en 2023 (1.156 miles de acciones Santander en 2022).

Los objetivos a largo plazo son los mismos que para los consejeros ejecutivos. Aparecen descritos en la sección [6.3 B iv](#).

Adicionalmente, las retribuciones salariales abonadas a integrantes de la alta dirección que cesaron en sus funciones durante 2023, no formando parte de ella al cierre del ejercicio, asciende a 3.560 miles de euros (3.691 miles de euros en 2022). En 2023 no se han generado retribuciones salariales diferidas y

vinculadas a objetivos plurianuales para este colectivo (447 miles de euros generadas en 2022).

Asimismo, el consejo de administración aprobó el Incentivo para la Transformación Digital de 2023, que es un sistema de retribución variable que incluye la entrega de *restricted stock units* y *premium priced options* de PagoNxt, S.L. Dentro de este bloque del plan, que está dirigido a un grupo de hasta 50 empleados cuya actividad se considera esencial para el éxito de PagoNxt, S.L., está incluido 1 miembro de la alta dirección, por un importe de 200 miles de euros.

Para mayor información sobre el Incentivo para la Transformación Digital, consúltese la [nota 46](#) de las cuentas anuales consolidadas del Grupo correspondientes al ejercicio 2023.

En 2023 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido del 120% para el conjunto de la alta dirección, habiéndose respetado el límite máximo del 200% fijado por la junta.

Para mayor información, consúltese la [nota 5](#) de las cuentas anuales consolidadas del Grupo correspondiente al ejercicio 2023.

6.7 Informe 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 de Banco Santander, el llamado Colectivo Identificado).

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 prudencial*¹⁰ de Banco Santander, S. A. correspondiente a 2023 detalla los criterios seguidos para la identificación del colectivo, así como la normativa que ha servido de referencia para tal definición. A cierre de 2023, teniendo en cuenta estos criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.152 directivos de todo el Grupo (incluidos los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros) (1.029 en 2022), lo que suponía un 0,54% de la plantilla final (0,50% en 2022).

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 2023 ciertas categorías de directivos menos senior no tengan incentivo diferido vinculado a los objetivos a largo plazo, sino solo a cláusulas *malus* y *clawback*.
- 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 y Polonia, puede entregarse en acciones o instrumentos equivalentes de las correspondientes filiales cotizadas.

En el ejercicio 2024, 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 de Banco 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 2023 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 2023.

¹⁰ El Informe con relevancia prudencial 2023 está publicado en nuestra página web corporativa.

7. Estructura del Grupo y gobierno interno

Grupo Santander está estructurado a través de 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 tiene un Modelo de Gobierno Grupo-Filiales y prácticas de buen gobierno para sus principales filiales (GSGM). Cualquier referencia a las filiales que se realizan en este apartado comprende a las más significativas.

Las principales características del GSGM son las siguientes:

- Los órganos de administración de cada filial son responsables 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 se gestionan localmente, según criterios y equipos locales que aportan un gran conocimiento y experiencia en la relación con sus clientes y 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 BCE sobre el Grupo.
- Los depósitos de los clientes están asegurados por los fondos o sistemas de garantía de depósitos 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 su 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 cualquier operación de esta naturaleza siempre se realiza en condiciones de mercado. Además, el Grupo cuenta con filiales cotizadas en algunos países, reteniendo siempre una participación de control.

Cada filial se gestiona de manera autónoma y cuenta con su propio plan de viabilidad. Ello limita el riesgo de contagio entre las diferentes entidades del Grupo, lo que reduce el riesgo sistémico.

El GSGM también se aplica a los negocios globales del Grupo: Corporate & Investment Banking (CIB), Retail & Comercial Banking (Retail), Wealth Management & Insurance (Wealth), Digital Consumer Bank (Consumer) y Payments (Payments). Los CEO / Country Heads, por su parte, siguen siendo responsables en última instancia del presupuesto, la ejecución de la estrategia comercial y de clientes y la gestión financiera.

7.1 Centro Corporativo

El GSGM se complementa con un centro corporativo que aúna unidades de soporte y control que realizan funciones para el Grupo en materia de estrategia, riesgos, auditoría, finanzas, contabilidad, tecnología y operaciones, recursos humanos, asesoría jurídica, gobierno interno, 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 robustos que permiten implantar la estrategia corporativa y una supervisión efectiva del 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; y
- asegurando la efectividad del principio 'conoce tu estructura' a través del procedimiento de nombramiento para puestos claves y evaluación de idoneidad, que es de aplicación en todo el Grupo.

7.2 Gobierno interno

El GSGM 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 y procesos relacionados con la estructura, composición, constitución y funcionamiento de los consejos y de sus comisiones (auditoría, nombramientos, retribuciones y riesgos) alineadas con los estándares internacionales. Las directrices relativas a la composición de los consejos de las filiales siguen las mejores prácticas internacionales, y se asegura la presencia del Grupo con la presencia mínima de dos consejeros que lo representen. Las filiales también están sujetas a la normativa y criterios de supervisión locales.
- En la relación entre los responsables regionales y los Country Heads y el consejero delegado del Grupo.

- En la relación entre los responsables locales y globales de las funciones clave siguiendo el modelo de tres líneas de defensa: el Chief Risk Officer (CRO), el Chief Compliance Officer (CCO), el Chief Audit Executive (CAE), el Chief Financial Officer (CFO), el Chief Accounting Officer (CAO), las funciones de soporte clave (Tecnología y Operaciones; Secretaría General; Legal; Recursos Humanos; Marketing, Comunicación y Estrategia); así como los cinco negocios globales (CIB, Retail, Wealth, Consumer y Payments).

El Grupo cuenta con tres responsables regionales reportando al CEO del Grupo y responsables de consolidar y racionalizar la gestión y coordinación de sus principales países en torno a las tres principales geografías en las que el Grupo opera, Europa, Sudamérica y América del Norte. Sus principales responsabilidades deben llevarse a cabo en conformidad con la legislación y la normativa de la Unión Europea y de los países y deben garantizar que no se vea comprometido el papel y la responsabilidad (incluidas las regulatorias) de los Country Heads.

Grupo Santander cuenta con unos marcos corporativos en aquellas materias que se han considerado relevantes por su incidencia en el perfil de riesgos del Grupo, como son riesgos, capital, liquidez, cumplimiento, crimen financiero, tecnología, auditoría, contabilidad, finanzas, estrategia, recursos humanos, externalizaciones, ciberseguridad, gestión de situaciones especiales y comunicación y marca, y banca responsable. Estos marcos, de obligado cumplimiento, recogen principios y reglas sobre:

- el modo de ejercer la supervisión y control del Grupo sobre las filiales; y
- la participación del Grupo en ciertas decisiones relevantes de las filiales, así como la de estas en el proceso de toma de decisiones en el Grupo.

El GSGM y los marcos corporativos conforman el sistema de gobierno interno y son aprobados por el consejo para su adhesión posterior por los órganos de gobierno de las filiales, teniendo en cuenta los requisitos locales aplicables. Asimismo, tanto el modelo como los marcos se mantienen constantemente actualizados mediante su revisión anual por el consejo de administración de Banco Santander y su adaptación recurrente a las modificaciones legislativas y las mejores prácticas internacionales.

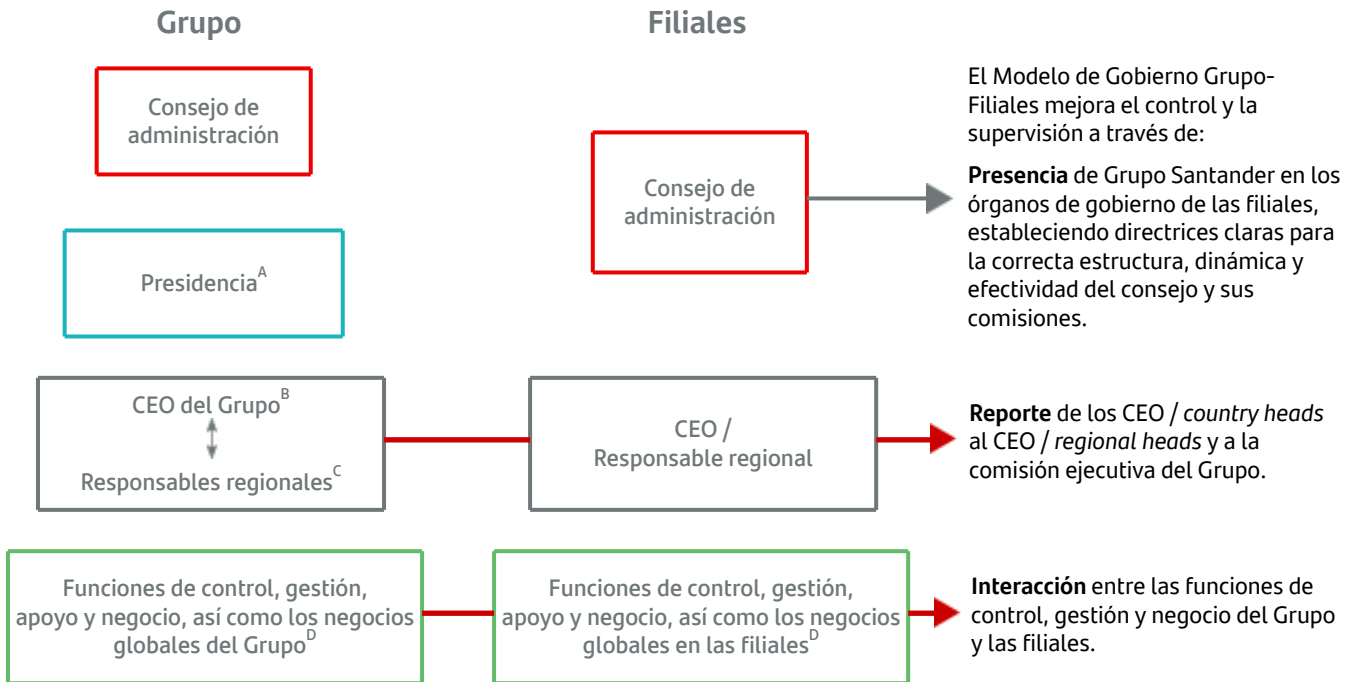
Las funciones recogidas en el modelo de gobierno elaboran, a partir de los marcos corporativos, otros documentos normativos de referencia que se facilitan a las filiales del Grupo como herramienta de desarrollo de dichos marcos, promoviendo su efectiva implantación e integración a nivel local, siempre de forma consistente con la legislación y las expectativas de los supervisores locales. Este enfoque asegura una aplicación coherente en todo el Grupo. Anualmente las funciones hacen una evaluación del grado de implementación efectiva de las políticas del Grupo a nivel local.

La oficina de Gobierno Interno del Grupo y las secretarías generales de las filiales son las responsables de promover la implantación efectiva del GSGM 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.

Desde 2019 se cuenta con una política específica para el gobierno de las filiales y participadas no adheridas al GSGM. Esta política completa y refuerza el sistema de gobierno y control aplicado a estas sociedades.

Cada negocio global cuenta con determinadas provisiones de gobierno que permiten asegurar una robusta supervisión de esos negocios en todo el Grupo, en línea con el GSGM. Cada negocio global es responsable de definir el modelo de negocio y operativo común, de fijar los objetivos y de identificar y gestionar las plataformas globales y las fábricas de productos.

Los siguientes gráficos muestran los tres niveles del GSGM, así como las principales actuaciones a través de las que se asegura una relación efectiva y un sólido sistema de gobierno interno a nivel de Grupo.



A. Primer ejecutivo.
 B. Segundo ejecutivo, que reporta exclusivamente al consejo de administración.
 C. Europa, Norteamérica y Sudamérica reportan al consejero delegado del Grupo.
 D. Auditoría, Riesgos, Cumplimiento, Financiero, Control de Gestión/Contabilidad, Tecnología y Operaciones, Recursos Humanos, Secretaría General, Marketing, Comunicación, Estrategia, así como los cinco negocios globales (CIB, Retail, Wealth, Consumer y Payments).

<p>Compartir las mejores prácticas y el talento en todo el Grupo y entre las filiales es clave para nuestro éxito.</p>	<p>Estructura de múltiples puntos de entrada que ha demostrado ser un instrumento clave de resiliencia y es resultado de nuestra estrategia de diversificación.</p>	<p>Colaboración continua e interacción diaria entre los equipos locales y corporativos.</p>
<p>Contar con un conjunto común de marcos y políticas corporativas en todo el Grupo, adaptadas a las condiciones de nuestros mercados locales.</p>	<p>Identificar sinergias y economías de escala en todo el Grupo.</p>	<p>Definir e implementar nuevas iniciativas, tanto a nivel de Grupo como local, para continuar desarrollando nuestro modelo de gestión y control.</p>

8. Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)

A continuación se describen las principales características del SCIIF de Grupo Santander:

8.1 Entorno de control

Gobierno y órganos responsables

La implantación y supervisión del SCIIF se realiza a través de los siguientes órganos:

- **Consejo de administración.** Es responsable de formular la información financiera que Banco Santander debe publicar periódicamente por su condición de empresa cotizada, así como de supervisar y garantizar la integridad de los sistemas internos de información y control y de los sistemas contables y de información financiera.
- **Comisión de auditoría.** Asiste al consejo en la supervisión del Sistema de Control Interno (SCI) y del proceso de preparación y presentación de la información financiera.

Además, la comisión de auditoría trata con el auditor externo todo aspecto significativo con impacto en el SCIIF que sea identificado en el transcurso de la auditoría y se asegura de que aquel emite un informe respecto al SCIIF.

Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023'](#).

- **Comité de control de riesgos.** Es responsable de revisar y supervisar el proceso de certificación anual del SCI en apoyo a la comisión de auditoría.
- **Comité corporativo de contabilidad e información financiera y de gestión.** Es responsable del gobierno y la supervisión de los asuntos relacionados con la contabilidad, la gestión financiera y el control.
- **Reunión de seguimiento del control interno.** Está presidida por el CRO y el CAO y su función es realizar un seguimiento continuo del entorno de control del Grupo y de la estrategia y evolución del SCI.

Funciones responsables

La estructura organizativa del Grupo favorece la gestión efectiva de todos los riesgos, asegurando que las funciones de control interno (riesgos, cumplimiento y auditoría interna) son independientes de las de negocio y pueden desarrollar su función de una manera eficaz. Las principales funciones que intervienen en el proceso de elaboración de la información financiera son:

- **Función de Costes.** Es responsable de la definición y documentación del modelo corporativo de gestión de estructuras y plantillas, que a su vez sirve de manual de referencia a todo el Grupo.

- **Funciones de Negocio y de soporte.** Constituyen la primera línea de defensa y son responsables de identificar y documentar, para su ámbito de actuación, los riesgos, tareas y controles que forman parte del SCIIF, a partir del conocimiento de sus actividades y procesos.
- **Función de Riesgos y de Cumplimiento y Conducta.** Conforman la segunda línea de defensa, supervisando el grado de implantación del SCIIF de acuerdo a los requerimientos de la ley Sarbanes-Oxley (SOx).

En particular, el área corporativa de Control de Riesgos no Financieros es la responsable de:

- Establecer y difundir la metodología que rige el proceso de documentación del SCI, su evaluación y certificación, que da cobertura al SCIIF, entre otras exigencias regulatorias y normativas.
- Impulsar el mantenimiento actualizado de la documentación para adaptarla a los cambios organizativos y normativos y, junto con la división de Intervención General y Control de Gestión y, en su caso, los representantes de las otras divisiones y/o sociedades del Grupo implicadas, presentar a la comisión de auditoría las conclusiones del proceso de evaluación del SCI.
- Recibir el reporte de las funciones homólogas en cada país y negocio.
- **Función de Auditoría Interna.** Constituye la tercera línea de defensa en la supervisión del SCIIF, recomendando acciones correctivas y proponiendo aspectos de mejora a las funciones de primera y segunda línea de defensa para su consideración e implementación.

Su misión es velar 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.

- **Función de Intervención General y Control de Gestión.** Los *controllers* locales tienen, entre sus funciones relativas a la generación de la información financiera, las siguientes:
 - Integrar en la gestión las políticas contables 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.
- Supervisar el establecimiento y monitorización de los sistemas de controles internos necesarios para mantener la fiabilidad del reporte de la información financiera, mediante herramientas y metodologías definidas por el Grupo.
- 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, los *controllers* locales dependen jerárquicamente del máximo responsable de la entidad o país en el que ejerce sus responsabilidades (CEO) y funcionalmente de la dirección de la división de Intervención General y Control de Gestión del Grupo.

Asimismo, el CAO presenta a la comisión de auditoría, al menos trimestralmente, la información financiera del Grupo para su validación, aportando explicaciones de los principales criterios utilizados para la realización de estimaciones, valoraciones y juicios relevantes.

Código General de Conducta, Canal Abierto y formación

Código General de Conducta (CGC)

El CGC del Grupo, aprobado por el consejo de administración, establece las pautas de conducta que rigen las acciones de todos los profesionales del Grupo. También establece las reglas de conducta a seguir en relación con las obligaciones contables y la información financiera.

El CGC es de aplicación a los consejeros y a todos los empleados del Grupo, quienes lo suscriben en el momento de su incorporación, 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.

Santander pone a disposición de todos sus empleados cursos de formación a distancia sobre el CGC. Además, la función de Cumplimiento y Conducta atiende las consultas realizadas por los empleados sobre cuestiones éticas y normativas relacionadas con el citado código.

La función de Recursos Humanos es la competente para imponer sanciones disciplinarias por el incumplimiento del CGC y proponer acciones correctoras, que pueden dar lugar a sanciones laborales, sin perjuicio de las administrativas o penales que, en su caso, puedan derivarse.

Para más información, véase la sección [7.1 'Estándares de conducta'](#) en el capítulo de 'Banca responsable'.

Canal Abierto

Banco Santander cuenta con un canal ético denominado Canal Abierto, a través del cual cualquier persona relacionada con el Grupo puede comunicar, de forma confidencial y anónima -si así lo desea-, infracciones de la normativa legal o interna, irregularidades financieras y contables de potencial trascendencia, según la ley SOx, así como posibles incumplimientos regulatorios. También es la vía para comunicar

aquellas conductas que no se encuentran alineadas con nuestro CGC o con nuestros comportamientos corporativos.

La implantación de Canal Abierto corresponde al consejo de administración y su supervisión es compartida por la comisión de auditoría y la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, en función de la materia sobre la que verse la comunicación. La SOx atribuye a la comisión de auditoría la supervisión en materias de su competencia (especialmente financieras y contables, incluidas las relacionadas con la auditoría), mientras que la supervisión de las comunicaciones de incumplimientos de requerimientos regulatorios, de los comportamientos corporativos o del sistema de gobierno interno, se atribuye a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

Para más información sobre el número de comunicaciones presentadas y su tipología, véase la sección [7.2 'Canales éticos'](#) en el capítulo de 'Banca responsable'.

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 facilitarles los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.

Los programas se promueven por las funciones involucradas en la elaboración del SCIIF, que colaboran en su diseño con la función de Recursos Humanos, unidad responsable de impartir y coordinar la formación en el Grupo.

Las acciones formativas se imparten en jornadas presenciales y a distancia, siendo todas ellas controladas y supervisadas por la función de Recursos Humanos para garantizar un adecuado aprendizaje.

La formación y los programas periódicos de actualización impartidos en 2023 relacionados con el proceso de información financiera, se han centrado en: (i) el análisis y gestión de riesgos; (ii) la contabilidad y análisis de estados financieros; (iii) el negocio, la banca y el entorno financiero; (iv) la gestión financiera, costes y elaboración de presupuestos; (v) las habilidades matemáticas; y (vi) cálculos y estadísticas.

En los programas de formación mencionados han participado más de 31.900 empleados de diferentes entidades y países en los que está presente Grupo Santander, que han supuesto alrededor de 434.000 horas lectivas impartidas en el centro corporativo de España o a distancia. Además, cada país establece su propio plan de formación basándose en el desarrollado por Banco Santander.

8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

Grupo Santander cuenta con un proceso específico para identificar las entidades que deben incorporarse en su perímetro de consolidación, cuya supervisión corresponde a las divisiones de Intervención General y Control de Gestión y Secretaría General.

El proceso permite la identificación no solo 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 su capital, sino también de aquellas otras sobre las que el control se ejerce por otros medios, tales como fondos de inversión, titulaciones y otras entidades estructuradas. En este proceso se analiza si el Grupo tiene el control sobre la entidad, si tiene derecho a sus rendimientos variables o está expuesto a ellos, 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.

Las entidades con mayor impacto en la elaboración de la información financiera del Grupo deben tener implantado un SCI bajo una metodología común y homogénea, que asegure la inclusión de controles relevantes y la cobertura de todos los riesgos significativos para la información financiera.

El SCI del Grupo se ajusta a los estándares internacionales más exigentes y cumple con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) en su último marco de Control Interno publicado en 2013, que cubre, entre otros, los objetivos de control sobre efectividad y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa aplicable.

El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta todas las actividades que se realizan en el Grupo, y no solo las relacionadas de forma directa con la elaboración de la información financiera.

La identificación de los riesgos potenciales que necesariamente deben ser cubiertos por el SCI 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, Banco Santander se asegura de la existencia de controles necesarios para mitigar los potenciales riesgos identificados, abarcando tanto los que se refieren a error o fraude en la emisión de la información financiera como los que puedan afectar, entre otros, a (i) la existencia de los activos, pasivos y operaciones a la fecha correspondiente; (ii) el registro debido y oportuno y la valoración adecuada de los activos, pasivos y operaciones; y (iii) la correcta aplicación de los principios y normas contables, así como de los desgloses adecuados.

Entre las principales características del SCI 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 está descentralizada en las propias unidades del Grupo, mientras que la coordinación y seguimiento recae sobre el área de Control de Riesgos no Financieros, que fija criterios y directrices generales para homogeneizar y estandarizar la documentación de los procedimientos, las pruebas de evaluación de los controles

establecidos, los criterios de clasificación de las potenciales deficiencias y las adaptaciones normativas que sean necesarias.

- Tiene un alcance global, que documenta no solo las actividades vinculadas a la generación de la información financiera consolidada, sino también otros procedimientos desarrollados en las áreas de soporte de cada entidad del Grupo 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 un modelo dinámico y de evolución 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 SCI.

Toda la documentación del SCI de las sociedades del Grupo se recoge en una aplicación informática corporativa, que permite conocer la traza de los procesos de evaluación de los riesgos y la eficacia de los controles.

8.3 Actividades de control

Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera

La comisión de auditoría y el consejo de administración supervisan el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva relativa a Banco Santander y al Grupo, así como su integridad, y 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 corporativa.

Corresponde a la comisión de auditoría informar al consejo, con carácter previo a la adopción por este de las correspondientes decisiones, acerca de la información financiera que el Grupo debe 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 estas.

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 posempleo 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.

Asimismo, para verificar que el SCI funciona de forma correcta, se han establecido mecanismos de supervisión continua por parte del área de Control de Riesgos no Financieros, que permiten identificar y gestionar potenciales cambios en el entorno de control del Grupo. En particular, confecciona, al menos trimestralmente, información detallada del entorno de control del Grupo y de la evolución de los principales planes de mitigación existentes, que pone a disposición de los foros de control interno.

Las conclusiones del proceso de evaluación del SCI son presentadas anualmente a la comisión de auditoría por el área de Control de Riesgos no Financieros, junto con la división de Intervención General 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. Además, una vez concluido el proceso de evaluación del SCI, el área de Control de Riesgos no Financieros, al menos en una ocasión, presenta a la comisión de auditoría una actualización del estado del SCI.

Como información complementaria para la comisión de auditoría, un informe recoge también las principales conclusiones del proceso de evaluación del SCI llevado a cabo por las unidades y las deficiencias más importantes que se hayan identificado, indicando si han quedado convenientemente resueltas o, en caso contrario, los planes puestos en marcha para su adecuada resolución. Dicho informe incluye las evidencias necesarias para que el consejero delegado, el CFO y el CAO puedan certificar la efectividad del SCI.

Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información financiera

La división de Tecnología y Operaciones elabora las políticas corporativas en materia de sistemas de información del Grupo, relacionadas, directa o indirectamente, con los estados financieros que garantizan en todo momento, mediante un esquema de control interno específico, su correcta elaboración y publicación.

A efectos de control interno, son particularmente relevantes los aspectos que se detallan a continuación:

- La actualización y divulgación de las políticas y procedimientos internos relacionados con la seguridad de los sistemas y los accesos a las aplicaciones y sistemas informáticos, basados en roles y de acuerdo con las funciones asignadas al puesto de trabajo, de forma que se asegure el adecuado establecimiento de los derechos de acceso a la información con el objetivo de proteger de ciberataques la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información financiera.
- La metodología utilizada 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. Para ello, se cuenta con controles específicos de

desarrollo y seguridad, que incluyen mecanismos de cifrado y acceso a la información, pruebas y gestión de vulnerabilidades, entre otros. Para más información sobre ciberseguridad, véase la sección [5 'Investigación, desarrollo e innovación \(I+D+i\)'](#) en el capítulo 'Informe económico y financiero'.

- Finalizado el desarrollo de las aplicaciones 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.
- En un entorno de preproducción (entorno informático que simula situaciones reales) y previo a su implantación definitiva, se lleva a cabo un ciclo completo de pruebas del software, 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 de los usuarios finales de las mismas.
- Sobre la base de una metodología corporativa, el Grupo garantiza la existencia de planes de continuidad de negocio que aseguren el desarrollo de las funciones clave en caso de desastres o sucesos susceptibles de suspender o interrumpir la actividad. Con esta finalidad, 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.

Políticas y procedimientos de control interno para actividades subcontratadas a terceros y servicios de valoración encomendados a expertos independientes

Grupo Santander dispone de 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.

Dicho marco responde a los requerimientos de la EBA en materia de subcontratación y gestión de riesgos de terceros, y es de obligado cumplimiento en todo el Grupo.

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.
- La prestación de soporte informático en sus diferentes ámbitos: desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de infraestructuras, gestión de incidencias, seguridad de sistemas o procesamiento de información.
- La prestación de otros servicios de soporte relevantes no relacionados directamente con la generación de la información financiera: gestión de proveedores, inmuebles y recursos humanos, entre otros.

Los principales procedimientos de control para asegurar la adecuada cobertura de los riesgos 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 al Grupo tienen documentados y validan los principales procesos y controles relacionados con los servicios que prestan.
- Los proveedores externos deben superar un proceso de homologación que permita asegurar que los riesgos relevantes asociados a los servicios que prestan se mantienen dentro de niveles aceptables según el apetito de riesgo definido por el Grupo.

Grupo Santander evalúa sus estimaciones internamente según las pautas del modelo de control citado. En caso de que se considere oportuno solicitar la colaboración de un tercero en determinadas materias concretas, cuenta con procedimientos para verificar su competencia e independencia y validar sus métodos y la razonabilidad de las hipótesis utilizadas.

En particular, existen controles para asegurar la integridad y la calidad de la información relativa a proveedores externos que prestan servicios relevantes con potencial impacto en las cuentas anuales. Estos controles se detallan en los acuerdos de nivel de servicio reflejados en los respectivos contratos con terceros.

8.4 Información y comunicación

Políticas contables del Grupo

Las políticas contables son un complemento de las normas financieras y contables aplicables en cada jurisdicción, siendo sus objetivos finales que (i) los estados e información financiera que se pongan a disposición del órgano de administración, así como de los supervisores o del mercado, faciliten información fiel y fiable para la toma de decisiones relacionadas con Grupo Santander, y (ii) se facilite el cumplimiento puntual de las obligaciones legales y de los diversos requerimientos establecidos en la normativa de aplicación a las entidades del Grupo por su vinculación contable con Banco Santander.

A estos efectos, el área de Regulación Contable, de la división de Intervención General y Control de Gestión, tiene asignadas las siguientes responsabilidades:

- Establecer el marco general para el tratamiento contable de las operaciones que constituyen la actividad de Banco Santander, de acuerdo con su naturaleza económica y con la normativa aplicable.
- 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.

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 de Grupo Santander como un elemento fundamental para su buen gobierno.

La estructura del Grupo hace necesario que dichos principios, directrices y pautas sean homogéneos para su aplicación a lo largo del Grupo, así como para que cada una de las entidades del Grupo disponga de métodos de consolidación efectivos y aplique 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 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 la nueva normativa publicada y las interpretaciones más relevantes.

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 Contable, así como con el resto de las áreas de la división de Intervención General y Control de Gestión y, cuando resulta necesario, con otras divisiones corporativas.

Mecanismos para la elaboración de la información financiera

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 o aquellos aspectos que conllevan juicios y estimaciones, para asegurar su registro, valoración, presentación y desglose correctos en la información financiera.

En lo relativo al proceso de consolidación de los estados financieros, y con la finalidad de minimizar los riesgos operativos y optimizar la calidad de la información, el Grupo ha desarrollado herramientas informáticas para canalizar el flujo de información entre las unidades y la división de Intervención General y Control de Gestión y llevar a cabo el proceso de consolidación propiamente dicho sobre la base de la información proporcionada.

Este proceso se encuentra altamente automatizado, incorporando controles que permiten detectar posibles incidencias en el proceso de consolidación. La división de Intervención General y Control de Gestión efectúa controles adicionales de supervisión y análisis, que están formalmente documentados y son ejecutados y evaluados según la periodicidad establecida para cada uno de ellos.

8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Actividades de supervisión y resultados del SCIIF en 2023

El marco corporativo de auditoría interna, aprobado por el consejo de administración, define la función de Auditoría Interna y la forma en la que esta ha de desarrollarse.

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 del SCIIF.
- 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.

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 el punto anterior.
- Toda entidad (o, en su caso, patrimonio separado) no incluida en los puntos anteriores respecto a la que exista un acuerdo para incluirla en el ámbito de actuación de la función de Auditoría Interna por parte del Grupo.

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, la función de 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. Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023'](#).

A cierre de 2023, Auditoría Interna contaba con un equipo de 1.227 empleados, todos con dedicación plena a este servicio. De estos, 274 corresponden al Centro Corporativo y 953 a las unidades locales situadas en las principales geografías en las que el Grupo está presente.

Auditoría Interna prepara todos los años un plan de auditoría basado en un ejercicio propio de evaluación de los riesgos existentes en el Grupo cuya ejecución le corresponde en exclusiva. De las revisiones realizadas puede derivarse la formulación de recomendaciones, 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 17 de febrero de 2023, revisó el plan de auditoría para 2023, del que se informó al consejo en su sesión de 23 de febrero de 2023, quedando aprobado, a su vez, por el consejo.

Los informes de auditoría interna, en lo que se refiere a la revisión de SCIIF, han tenido como objetivos principales:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en las secciones 302, 404, 406, 407 y 806 de la ley SOx.
- Comprobar el gobierno en relación con la información relativa al sistema de control interno de la información financiera, incluyendo la cultura de riesgos en la materia.
- Revisar las funciones realizadas por los departamentos de control interno y por otros departamentos, áreas o divisiones involucrados en el cumplimiento de la ley SOx.
- Comprobar que la documentación justificativa relacionada con la ley SOx está actualizada.
- Verificar la efectividad de una muestra de controles basada en una metodología de evaluación de los riesgos de auditoría interna.
- Evaluar la exactitud de las certificaciones realizadas por las diferentes unidades, sobre todo la coherencia de estas respecto a las observaciones y recomendaciones, en su caso, formuladas por Auditoría Interna, los auditores externos de las cuentas anuales o los diferentes supervisores.
- Verificar la implementación de las recomendaciones realizadas en la ejecución del plan de auditoría.

En 2023, la comisión de auditoría y el consejo de administración fueron informados de los trabajos realizados por la función de Auditoría Interna, conforme a su plan anual, y de otros asuntos relacionados con esta función. Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023'](#).

Detección y gestión de debilidades

Corresponde a la comisión de auditoría, dentro de su función de supervisión del proceso de información financiera y los sistemas de control interno, discutir con el auditor externo las debilidades significativas que, en su caso, se detecten en el desarrollo de la auditoría.

También valora los resultados del trabajo de la función de Auditoría Interna y puede adoptar las medidas que sean necesarias para corregir las eventuales deficiencias identificadas en la información financiera, que pudieran 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 obtener la información necesaria y las aclaraciones pertinentes. Asimismo, evalúa el impacto potencial de todo error detectado en la información financiera.

En 2023, la comisión de auditoría fue informada de la evaluación y certificación del SCI correspondiente al ejercicio 2022. Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023'](#).

8.6 Informe del auditor externo

El auditor externo ha emitido un informe de aseguramiento razonable independiente sobre el diseño y efectividad del SCIIF.

Dicho informe se incluye en las páginas siguientes.



Informe de aseguramiento razonable independiente sobre el diseño y efectividad del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)

Al consejo de administración 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 de la descripción sobre el mismo adjunta e incluida en la sección correspondiente del Informe Anual de Gobierno Corporativo de Banco Santander, S.A. (en adelante, Banco Santander o la Sociedad dominante) y sociedades dependientes (en adelante, el Grupo o Grupo Santander) al 31 de diciembre de 2023. Dicho sistema está basado en los criterios y políticas definidos por Banco Santander, S.A. de acuerdo con las directrices establecidas por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* en su informe "*Internal Control-Integrated Framework*", en su último marco publicado en 2013.

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 que pudieran tener un efecto material en la información financiera.

Limitaciones inherentes

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 de Banco Santander, 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 o 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



Banco Santander, S.A. y sociedades dependientes

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 gestión de la calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas las Normas Internacionales de Independencia) del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (Código de ética del IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC)¹, que requiere que la firma diseñe, implemente y opere un sistema de gestión de la calidad que incluya políticas o procedimientos relativos al cumplimiento de los requerimientos de ética, normas profesionales y requerimientos legales y reglamentarios aplicables.


Opinión

En nuestra opinión, Banco Santander mantenía, al 31 de diciembre de 2023, en todos los aspectos significativos, un Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2023 efectivo, el cual está basado en los criterios y políticas definidos por la dirección del Banco Santander de acuerdo con las directrices establecidas por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) en su informe *“Internal Control – Integrated Framework”*, en último marco publicado en 2013.

Asimismo, la descripción del Informe sobre el SCIIF adjunta e incluida en la sección correspondiente del Informe Anual de Gobierno Corporativo de Banco Santander al 31 de diciembre de 2023 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 la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de fecha 12 de junio de 2013, y modificaciones posteriores, siendo la más reciente la Circular 3/2021, de 28 de septiembre 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 en encargo separado, 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 19 de febrero de 2024 expresa una opinión favorable sobre dichas cuentas anuales consolidadas.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.


 Julián González Gómez
 19 de febrero de 2024



9. Otra información de gobierno corporativo

Desde el 12 de junio de 2018, la CNMV permite que los informes anuales de gobierno corporativo y de remuneración de consejeros preceptivos para las sociedades españolas cotizadas se elaboren en formato libre. Desde entonces venimos optando por ese formato.

La CNMV exige a los emisores que opten por un formato libre que presenten cierta información en el formato establecido por la CNMV para que esta información pueda agregarse a efectos estadísticos. Tal información se incluye (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 'Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo', y (ii) en materia de remuneración, en la sección [9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV'](#).

Asimismo, como algunos accionistas u otros grupos de interés pueden estar familiarizados con los formatos normalizados de la CNMV de los informes de gobierno corporativo y de remuneración de consejeros, 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 dichos formatos normalizados, respectivamente, una referencia cruzada a la ubicación de tal información en este informe de gobierno corporativo de 2022 elaborado en formato libre o en otra parte de este informe anual.

Además, en el apartado de 'cumple o explique' tradicionalmente hemos proporcionado información respecto a todas las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV, para acreditar claramente aquellas que cumplíamos, y describir los casos limitados en que cumplíamos parcialmente o no cumplíamos. En la sección [9.3 'Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV'](#) hemos incluido un cuadro con referencias cruzadas indicando dónde se puede encontrar la información en la que se basa cada respuesta en este capítulo de gobierno corporativo y en otras partes de este informe anual.

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	Véanse las secciones 2.1 'Capital social' , 3.2 'Derechos de los accionistas' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.2	Sí	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.3	Sí	Véanse ' Duración del mandato y participación accionarial ' en la sección 4.2 y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.4	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' , en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.5	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' , en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.6	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.7	Sí	Véanse las secciones 2.4 'Pactos parasociales' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.8	Sí	No aplicable. Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.9	Sí	Véanse las secciones 2.5 'Autocartera' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.10	No	Véanse las secciones 2.2 'Autorización para aumentar el capital' y 2.5 'Autocartera' .
A.11	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.12	No	Véase ' Derecho de voto y libre transmisibilidad de acciones ' en la sección 3.2.
A.13		Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
A.14	Sí	Véanse las secciones 2.6 'Información bursátil' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
B. JUNTA GENERAL		
B.1	No	Véase ' Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general ' en la sección 3.2.
B.2	No	Véase ' Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general ' en la sección 3.2.
B.3	No	Véase ' Reglas sobre modificaciones estatutarias ' en la sección 3.2.
B.4	Sí	Véanse ' Quorum y asistencia ' en la sección 3.4, en cuanto al ejercicio 2023 y la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV ', en cuanto a los ejercicios 2021, 2022 y 2023.
B.5	Sí	Véase ' Acuerdos adoptados y resultados de las votaciones y acuerdos ' en la sección 3.4.
B.6	Sí	Véanse ' Participación en la junta general ' en la sección 3.2 y la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
B.7	No	Véase ' Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general ' en la sección 3.2.
B.8	No	Véase ' Web corporativa ' en la sección 3.1.
C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD		
C.1 Consejo de administración		
C.1.1	Sí	Véase ' Dimensión ' en la sección 4.2.
C.1.2	Sí	Véanse las secciones 1.1 ' Competencias y diversidad del consejo ', 4.1 ' Nuestros consejeros ', ' Duración del mandato y participación accionarial ' en la sección 4.2 y la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.3	Sí	Véanse las secciones 2.4 ' Pactos parasociales ' y 4.1 ' Nuestros consejeros ', ' Composición por categoría de consejero ' en la sección 4.2, ' Funciones y actividades en 2023 ' en la sección 4.6 y la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.4	Sí	Véanse ' Matriz de competencias y diversidad del consejo ' en la sección 4.2, en cuanto al ejercicio 2023 y la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV ', en cuanto al resto de ejercicios.
C.1.5	No	Véanse ' Diversidad ' y ' Matriz de competencias y diversidad del consejo ' en la sección 4.2 y ' Funciones y actividades en 2023 ' en la sección 4.6.
C.1.6	No	Véanse ' Diversidad ' en la sección 4.2 y ' Funciones y actividades en 2023 ' en la sección 4.6 y, en cuanto a diversidad en posiciones directivas 4. ' Prácticas responsables con nuestros empleados ' en el capítulo de 'Banca responsable'.
C.1.7	No	Véase ' Funciones y actividades en 2023 ' en la sección 4.6.
C.1.8	No	No aplicable, al no haber consejeros dominicales. Véase ' Composición por categoría de consejero ' en la sección 4.2.
C.1.9	No	Véase ' Funciones ' en la sección 4.4.
C.1.10	No	Véase la sección 4.1 ' Nuestros consejeros '.
C.1.11	Sí	Véanse las secciones 4.1 ' Nuestros consejeros ' y 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.12	Sí	Véase ' Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3.
C.1.13	Sí	Véanse las secciones 6. ' Retribuciones ' y 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '. Adicionalmente, véase la nota 5 de la Memoria consolidada.
C.1.14	Sí	Véanse las secciones 5. ' Equipo de alta dirección ' 6.6 ' Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros ', y 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '. Adicionalmente la nota 5 de la 'Memoria consolidada'.
C.1.15	Sí	Véase ' Regulación del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.16	No	Véase ' Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2.
C.1.17	No	Véase ' Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando ' en la sección 1.2 y ' Evaluación del consejo en 2023 ' en la sección 4.3.
C.1.18	No	Véase ' Independencia del consultor externo ' en la sección 4.3.
C.1.19	No	Véase ' Duración del cargo y cese ' en la sección 4.2.
C.1.20	No	Véase ' Funcionamiento del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.21	Sí	No aplicable al no existir requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente. Véase la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.22	No	Véase ' Diversidad ' en la sección 4.2.
C.1.23	Sí	Véanse ' Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros ' en la sección 4.2 y la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.24	No	Véase ' Funcionamiento del consejo ' en la sección 4.3.
C.1.25	Sí	Véanse ' Consejero coordinador ' y ' Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3, el apartado 'Funciones y actividades en 2023' de las secciones 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10, así como la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.26	Sí	Véanse ' Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones ' en la sección 4.3, ' Funciones y actividades en 2023 ' en la sección 4.6 y la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.27	Sí	Véase la sección 9.2 ' Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV '.
C.1.28	No	Véase ' Funciones y actividades en 2023 ' en la sección 4.5.

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
C.1.29	Sí	Véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' , 'Secretario del consejo' en la sección 4.3 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.30	No	Véanse la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' e 'Independencia del auditor externo' en la sección 4.5.
C.1.31	Sí	Véase 'Reelección del auditor externo' en la sección 4.5.
C.1.32	Sí	Véanse 'Independencia del auditor externo' en la sección 4.5 y el propio apartado C.1.32 de la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , el cual, siguiendo las instrucciones de la CNMV para la elaboración del informe anual de gobierno corporativo, presenta ratios de honorarios por la prestación de servicios distintos de auditoría sobre los honorarios por la prestación de servicios de auditoría con las siguientes diferencias respecto a la ratio prevista en el Reglamento Europeo (UE) 537/2014 que se ha incluido en la sección 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023' : (a) se incluyen en las ratios del C.1.32 dos perímetros distintos al establecido por el Reglamento Europeo (UE) 537/2014: por un lado, los honorarios por servicios aprobados a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) y prestados a Banco Santander, y, por otro, los honorarios por servicios aprobados para PwC y las otras firmas de la red de PwC en el mundo a entidades de todo Grupo Santander, dentro y fuera de España; y (b) se utiliza como denominador de las ratios los honorarios por servicios de auditoría en el ejercicio 2023 y no, como establece el Reglamento Europeo (UE) 537/2014, la media de los tres ejercicios consecutivos anteriores.
C.1.33	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.34	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.35	Sí	Véase 'Funcionamiento del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3.
C.1.36	No	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
C.1.37	No	No aplicable. Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6.
C.1.38	No	No aplicable.
C.1.39	Sí	Véanse las secciones 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' , 6.7 'Informe con relevancia prudencial' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.2 Comisiones del consejo de administración		
C.2.1	Sí	Véanse 'Estructura de las comisiones del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3, las secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 , 4.7 , 4.8 , 4.9 , 4.10 y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.2.2	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.2.3	No	Véanse 'Regulación del consejo' , 'Estructura de las comisiones del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2023' en las secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 , 4.7 , 4.8 , 4.9 y 4.10 .
D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO		
D.1	No	Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.2	Sí	No aplicable. Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.3	Sí	No aplicable. Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.4	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
D.5	Sí	No aplicable. Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.6	No	Véase 'Otros conflictos de interés' en la sección 4.12.
D.7	Sí	No aplicable. Véanse la sección 2.3 'Accionistas significativos' y 'Otros conflictos de interés' en la sección 4.12.
E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS		
E.1	No	Véase el capítulo 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta' , en concreto, la sección 2. 'Modelo de gestión y control de riesgos' y las secciones 1.2 'Impactos, riesgos y oportunidades' , 2.3 'Gestión del riesgo' y 7.1.4 'Principios de actuación tributaria' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.2	No	Véase la nota 54 de la Memoria consolidada y la sección 2.3 'Gobierno de riesgos y cumplimiento' del capítulo de 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta'. Véanse además las secciones 1.2 'Impactos, riesgos y oportunidades' , 2.2 'Gobierno' y 7.1.4. 'Principios de actuación tributaria' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.3	No	Véanse las secciones 2.2 'Tipos de riesgo clave' , 3. 'Riesgo de crédito' , 4. 'Riesgo de mercado, estructural y liquidez' , 5. 'Riesgo de capital' , 6. 'Riesgo operacional' , 7. 'Riesgo de cumplimiento y conducta' , 8. 'Riesgo de modelo' , 9. 'Riesgo estratégico' y 10. 'Factores de riesgo ESG' en el capítulo de 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta'. Véase también el capítulo de 'Banca responsable' y, adicionalmente, en lo relativo a nuestras necesidades de capital, la sección 3.5 'Gestión y adecuación del capital. Ratios de solvencia' del capítulo 'Informe económico y financiero'.
E.4	No	Véase la sección 2.4 'Procesos y herramientas de gestión' en el capítulo de 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta' y las secciones 1.2 'Impactos, riesgos y oportunidades' , 2.3 'Gestión del riesgo' y 7.1.4. 'Principios de actuación tributaria' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.5	No	Véanse las secciones 3. 'Riesgo de crédito' , 4. 'Riesgo de mercado, estructural y liquidez' , 5. 'Riesgo de capital' , 6. 'Riesgo operacional' , 7. 'Riesgo de cumplimiento y conducta' , 8. 'Riesgo de modelo' , 9. 'Riesgo estratégico' y 10. 'Factores de riesgo ESG' en el capítulo de 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta' y, adicionalmente, la nota 25.e) de la Memoria consolidada.
E.6	No	Véanse las secciones 2. 'Modelo de gestión y control de riesgos' , 3. 'Riesgo de crédito' , 4. 'Riesgo de mercado, estructural y liquidez' , 5. 'Riesgo de capital' , 6. 'Riesgo operacional' , 7. 'Riesgo de cumplimiento y conducta' , 8. 'Riesgo de modelo' , 9. 'Riesgo estratégico' y 10. Factores de riesgo ESG' en el capítulo de 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta' y, adicionalmente, 2.2 'Gobierno' y 2.3 'Gestión del riesgo' en el capítulo de 'Banca responsable'.

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
F. SCIIF		
F.1	No	Véase la sección 8.1 'Entorno de control' .
F.2	No	Véase la sección 8.2 'Evaluación de riesgos de la información financiera' .
F.3	No	Véase la sección 8.3 'Actividades de control' .
F.4	No	Véase la sección 8.4 'Información y comunicación' .
F.5	No	Véase la sección 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .
F.6	No	No aplicable.
F.7	No	Véase la sección 8.6 'Informe del auditor externo' .
G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO		
G	Sí	Véase ' Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo ' en la sección 9.2 y la sección 9.3 'Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV' .
H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS		
H	No	Véase ' Regulación del consejo ' en la sección 4.3. Banco Santander también cumple con el Código Polaco de Buenas Prácticas, salvo en aquello en lo que existen discrepancias entre la regulación española y polaca. Además, véanse las secciones 7. 'Conducta empresarial' y 9.2 'Normativa interna relevante y gobierno' , en concreto, 9.1 'Relación con grupos de interés' , en el capítulo de 'Banca responsable'.

9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV

Salvo que se indique lo contrario, los datos son a 31 de diciembre de 2023.

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social y los derechos de voto atribuidos, incluidos, en su caso, los correspondientes a las acciones con voto por lealtad, a la fecha de cierre del ejercicio:

Indique si los estatutos de la sociedad contienen la previsión de voto doble por lealtad:

Sí No

Fecha de la última modificación del capital social	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
30/06/2023	8.092.073.029,50	16.184.146.059	16.184.146.059

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí No

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, incluidos los consejeros que tengan una participación significativa:

Nombre o denominación social del accionista	% 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	5,08	0	0,346	5,43
Dodge & Cox	0	3,04	0	0	3,04

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.	5,08	0,346	5,43
Dodge & Cox	Fondos y carteras gestionadas por Dodge & Cox	3,04	0	3,04

A.3 Detalle, cualquiera que sea el porcentaje, la participación al cierre del ejercicio de los miembros del consejo de administración que sean titulares de derechos de voto atribuidos a acciones de la sociedad o a través de instrumentos financieros, excluidos los consejeros que se hayan identificado en el apartado A.2, anterior:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones (incluyendo votos por lealtad)		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
	Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,01	0,19	0,00		0,00	0,20
Héctor Grisi Checa	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Glenn Hutchins	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
José Antonio Álvarez Álvarez	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
Homaira Akbari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,03	0,16	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00
Bruce Carnegie-Brown	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sol Daurella Comadrán	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Henrique de Castro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Germán de la Fuente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gina Díez Barroso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ramiro Mato García Ansorena	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Belén Romana García	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pamela Walkden	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% total de derechos de voto titularidad de miembros del consejo de administración					0,43		
% Total derechos de voto representados en el consejo de administración					0,77		

Detalles de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	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	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad
-	-	-	-	-	-

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
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.) Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Puente San Miguel, S.L.U. Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea CRONJE, S.L.U. Nueva Azil, S.L. Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Bright Sky 2012, S.L.	0,67	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 anual. Las comunicaciones a la CNMV relativas a este pacto de accionistas pueden encontrarse en los hechos relevantes números 64179, 171949, 177432, 194069, 211556, 218392, 233703, 226968 y 285567, registrados en la CNMV los días 17 de febrero de 2006, 3 de agosto 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, 29 de julio de 2015 y 31 de diciembre de 2019, respectivamente.	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
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.) Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Puente San Miguel, S.L.U. Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, CRONJE, S.L.U. Nueva Azil, S.L. Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Bright Sky 2012, S.L.	0,67	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 anual. Las comunicaciones a la CNMV relativas a este pacto de accionistas pueden encontrarse en los hechos relevantes números 64179, 171949, 177432, 194069, 211556, 218392, 233703, 226968 y 285567, registrados en la CNMV los días 17 de febrero de 2006, 3 de agosto 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, 29 de julio de 2015 y 31 de diciembre de 2019, respectivamente.	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
286.842.316	10.973.357	1,84%

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Pereda Gestión, S.A.	9.000.000
Banco Santander Río, S.A.	629.222
Banco Santander México, S.A.	1.344.135
Total:	10.973.357

A.11 Capital flotante estimado:

Capital flotante estimado	%
	88,49

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		
26/03/2021	0,06	65,02	2,04	0,55	67,67	
De los que Capital Flotante	0,01	64,03	2,04	0,55	66,63	

Fecha junta general	Datos de asistencia					Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia			
			Voto electrónico	Otros		
01/04/2022	0,71	65,41	2,08	0,57	68,77	
De los que Capital Flotante	0,09	64,98	2,08	0,57	67,72	

Fecha junta general	Datos de asistencia					Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia			
			Voto electrónico	Otros		
31/03/2023	0,72	64,20	2,22	0,42	67,56	
De los que Capital Flotante	0,06	63,73	2,22	0,42	66,43	

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
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	N/A	Ejecutiva	Presidenta	04/02/1989	31/03/2023	Votación en la junta general
Héctor Grisi Checa	N/A	Ejecutivo	Consejero delegado	20/12/2022	31/03/2023	Votación en la junta general
Glenn Hutchins	N/A	Independiente	Consejero coordinador	20/12/2022	31/03/2023	Votación en la junta general
José Antonio Álvarez Álvarez	N/A	Otro externo	Consejero	25/11/2014	01/04/2022	Votación en la junta general
Homaira Akbari	N/A	Independiente	Consejero	27/09/2016	31/03/2023	Votación en la junta general
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	N/A	Otro externo	Consejero	25/07/2004	26/03/2021	Votación en la junta general
Bruce Carnegie-Brown	N/A	Independiente	Consejero	25/11/2014	26/03/2021	Votación en la junta general
Sol Daurella Comadrán	N/A	Independiente	Consejero	25/11/2014	31/03/2023	Votación en la junta general
Henrique de Castro	N/A	Independiente	Consejero	12/04/2019	01/04/2022	Votación en la junta general
Germán de la Fuente	N/A	Independiente	Consejero	01/04/2022	01/04/2022	Votación en la junta general
Gina Díez Barroso	N/A	Independiente	Consejero	22/12/2020	31/03/2023	Votación en la junta general
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	N/A	Otro externo	Consejero	03/04/2020	01/04/2022	Votación en la junta general
Ramiro Mato García Ansorena	N/A	Independiente	Consejero	28/11/2017	26/03/2021	Votación en la junta general
Belén Romana García	N/A	Independiente	Consejero	22/12/2015	01/04/2022	Votación en la junta general
Pamela Walkden	N/A	Independiente	Consejero	29/10/2019	31/03/2023	Votación en la junta general
Número total de consejeros				15		

Indique los ceses que, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, 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 del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si el cese se ha producido antes del fin del mandato
Sergio Rial	Otro externo	03/04/2020	01/01/2023	-	Sí

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
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Héctor Grisi Checa	Consejero delegado	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Número total de consejeros ejecutivos		2
% sobre el total del consejo		13,33

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 externos dominicales		0
% sobre el total del consejo		0

Consejeros externos independientes

Nombre o denominación del consejero	Perfil	
Glenn Hutchins	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Homaira Akbari	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Bruce Carnegie-Brown	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Sol Daurella Comadrán	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Henrique de Castro	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Germán de la Fuente	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Gina Díez Barroso	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Ramiro Mato García-Ansorena	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Belén Romana García	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Pamela Walkden	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo de 'Gobierno corporativo' del informe anual.	
Número total de consejeros externos independientes		10
% total del consejo		66,67

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
Sol Daurella	Negocios/ Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocio mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Sol Daurella ha sido accionista significativa o consejera en 2023 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque (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 alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>
Henrique de Castro	Negocios	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocio mantenidas en el último ejercicio entre Grupo Santander y la sociedad en la que Henrique de Castro ha sido consejero en 2023 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York y Nasdaq).</p>
Gina Díez Barroso	Negocios/ Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocios mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Gina Díez Barroso ha sido accionista significativa y consejera en 2023 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque (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 alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>
Glenn Hutchins	Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a la sociedad en la que Glenn Hutchins ha sido consejero en 2023 no tenía la condición de significativa, entre otras razones porque (i) no genera 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) está alineada con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanza ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>
Belén Romana	Negocios/ Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocios mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Belén Romana ha sido consejera en 2023 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque (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 alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>

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
José Antonio Álvarez Álvarez	Por haber sido consejero delegado del Grupo hasta el 31 de diciembre de 2022, en virtud de lo dispuesto en el artículo 529 <i>duodecies</i> , apartado 4. a), LSC.	Banco Santander, S.A.	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Por haber sido consejero durante más de 12 años, en virtud de lo dispuesto en el artículo 529 <i>duodecies</i> , apartado 4. i), LSC.	Banco Santander, S.A.	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Por un criterio de prudencia al percibir retribución como presidente no ejecutivo del órgano supervisor de Santander España, unidad de negocio sin entidad societaria propia distinta de Banco Santander, en virtud de lo dispuesto en el artículo 529 <i>duodecies</i> , apartados 2 a 4, LSC.	Banco Santander, S.A.	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Número total de otros consejeros externos			3
% total del consejo			20,00

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
José Antonio Álvarez Álvarez	01/01/2023	Ejecutivo	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 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Ejecutivas	1	1	1	1	50,00	50,00	50,00	33,33
Dominicales	—	—	—	—	0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	5	5	5	50,00	50,00	50,00	50,00
Otras Externas	—	—	—	—	0,00	0,00	0,00	0,00
Total:	6	6	6	6	40,00	40,00	40,00	40,00

C.1.11 Detalle los cargos de consejero, administrador o director, o representante de los mismos, que desempeñen los consejeros o representantes de consejeros miembros del consejo de administración de la sociedad en otras entidades, se traten o no de sociedades cotizadas:

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo	Remunerado SÍ / NO
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	The Coca-Cola Company	Consejera	SÍ
Héctor Grisi Checa	Cogrimex, S.A. de C.V.	Presidente	NO
Bruce Carnegie-Brown	Lloyd's of London	Presidente	SÍ
	Cuvva Limited	Presidente	SÍ
Homaira Akbari	Landstar System, Inc.	Consejera	SÍ
	AKnowledge Partners, LLC	Consejera delegada	SÍ
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	JB Capital Markets, S. V., S.A.U.	Presidente	SÍ
	Inversiones Zulu, S.L.	Presidente-consejero delegado	NO
	Agropecuaria El Castaño, S.L.	Administrador mancomunado	NO
	Inversiones Peña Cabarga, S.L.	Administrador solidario	NO
Sol Daurella Comadrán	Coca-Cola Europacific Partners PLC	Presidenta	SÍ
	Cobega, S.A.	Representante de consejero	NO
	Equatorial Coca Cola Bottling Company, S.L.	Consejera	SÍ
	Cobega Invest S.L.	Administradora mancomunada	NO
	Olive Partners, S.A.	Representante de consejero	NO
	Indau, s.a.r.l.	Administradora solidaria	SÍ
Henrique de Castro	Fiserv Inc.	Consejero	SÍ
	Stakecorp Capital, s.a.r.l.	Consejero	NO
Gina Díez Barroso Azcárraga	Grupo Diarq, S.A. de C.V.	Presidenta	NO
	Dalia Women, S.A.P.I. de C.V.	Consejera	NO
	Centro de Diseño y Comunicación, S.C.	Presidenta	NO
	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.	Consejera	SÍ
Glenn Hogan Hutchins	AT&T Inc.	Consejero	SÍ
	North Island, LL	Presidente	NO
	North Island Ventures, LLC	Presidente	NO
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, S.A.	Vicepresidente	SÍ
	Balcón del Parque, S.L.	Administrador único	NO
	Santa Clara de C. Activos, S.L.	Consejero	NO
Ramiro Mato García-Ansorena	Ansorena, S.A.	Presidente	NO
Belén Romana García	Werfen, S.A.	Consejera	SÍ
	Six Group AG	Consejera	SÍ
	SIX Digital Exchange AG	Presidenta	SÍ
	SDX Trading AG	Presidenta	SÍ
	Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.	Consejera	SÍ

Indique, en su caso, las demás actividades retribuidas de los consejeros o representantes de los consejeros, cualquiera que sea su naturaleza, distinta de las señaladas en el cuadro anterior.

Identificación del consejero o representante	Demás actividades retribuidas
Bruce Carnegie-Brown	Miembro del comité de inversiones de Gresham House PLC
Glenn Hogan Hutchins	Miembro del consejo asesor internacional de Government of Singapore Investment Corporation Miembro de la comisión ejecutiva de Boston Celtics
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Asesor externo de Morgan Stanley
Ramiro Mato García-Ansorena	Asesor externo de ACON Southern Europe Advisory, S.L.
Belén Romana García	Asesora externa de Artá Capital, S.G.E.I.C., S.A. Directora académica del IE Leadership & Foresight Hub Programme
Pamela Walkden	Miembro del consejo asesor de JD Haspel Limited

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

El número máximo de consejos está establecido, conforme a lo que se indica 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)	28.567
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos consolidados (miles de euros)	69.338
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos no consolidados (miles de euros)	0
Importe de los fondos acumulados por los consejeros antiguos por sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)	46.200

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	
Mahesh Aditya	Chief Risk Officer del Grupo	
Daniel Barriuso	Responsable Global de Retail & Commercial Banking y Chief Transformation Officer del Grupo	
Alexandra Brandão	Responsable de Recursos Humanos del Grupo	
Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo	Responsable de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Grupo	
José Francisco Doncel Razola	Chief Accounting Officer del Grupo	
José Antonio García Cantera	Chief Financial Officer del Grupo	
Juan Guitard Marín	Chief Audit Executive del Grupo	
José María Linares Perou	Responsable Global de Corporate & Investment Banking	
Mónica López-Monís Gallego	Responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores del Grupo	
Dirk Marzluf	Chief Operating & Technology Officer del Grupo	
Víctor Matarranz Sanz de Madrid	Responsable Global de Wealth Management & Insurance	
José Luis de Mora Gil-Gallardo	Responsable Global de Digital Consumer Bank y de Desarrollo Corporativo y Planificación Financiera del Grupo	
Jaime Pérez Renovales	Secretario General del Grupo	
Marjolein van Hellemond-Gerdingh	Chief Compliance Officer del Grupo	
Número de mujeres en la alta dirección		3
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección		21,43%
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)		50.369

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	15
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	5
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la comisión de auditoría	15
Número de reuniones de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	6
Número de reuniones de la comisión de innovación y tecnología	4
Número de reuniones de la comisión de nombramientos	13
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	12
Número de reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17
Número de reuniones de la comisión ejecutiva	23

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	15
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	100
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	15
% 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
José Francisco Doncel Razola	Chief Accounting Officer 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
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 el importe anterior 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)	9.372	10.192	19.564
Importe trabajos distintos de los de la auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	35,08	13,12	18,74

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta 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 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	8	8
	Individuales	Consolidadas
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 %)	19,05	19,51

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 del procedimiento

El Reglamento del consejo prevé 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.

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	22
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
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidente	Consejero ejecutivo
Héctor Grisi Checa	Vocal	Consejero ejecutivo
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Otro externo
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Vocal	Otro externo
Ramiro Mato García-Ansorena	Vocal	Consejero independiente
Belén Romana García	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		33,33
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		33,33
% de otros externos		33,33

Comisión de auditoría

Nombre	Cargo	Categoría
Pamela Walkden	Presidente	Consejero independiente
Homaira Akbari	Vocal	Consejero independiente
Henrique de Castro	Vocal	Consejero independiente
Germán de la Fuente	Vocal	Consejo independiente
Ramiro Mato García-Ansorena	Vocal	Consejero independiente
Belén Romana García	Vocal	Consejero 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	Pamela Walkden Belén Romana García Homaira Akbari Germán de la Fuente Henrique de Castro Ramiro Mato García-Ansorena
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	26 de abril de 2020

Comisión de nombramientos

Nombre	Cargo	Categoría
Bruce Carnegie-Brown	Presidente	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejero independiente
Gina Díez Barroso	Vocal	Consejero independiente
Glenn Hutchins	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Comisión de retribuciones

Nombre	Cargo	Categoría
Glenn Hogan Hutchins	Presidente	Consejero independiente
Bruce Carnegie-Brown	Vocal	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejero independiente
Henrique de Castro	Vocal	Consejero independiente
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Vocal	Otro externo
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		80,00
% de otros externos		20,00

Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Nombre	Cargo	Categoría
Belén Romana García	Presidente	Consejero independiente
Germán de la Fuente	Vocal	Consejero independiente
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Vocal	Otro externo
Ramiro Mato García-Ansorena	Vocal	Consejero independiente
Pamela Walkden	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		80,00
% de otros externos		20,00

Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Nombre	Cargo	Categoría
Ramiro Mato García-Ansorena	Presidente	Consejero independiente
Homaira Akbari	Vocal	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejero independiente
Gina Díez Barroso	Vocal	Consejero independiente
Belén Romana García	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Comisión de innovación y tecnología

Nombre	Cargo	Categoría
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidente	Consejero ejecutivo
Homaira Akbari	Vocal	Consejero independiente
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Otro externo
Henrique de Castro	Vocal	Consejero independiente
Héctor Grisi Checa	Vocal	Consejero ejecutivo
Glenn Hutchins	Vocal	Consejero independiente
Belén Romana García	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		28,57
% de consejeros dominicales		0,00
% de consejeros independientes		57,14
% de otros externos		14,29

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							
	2023		2022		2021		2020	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de auditoría	3	50,00	3	50,00	3	60,00	3	60,00
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	4	80,00	3	75,00	3	60,00	3	60,00
Comisión de innovación y tecnología	3	42,86	3	42,86	3	42,86	3	42,85
Comisión de nombramientos	2	50,00	2	50,00	2	50,00	1	33,33
Comisión de retribuciones	1	20,00	1	20,00	1	20,00	1	20,00
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	2	40,00	2	50,00	2	40,00	1	20,00
Comisión ejecutiva	2	33,33	2	33,33	2	33,33	2	33,33

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

D.2 Detalle de manera individualizada aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o sus entidades dependientes y los accionistas titulares de un 10% o más de los derechos de voto o representados en el consejo de administración de la sociedad, indicando cuál ha sido el órgano competente para su aprobación y si se ha abstenido algún accionista o consejero afectado. En caso de que la competencia haya sido de la junta, indique si la propuesta de acuerdo ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de los independientes:

No aplicable.

D.3 Detalle de manera individualizada las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad o sus entidades dependientes con los administradores o directivos de la sociedad, incluyendo aquellas operaciones realizadas con entidades que el administrador o directivo controle o controle conjuntamente, e indicando cuál ha sido el órgano competente para su aprobación y si se ha abstenido algún accionista o consejero afectado. En caso de que la competencia haya sido de la junta, indique si la propuesta de acuerdo ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de los independientes:

No aplicable.

D.4 Informe de manera individualizada de las operaciones intragrupo significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad con su sociedad dominante o con otras entidades pertenecientes al grupo de la dominante, incluyendo las propias entidades dependientes de la sociedad cotizada, excepto que ninguna otra parte vinculada de la sociedad cotizada tenga intereses en dichas entidades dependientes o éstas se encuentren íntegramente participadas, directa o indirectamente, por la cotizada.

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 y otra información necesaria para su evaluación	Importe (miles de euros)
<p>La información de este cuadro muestra la operativa realizada y los resultados obtenidos por el Banco en España y sus sucursales en el extranjero, a 31 de diciembre de 2023, con entidades del Grupo residentes en países o territorios que tenían a dicha fecha consideración de jurisdicciones no cooperativas de acuerdo con la legislación española vigente (la Ley 11/2021 de medidas de prevención y lucha contra el fraude fiscal).</p> <p>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 correspondientes al ejercicio 2023 para más información sobre las entidades en jurisdicciones no cooperativas.</p>		
	<p>El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos (incluidos los resultados por diferencias de cambio) relativos a la contratación de derivados.</p> <p>Los referidos derivados tenían una valoración a mercado neta negativa de 697 millones de euros y comprendían las siguientes operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 142 Non Delivery Forwards. - 175 Swaps. - 55 Cross Currency Swaps. - 24 Opciones. - 26 Forex. 	416.850
Banco Santander (Brasil) S.A. (Cayman Islands Branch)	<p>El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos relativos a depósitos a la vista de pasivo. Estos depósitos tenían un nominal de 2.311 millones de euros a 31 de diciembre de 2023.</p>	61.906
	<p>El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a depósitos a la vista de activo. Estos depósitos tenían un nominal de 19 millones de euros a 31 de diciembre de 2023.</p>	22
	<p>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 2028 pero cuya opción de amortización total y anticipada se ha ejecutado en noviembre de 2023), con un coste amortizado de la emisión Tier I de 1.146 millones de euros a 31 de diciembre de 2023.</p>	148.680
	<p>El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos relativos a intereses y comisiones asociadas a cuentas corresponsales de pasivo. Se trata de cuentas de corresponsales con un saldo acreedor de 22 millones de euros a 31 de diciembre de 2023.</p>	412
	<p>El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a comisiones percibidas.</p>	139

D.5 Detalle de manera individualizada las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad o sus entidades dependientes con otras partes vinculadas, que lo sean de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad adoptadas por la U<E, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

No aplicable.

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 Explica

2. Que, cuando la sociedad cotizada esté controlada, en el sentido del artículo 42 del Código de Comercio, por otra entidad, cotizada o no, y tenga, directamente o a través de sus filiales, relaciones de negocio con dicha entidad o alguna de sus filiales (distintas de las de la sociedad cotizada) o desarrolle actividades relacionadas con las de cualquiera de ellas informe públicamente con precisión acerca de:

a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre, por un lado, la sociedad cotizada o sus filiales y, por otro, la sociedad matriz o sus filiales.

b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse.

Cumple Cumple parcialmente Explica 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 Explica

4. Que la sociedad defina y promueva una política relativa a la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales en el marco de su implicación en la sociedad, así como con los 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 llevarla a cabo. Y que, sin perjuicio de las obligaciones legales de difusión de información privilegiada y otro tipo de información regulada, la sociedad cuente también con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de los canales que considere adecuados (medios de comunicación, redes sociales u otras vías) que contribuya a maximizar la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado, de los inversores y demás grupos de interés.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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 Explica

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.

Cumple Cumple parcialmente Explica

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Y que la sociedad cuente con mecanismos que permitan la delegación y el ejercicio del voto por medios telemáticos e incluso, tratándose de sociedades de elevada capitalización y en la medida en que resulte proporcionado, la asistencia y participación activa en la Junta General.

Cumple Explica

8. Que la comisión de auditoría vele por que las cuentas anuales que el consejo de administración presente a la junta general de accionistas se elaboren de conformidad con la normativa contable. Y que en aquellos supuestos en que el auditor de cuentas haya incluido en su informe de auditoría alguna salvedad, el presidente de la comisión de auditoría explique con claridad en la junta general el parecer de la comisión de auditoría sobre su contenido y alcance, poniéndose a disposición de los accionistas en el momento de la publicación de la convocatoria de la junta, junto con el resto de propuestas e informes del consejo, un resumen de dicho parecer.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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 Explica

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 Explica 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 Explica 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 Explica

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 Explica

14. Que el consejo de administración apruebe una política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo de administración y que:

- a) Sea concreta y verificable;
- b) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración; y
- c) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género. A estos efectos, se considera que favorecen la diversidad de género las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas.

Que el resultado del análisis previo de las competencias requeridas por el 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.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de esta política y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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.

Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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 Explica

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 Explica

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 Explica

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 Explica 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 Explica 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 Explica

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir cuando se den situaciones que les afecten, relacionadas o no con su actuación en la propia sociedad, que puedan perjudicar al crédito y reputación de esta y, en particular, que les obliguen a informar al consejo de administración de cualquier causa penal en la que aparezcan como investigados, así como de sus vicisitudes procesales.

Y que, habiendo sido informado o habiendo conocido el consejo de otro modo alguna de las situaciones mencionadas en el párrafo anterior, examine el caso tan pronto como sea posible y, atendiendo a las circunstancias concretas, decida, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, si debe o no adoptar alguna medida, como la apertura de una investigación interna, solicitar la dimisión del consejero o proponer su cese. Y que se informe al respecto en el informe anual de gobierno corporativo, salvo que concurran circunstancias especiales que lo justifiquen, de lo que deberá dejarse constancia en acta. Ello sin perjuicio de la información que la sociedad deba difundir, de resultar procedente, en el momento de la adopción de las medidas correspondientes.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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 Explica No aplicable

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique de manera suficiente las razones de su dimisión o, en el caso de consejeros no ejecutivos, su parecer sobre los motivos del cese por la junta, en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración.

Y que, sin perjuicio de que se dé cuenta de todo ello en el informe anual de gobierno corporativo, en la medida en que sea relevante para los inversores, la sociedad publique a la mayor brevedad posible el cese incluyendo referencia suficiente a los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Cumple Cumple parcialmente Explica 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 Explica

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 Explica

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 Explica

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 Explica 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 Explica

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 Explica 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 Explica

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 Explica

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 Explica

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 Explica 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 Explica

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 Explica

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva en ella haya presencia de al menos dos consejeros no ejecutivos, siendo al menos uno de ellos independiente; y que su secretario sea el del consejo de administración.

Cumple Cumple parcialmente Explica No aplicable

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 Explica No aplicable

39. Que los miembros de la comisión de auditoría en su conjunto, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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 Explica

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría, para su aprobación por esta o por el consejo, su plan anual de trabajo, le informe directamente de su ejecución, incluidas las posibles incidencias y limitaciones al alcance que se presenten en su desarrollo, los resultados y el seguimiento de sus recomendaciones y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple Cumple parcialmente Explica 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 y evaluar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, así como los sistemas de control y gestión de riesgos financieros y no financieros relativos a la sociedad y, en su caso, al grupo — incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales o relacionados con la corrupción— 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 y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar o proponer la aprobación al consejo de la orientación y el plan de trabajo anual de la auditoría interna, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente en los riesgos relevantes (incluidos los reputacionales); 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 y a otras personas relacionadas con la sociedad, tales como consejeros, accionistas, proveedores, contratistas o subcontratistas, comunicar las irregularidades de potencial trascendencia, incluyendo las financieras y contables, o de cualquier otra índole, relacionadas con la compañía que adviertan en el seno de la empresa o su grupo. Dicho mecanismo deberá garantizar la confidencialidad y, en todo caso, prever supuestos en los que las comunicaciones puedan realizarse de forma anónima, respetando los derechos del denunciante y denunciado.

d) Velar en general por que las políticas y sistemas establecidos en materia de control interno se apliquen de modo efectivo en la práctica.

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 a través de 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 Explica

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 Explica

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 Explica No aplicable

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique o determine al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, incluidos los relacionados con la corrupción) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) Un modelo de control y gestión de riesgos basado en diferentes niveles, del que formará parte una comisión especializada en riesgos cuando las normas sectoriales lo prevean o la sociedad lo estime apropiado.
- c) El nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- d) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- e) 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 Explica

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 identifican, 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 Explica

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones - o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren 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 Explica

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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 Explica

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 Explica

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 Explica

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 Explica No aplicable

53. Que la supervisión del cumplimiento de las políticas y reglas de la sociedad en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta, se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, una comisión especializada en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, haya decidido crear. Y que tal comisión esté integrada únicamente por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría independientes y se le atribuyan específicamente las funciones mínimas que se indican en la recomendación siguiente.

Cumple Cumple parcialmente Explica

54. Las funciones mínimas a las que se refiere la recomendación anterior son las siguientes:

a) La supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta de la empresa, velando asimismo por que la cultura corporativa esté alineada con su propósito y valores.

b) La supervisión de la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa así como a la comunicación con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés. Asimismo se hará seguimiento del modo en que la entidad se comunica y relaciona con los pequeños y medianos accionistas.

c) La evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la sociedad, con el fin de que cumplan su misión de promover el interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.

d) La supervisión de que las prácticas de la sociedad en materia medioambiental y social se ajustan a la estrategia y política fijadas.

e) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

Cumple Cumple parcialmente Explica

55. Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos:

a) Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales.

b) Los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión.

c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial.

d) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

e) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple Cumple parcialmente Explica

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 Explica

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 Explica

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 periodo 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 Explica No aplicable

59. Que el pago de los componentes variables de la remuneración quede sujeto a una comprobación suficiente de que se han cumplido de modo efectivo las condiciones de rendimiento o de otro tipo previamente establecidas. Las entidades incluirán en el informe anual de remuneraciones de los consejeros los criterios en cuanto al tiempo requerido y métodos para tal comprobación en función de la naturaleza y características de cada componente variable.

Que, adicionalmente, las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción ('malus') basada en el diferimiento por un periodo suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable.

Cumple Cumple parcialmente Explica 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 Explica 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 Explica No aplicable

62. Que una vez atribuidas las acciones, las opciones o instrumentos financieros correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros ejecutivos no puedan transferir su titularidad o ejercerlos hasta transcurrido un plazo de al menos tres años.

Se exceptúa el caso en el que el consejero mantenga, en el momento de la transmisión o ejercicio, una exposición económica neta a la variación del precio de las acciones por un

valor de mercado equivalente a un importe de al menos dos veces su remuneración fija anual mediante la titularidad de acciones, opciones u otros instrumentos financieros.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la comisión de nombramientos y retribuciones, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

Cumple Cumple parcialmente Explica 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 Explica No aplicable

64. Que los pagos por resolución o extinción del contrato no superen un importe 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 o condiciones establecidos para su percepción.

A efectos de esta recomendación, entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo u obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual.

Cumple Cumple parcialmente Explica 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 Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV

Recomendación	Cumple / Explique	Información
1	Cumple	Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
2	No aplicable	Véanse 'Otros conflictos de interés' en la sección 4.12 y la sección 2.3 'Accionistas significativos' .
3	Cumple	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' .
4	Cumple	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' .
5	Cumple	Véase la sección 2.2 'Autorización para aumentar el capital' .
6	Cumple	Véanse las secciones 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023' , 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2023' , 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2023' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2023' , 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2023' , 4.10 'Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2023' y 4.12 'Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés' .
7	Cumple	Véanse 'Implicación con los accionistas en 2023' en la sección 3.1, 'Participación en la junta general' en la sección 3.2 y la sección 3.5 'Próxima Junta General de 2024' .
8	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y la sección 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2023' .
9	Cumple	Véase 'Participación en la junta general' en la sección 3.2.
10	Cumple	Véase 'Complemento de la convocatoria y propuestas de acuerdo' en la sección 3.2.
11	No aplicable	Véase la sección 3.5 'Próxima Junta General de 2024' .
12	Cumple	Véase la sección 4.3 'Funcionamiento y efectividad del consejo' .
13	Cumple	Véase 'Dimensión' en la sección 4.2.
14	Cumple	Véanse 'Diversidad' y 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6, la sección 5. 'Equipo de alta dirección' y el capítulo 'Banca responsable' .
15	Cumple	Véase la sección 4.2 'Composición del consejo' .
16	Cumple	Véase 'Composición por categoría de consejero' en la sección 4.2.
17	Cumple	Véanse 'Composición por categoría de consejero' y 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
18	Cumple	Véase 'Web corporativa' en la sección 3.1, la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2.
19	No aplicable	Véase 'Composición por categoría de consejero' en la sección 4.2.
20	Cumple	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
21	Cumple	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
22	Cumple	Véanse 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6.
23	Cumple	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
24	Cumple	Véanse 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6.
25	Cumple	Véanse 'Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6.
26	Cumple	Véanse 'Funcionamiento del consejo' y 'Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3.
27	Cumple	Véanse 'Funcionamiento del consejo' , 'Funcionamiento de las comisiones' y 'Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3.
28	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.
29	Cumple	Véanse 'Funcionamiento del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3.
30	Cumple	Véase 'Formación e inducción de consejeros' en la sección 4.3.
31	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.
32	Cumple	Véanse la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6.
33	Cumple	Véase la sección 4.3 'Funcionamiento y efectividad del consejo' .
34	Cumple	Véase 'Consejero coordinador' en la sección 4.3.
35	Cumple	Véase 'Secretario del consejo' en la sección 4.3.
36	Cumple	Véase 'Evaluación del consejo en 2023' en la sección 4.3.
37	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Composición' en la sección 4.4.
38	Cumple	Véanse 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y la sección 4.4 'Actividades de la comisión ejecutiva en 2023' .
39	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Composición' en la sección 4.5.

Recomendación	Cumple / Explique	Información
40	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.5 y la sección 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .
41	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.5.
42	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.5.
43	Cumple	Véase 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3.
44	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.5.
45	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.5, 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.8 y el capítulo 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta' .
46	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.5, 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.8 y el capítulo 'Gestión de riesgos, cumplimiento y conducta' .
47	Cumple	Véase 'Composición' en la sección 4.6 y 'Composición' en la sección 4.7.
48	Cumple	Véase 'Estructura de las comisiones del consejo' en la sección 4.3.
49	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6.
50	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.7.
51	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.7.
52	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y las secciones 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2023' y 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2023' .
53	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.8 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.9.
54	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.6 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.8 y 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.9.
55	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.9 y el capítulo 'Banca responsable' .
56	Cumple	Véanse las secciones 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2023' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' .
57	Cumple	Véanse las secciones 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2023' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' .
58	Cumple	Véase la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' .
59	Cumple	Véase la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' .
60	Cumple	Véase la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' .
61	Cumple	Véase la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' .
62	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2023' en la sección 4.7 y la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' .
63	Cumple	Véase las secciones 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' .
64	Cumple	Véase las secciones 6.1 'Principios de la política retributiva' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2024, 2025 y 2026' .

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	Véase sección 6.4 : A.1.1, A.1.2, A.1.3, A.1.4, A.1.5, A.1.6, A.1.7, A.1.8, A.1.9, A.1.10, A.1.11 (nota 5 a las cuentas anuales consolidadas), A.1.12. Véase también secciones 4.7 y 6.5 para: A.1.1 y A.1.6. Véase 'J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3 .
A.2	No	Véase sección 6.4 .
A.3	No	Véase sección 6.4 . Véase introducción.
A.4	No	Ver sección 6.5
B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO		
B.1	No	Para B.1.1 véanse secciones 6.1 , 6.2 y 6.3 . Para B.1.2 y B.1.3 (no aplican) véase sección 6.5
B.2	No	Véase 'J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3 .
B.3	No	Véanse secciones 6.1 , 6.2 y 6.3 .
B.4	No	Véase sección 6.5 .
B.5	No	Véanse secciones 6.2 y 6.3 .
B.6	No	Véase 'A. Salario anual bruto' en la sección 6.3 .
B.7	No	Véase 'B. Retribución variable' en la sección 6.1 , 6.2 y 6.3 .
B.8	No	No aplicable.
B.9	No	Véase 'C. Principales características de los sistemas de previsión' en la sección 6.3 .
B.10	No	Véase 'D. Otras retribuciones' en la sección 6.3 .
B.11	No	Véase 'Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos' en la sección 6.4 .
B.12	No	Véase sección 6.3 : "Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación de Banco Santander".
B.13	No	Véase nota 5 a las cuentas anuales consolidadas.
B.14	No	Véase 'E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie' en la sección 6.4 .
B.15	No	Véase '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	Véase sección 9.5 .
C.1 a) i)	Sí	Véase sección 9.5 .
C.1 a) ii)	Sí	Véase sección 9.5 .
C.1 a) iii)	Sí	Véase sección 9.5 .
C.1 a) iii)	Sí	Véase sección 9.5 .
C.1 b) i)	Sí	Véase sección 9.5 .
C.1 b) ii)	No	No hay retribución para este componente.
C.1 b) iii)	No	No hay retribución para este componente.
C.1 b) iv)	No	No hay retribución para este componente.
C.1 c)	Sí	Véase sección 9.5 .
C.2	Sí	Véase sección 9.5 .
D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS		
D	No	Véase sección 4.7 .

9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV

B. RESUMEN GLOBAL SOBRE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE 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 abstenciones y de votos negativos, en blanco y a favor que se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	11.116.958.970	100,00 %

	Número	% sobre emitidos
Votos a favor	9.886.665.679	88,93 %
Votos negativos	1.194.192.063	10,74 %
Votos en blanco	7.043.064	0,06 %
Abstenciones	29.058.164	0,26 %

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Período de devengo en 2023
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Héctor Grisi Checa	Consejero delegado	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
José Antonio Álvarez Álvarez	Vicepresidente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Bruce Carnegie-Brown	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Homaira Akbari	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Otro externo	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Sol Daurella Comadrán	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Henrique de Castro	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Gina Díez Barroso	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Otro externo	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Ramiro Mato García-Ansorena	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Belén Romana García	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Pamela Walkden	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Germán de la Fuente	Independiente	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023
Glenn Hutchins	Consejero coordinador	Desde 01/01/2023 a 31/12/2023

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

Glenn Hutchins fue nombrado vicepresidente y consejero coordinador con efectos desde el 1 de octubre de 2023 sustituyendo en el cargo a Bruce Carnegie-Brown, que permanece en el consejo.

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	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2023	Total ejercicio 2022
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	98	45	268	3.271	2.838	361	—	525	7.406	7.227
Héctor Grisi Checa	98	44	198	3.000	1.220	—	—	—	4.560	—
José Antonio Álvarez Álvarez	128	45	198	—	714	231	—	2.460	3.776	5.700
Bruce Carnegie-Brown	203	81	292	—	—	—	—	—	576	700
Homaira Akbari	98	78	89	—	—	—	—	—	265	244
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	98	39	—	—	—	—	—	—	137	129
Sol Daurella Comadrán	98	77	74	—	—	—	—	—	249	230
Henrique de Castro	98	87	99	—	—	—	—	—	284	261
Gina Díez Barroso	98	68	45	—	—	—	—	—	211	172
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	98	78	241	—	—	—	—	1.000	1.417	1.412
Ramiro Mato García-Ansorena	98	96	324	—	—	—	—	—	518	500
Belén Romana García	98	102	372	—	—	—	—	—	572	549
Pamela Walkden	98	87	156	—	—	—	—	—	341	323
Germán de la Fuente	98	87	86	—	—	—	—	—	271	137
Glenn Hutchins	193	83	96	—	—	—	—	—	372	10

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

La retribución variable solo recoge importes relativos al cargo de consejero ejecutivo de Banco Santander S.A.

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 a 1 de enero de 2023		Instrumentos financieros concedidos durante 2023		Instrumentos financieros consolidados en 2023				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2023	
		N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes / consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles de euros)	N.º instrumentos	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	103.303	103.303	—	—	34.400	34.400	3.793	130	68.903	—	—
	4º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2019)	212.927	212.927	—	—	35.452	35.452	3.793	134	71.011	106.464	106.464
	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020)	111.821	111.821	—	—	31.049	31.049	3.793	118	6.225	74.547	74.547
	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021)	710.698	710.698	—	—	177.675	177.675	3.793	674	—	533.023	533.023
	7º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	311.669	311.669	—	—	62.334	62.334	3.793	236	—	249.335	249.335
	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones sobre acciones	839.174	311.669	—	—	167.835	62.334	3.793	118	—	671.339	249.335
	8º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2023) en acciones	—	—	1.041.392	1.041.392	469.286	469.286	3.793	1.780	—	572.107	572.107
Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros a 1 de enero de 2023		Instrumentos financieros concedidos durante 2023		Instrumentos financieros consolidados en 2023				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2023	
		N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes / consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles de euros)	N.º instrumentos	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
Héctor Grisi Checa	8º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2023) en acciones	—	—	693.383	693.383	321.645	321.645	3.793	1.220	—	371.737	371.737

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros a 1 de enero de 2023		Instrumentos financieros concedidos durante 2023		Instrumentos financieros consolidados en 2023				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2023	
		N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes / consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles de euros)	N.º instrumentos	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
José Antonio Álvarez Álvarez	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	69.033	69.033	—	—	22.988	22.988	3.793	87	46.045	—	—
	4º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2019)	142.299	142.299	—	—	23.693	23.693	3.793	90	47.457	71.149	71.149
	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020)	60.737	60.737	—	—	16.865	16.865	3.793	64	3.381	40.491	40.491
	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021)	479.644	479.644	—	—	119.911	119.911	3.793	455	—	359.733	359.733
	7º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	210.395	210.395	—	—	42.079	42.079	3.793	160	—	168.316	168.316
	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones sobre acciones	566.492	210.395	—	—	113.298	42.079	3.793	80	—	453.194	168.316

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

■ La retribución variable recoge los importes relativos al cargo de consejero ejecutivo de Banco Santander S.A. Las cifras se ven impactadas por la adaptación (para el ejercicio 2023 y sucesivos) de la información relativa a la "Retribución variable a corto plazo" y "Retribución variable a largo plazo" al criterio de consolidación de la CNMV, entendido este último como el cumplimiento del periodo de devengo de los diferentes objetivos o condiciones a los que estaba vinculada dicha retribución variable una vez se ha confirmado si procede o no la aplicación de cláusulas malus (en lugar de incluir los importes que devengan para el ejecutivo en virtud de los resultados a corto y largo plazo que se someten al voto de la junta general de cada año). En 2023 no han concurrido cláusulas malus.

■ La **retribución variable consolidada** a fecha de formulación de este informe corresponde a los siguientes planes:

1) Retribución variable a corto plazo:

- a. 40% de abono inmediato de la remuneración variable del Octavo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2023).
- b. Primer quinto diferido (12%) de la remuneración variable del Séptimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2022).
- c. Segundo quinto diferido (12%) de la remuneración variable del Sexto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2021).

2) Retribución variable a largo plazo:

- a. Tercer diferido (primero sujeto a métricas plurianuales) de la remuneración variable del Quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2020).
- b. Cuarto diferido (segundo sujeto a métricas plurianuales) de la remuneración variable del Cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2019).
- c. Quinto diferido (tercero sujeto a métricas plurianuales) de la remuneración variable de Tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2018).

A los efectos de calcular su hipotético valor en efectivo actual (*Beneficio bruto de las acciones o instrumentos consolidados*) se ha tomado como precio de la acción el mismo utilizado para la RV 2023 (calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 50 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día 30 de enero de 2024, fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2023), el cual fue de 3,793 euros.

En el caso de las opciones sobre acciones de la RV de 2022 se ha calculado el beneficio bruto de los instrumentos consolidados como la diferencia entre los 3,793 euros y el precio de ejercicio de la opción de dicho plan (3,088 euros).

■ Y en cuanto a los **niveles de consecución de las métricas plurianuales** de los planes de retribución variable a largo plazo:

1) Quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2020): 83,3% de cumplimiento total, al haberse cumplido para el periodo 2020-2022.

- a. La métrica de CET1 al 100% a cierre de 2022 (objetivo 12,00%). Peso del 33,3%.
- b. La métrica de crecimiento de BPA ordinario al 150% (objetivo crecimiento del 10%).Peso del 33,3%.
- c. Y la métrica de RTA al 0% (objetivo mínimo de 33% no alcanzado). Peso del 33,3%.

2) Cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2019): 33,3% de cumplimiento total, al haberse cumplido para el periodo 2019-2021.

- a. La métrica de CET1 al 100% a cierre de 2021 (objetivo 12,00%). Peso del 33,3%.
- b. La métrica de crecimiento de BPA ordinario al 0% (objetivo crecimiento del 15%).Peso del 33,3%.
- c. Y la métrica de RTA al 0% (objetivo mínimo de 33% no alcanzado). Peso del 33,3%.

3) Tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2018): 33,3% de cumplimiento total, al haberse cumplido para el periodo 2018-2020.

- a. La métrica de CET1 al 100% a cierre de 2020 (objetivo 11,30%). Peso del 33,3%.
- b. La métrica de crecimiento de BPA ordinario al 0% (objetivo crecimiento del 25%).Peso del 33,3%.
- c. Y la métrica de RTA al 0% (objetivo mínimo de 33% no alcanzado). Peso del 33,3%.

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.144
Héctor Grisi Checa	966

Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles de euros)

Nombre	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Importe de los fondos acumulados (miles de euros)			
					2023		2022	
	2023	2022	2023	2022	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.144	1.081	—	—	49.257	—	46.725	—
Héctor Grisi Checa	966	—	—	—	585	—	—	—
José Antonio Álvarez	—	811	—	—	19.495	—	18.958	—

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2023
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Seguros de vida y complemento	470
	Otra remuneración	28

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2023
Héctor Grisi Checa	Seguros de vida y complemento	1
	Otra remuneración	46

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2023
José Antonio Álvarez Álvarez	Seguros de vida y complemento	716
	Otra remuneración	6

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad cotizada por su pertenencia a órganos de administración de sus entidades dependientes:

i) Retribución devengada en metálico (miles de euros)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2023	Total ejercicio 2022
Homaira Akbari	311	—	—	—	—	—	—	—	311	361
Henrique de Castro	200	—	—	—	—	—	—	—	200	200
Pamela Walkden	152	—	—	—	—	—	—	—	152	147
José Antonio Álvarez Álvarez	200	—	141	—	—	—	—	—	341	—

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

La retribución variable solo recoge los importes devengados a partir del nombramiento como consejero ejecutivo de Banco Santander, S.A.

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados

No aplica

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)

No aplica

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

No aplica

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 sociedades del grupo					Total 2023	Total 2023 Sociedad + sociedades del grupo
	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total 2023	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos		
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	7.406	3.190	1.144	498	12.239	—	—	—	—	—	12.239
Héctor Grisi Checa	4.560	1.220	966	47	6.793	—	—	—	—	—	6.793
José Antonio Álvarez Álvarez	3.776	936	—	722	5.434	341	—	—	—	341	5.775
Bruce Carnegie-Brown	576	—	—	—	576	—	—	—	—	—	576
Homaira Akbari	265	—	—	—	265	311	—	—	—	311	576
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	137	—	—	—	137	—	—	—	—	—	137
Sol Daurella Comadrán	249	—	—	—	249	—	—	—	—	—	249
Henrique de Castro	284	—	—	—	284	200	—	—	—	200	484
Gina Díez Barroso	211	—	—	—	211	—	—	—	—	—	211
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	1.417	—	—	—	1.417	—	—	—	—	—	1.417
Ramiro Mato García-Ansorena	518	—	—	—	518	—	—	—	—	—	518
Belén Romana García	572	—	—	—	572	—	—	—	—	—	572
Pamela Walkden	341	—	—	—	341	152	—	—	—	152	493
Germán de la Fuente	271	—	—	—	271	—	—	—	—	—	271
Glenn Hutchins	372	—	—	—	372	—	—	—	—	—	372
Total	20.955	5.346	2.110	1.267	29.679	1.004	—	—	—	1.004	30.683

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

C.2 Indique la evolución en los últimos 5 años del importe y variación porcentual de la retribución devengada por cada uno de los consejeros de la cotizada que lo hayan sido durante el ejercicio, de los resultados consolidados de la sociedad y de la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de la sociedad y de sus entidades dependientes que no sean consejeros de la cotizada.

Remuneración de los consejeros (miles de euros)	2023	% var. 23/22	2022	% var. 22/21	2021	% var. 21/20	2020	% var. 20/19	2019
• Consejeros ejecutivos									
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	12.239	4 %	11.735	(5)%	12.288	52%	8.090	(19)%	9.954
Héctor Grisi Checa	6.793	—	—	—	—	—	—	—	—
• Consejeros externos¹									
José Antonio Álvarez Álvarez	5.775	(40) %	9.575	(2)%	9.728	41%	6.877	(17)%	8.270
Bruce Carnegie-Brown	576	(18) %	700	—	700	18%	595	(15)%	700
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	137	6 %	129	—%	129	6%	122	(11)%	137
Sol Daurella Comadrán	249	8 %	230	(4)%	239	12%	214	(11)%	240
Belén Romana García	572	4 %	549	3%	533	28%	417	(21)%	525
Homaira Akbari	576	(5) %	605	31%	461	19%	386	71%	226
Ramiro Mato García-Ansorena	518	4 %	500	—	499	16%	430	(14)%	500
Henrique de Castro	484	5 %	461	45%	319	36%	234	172%	86
Pamela Walkden	493	5 %	470	38%	339	59%	214	529%	34
Luis Isasi Fernández de Bobadilla ²	1.417	—	1.412	—	1.406	49%	943	—	—
Gina Díez Barroso	211	23 %	172	32%	130	622%	18	—	—
Germán de la Fuente	271	—	137	—	—	—	—	—	—
Glenn Hutchins	372	—	10	—	—	—	—	—	—
Rendimiento de la sociedad									
Beneficio ordinario atribuido al Grupo (millones de euros)	11.076	15%	9.605	11%	8.654	70%	5.081	(38)%	8.252
Resultados consolidados de la sociedad ³ (millones de euros)	16.459	8%	15.250	5%	14.547	—	(2.076)	—	12.543
RoTE ordinario	15,06%	13%	13,37%	5%	12,73%	71%	7,44%	(37)%	11,79%
Remuneración media de los empleados⁴ (miles de euros)	58	3%	56	1%	56	18%	47	(12)%	54
Remuneración media de los empleados en España⁵ (miles de euros)	73	6%	68	10%	62	(2)%	63	—	n.a.

1. Las fluctuaciones en la remuneración variable de los consejeros no ejecutivos son causadas por la fecha de nombramiento o cese de los consejeros y la diferencia en el importe asignado por asistencia a los diferentes consejeros durante el año. Por lo tanto, no existe correlación entre su remuneración y el rendimiento de la sociedad. 2. La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones. 3. Ganancias o pérdidas antes de impuestos procedentes de las actividades continuadas. 4. La remuneración de los empleados contiene todos los conceptos. Datos de retribución variable devengada en ejercicio en curso. Número de empleados medios calculado sobre una base equivalente a tiempo completo. 5. Total empleados en geografía España. Incluye remuneración fija + bono efectivamente cobrado en el año. No incluye resto de conceptos. No está impactado por tipos de cambio.

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

- La retribución variable recoge los importes relativos al cargo de consejero ejecutivo de Banco Santander, S.A. Las cifras se ven impactadas por la adaptación (para el ejercicio 2023 y sucesivos) de la información relativa a la "Retribución variable a corto plazo" y "Retribución variable a largo plazo" al criterio de consolidación de la CNMV, entendido este último como el cumplimiento del período de devengo de los diferentes objetivos o condiciones a los que estaba vinculada dicha retribución variable una vez se ha confirmado si procede o no la aplicación de cláusulas malus (en lugar de incluir los importes que devengan para el ejecutivo en virtud de los resultados a corto y largo plazo que se someten al voto de la junta general de cada año). En 2023 no han concurrido cláusulas malus.
- La remuneración total de los consejeros se ve impactada por la excelente evolución de la cotización de la acción Santander. En 2023, la revalorización del precio de la acción utilizado para la determinación de la retribución variable (3.793 euros) ha sido de un 23%, por tanto el Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (Precio x Volumen) aumenta en parte por dicha revalorización. De haberse mantenido estable en 3,088 (precio de la RV 2022), el incremento de la remuneración total de la Presidenta ejecutiva hubiera sido de tan solo el 1% respecto a lo publicado en 2022 (11.735 miles de euros).
- Y en lo que respecta a la remuneración media de los empleados (58 miles de euros), especificar lo siguiente:
 - a. Normalmente el porcentaje de retribución variable sobre retribución fija en un empleado medio es menor que el de los consejeros ejecutivos, de modo que los aumentos o descensos de retribución son mayores para los consejeros ejecutivos dependiendo de los resultados de la entidad.
 - b. Nuestra presencia local y nuestro alcance global, basado en tres regiones geográficas y diez mercados principales, y nuestra amplia red de sucursales (c.8.500), tienen una consecuencia directa en esta cifra: más de la mitad de nuestros empleados tienen su sede en México y América del Sur (principalmente en Brasil). Las remuneraciones de estos empleados se encuentran adaptados al coste de vida local. Por tanto la comparativa con la remuneración de los consejeros ejecutivos (fijada para un coste de la vida en un país maduro) también se ve distorsionada por la diferencia entre ambos costes, siendo el de los países emergentes inferior al del país donde ambos consejeros desarrollan su cargo (España).
 - c. Las diferentes variaciones anuales de divisas tienen también un impacto en dicho cálculo donde todos los salarios locales se traducen a euros al tipo de cambio medio a cierre de ejercicio.
 - d. Por último, la cifra de remuneración media de Banco Santander se ve impactada por las distintas salidas (jubilaciones y prejubilaciones) e incorporaciones anuales, siendo el coste medio de las primeras (de un perfil más senior) superior al de las segundas (de un perfil más junior).

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha 19 de febrero de 2024.

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

Sí No

[ESTA PÁGINA SE HA DEJADO EN BLANCO INTENCIONADAMENTE]

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Fecha fin del ejercicio de referencia: [31/12/2023]

CIF: [A39000013]

Denominación Social:

[**BANCO SANTANDER, S.A.**]

Domicilio social:

[PS. DE PEREDA N.9-12 (SANTANDER) CANTABRIA]

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 abstenciones y de votos negativos, en blanco y a favor que se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	11.116.958.970	100,00

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	1.194.192.063	10,74
Votos a favor	9.886.665.679	88,93
Votos en blanco	7.043.064	0,06
Abstenciones	29.058.164	0,26

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2023
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Presidente Ejecutivo	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don HÉCTOR GRISI CHECA	Consejero Delegado	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Vicepresidente Otro Externo	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Doña HOMAIRA AKBARI	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don HENRIQUE DE CASTRO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Doña GINA DíEZ BARROSO AZCÁRRAGA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Doña PAMELA WALKDEN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023
Don GLENN HOGAN HUTCHINS	Consejero Coordinador	Desde 01/01/2023 hasta 31/12/2023

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

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 (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2023	Total ejercicio 2022
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	98	45	268	3.271	2.838	361		526	7.407	7.227
Don HÉCTOR GRISI CHECA	98	44	198	3.000	1.220				4.560	
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	128	45	198		714	231		2.460	3.776	5.700
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	203	81	292						576	700
Doña HOMAIRA AKBARI	98	78	89						265	244
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	98	39							137	129
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	98	77	74						249	230
Don HENRIQUE DE CASTRO	98	87	99						284	261
Doña GINA DÍEZ BARROSO AZCÁRRAGA	98	68	45						211	172
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	98	78	241					1.000	1.417	1.412
Don RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	98	96	324						518	500
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	98	102	372						572	549
Doña PAMELA WALKDEN	98	87	156						341	323
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	98	87	86						271	137
Don GLENN HOGAN HUTCHINS	193	83	96						372	10

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 principio del ejercicio 2023		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2023		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2023	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Tercer ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2018)	103.303	103.303			34.400	34.400	3,79	130	68.903		
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Cuarto ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2019)	212.927	212.927			35.452	35.452	3,79	134	71.011	106.464	106.464
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Quinto ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2020)	111.821	111.821			31.049	31.049	3,79	118	6.225	74.547	74.547
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Sexto ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos	710.698	710.698			177.675	177.675	3,79	674		533.023	533.023

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2023		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2023		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2023	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
	plurianuales (2021)											
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7º ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2022) en acciones	311.669	311.669			62.334	62.334	3,79	236		249.335	249.335
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7º ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2022) en opciones	839.174	311.669			167.835	62.334	3,79	118		671.339	249.335
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	8º ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2023) en acciones			1.041.392	1.041.392	469.286	469.286	3,79	1.780		572.107	572.107
Don HÉCTOR GRISI CHECA	8º ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales			693.383	693.383	321.645	321.645	3,79	1.220		371.737	371.737

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2023		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2023		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2023	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
	(2023) en acciones											
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Tercer ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2018)	69.033	69.033			22.988	22.988	3,79	87	46.045		
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Cuarto ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2019)	142.299	142.299			23.693	23.693	3,79	90	47.457	71.149	71.149
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Quinto ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2020)	60.737	60.737			16.865	16.865	3,79	64	3.381	40.491	40.491
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Sexto ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos	479.644	479.644			119.911	119.911	3,79	455		359.733	359.733

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2023		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2023		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2023	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
	plurianuales (2021)											
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	7º ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2022) en acciones	210.395	210.395			42.079	42.079	3,79	160		168.316	168.316
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	7º ciclo del plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2022) en opciones	566.492	210.395			113.298	42.079	3,79	80		453.194	168.316

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	1.144
Don HÉCTOR GRISI CHECA	966

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	1.144	1.081			49.257	46.725		
Don HÉCTOR GRISI CHECA	966				585			
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ		811			19.495	18.958		

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Seguros de vida	470
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Otra remuneración	28
Don HÉCTOR GRISI CHECA	Seguros de vida	1
Don HÉCTOR GRISI CHECA	Otra remuneración	46
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Seguros de vida	716
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Otra remuneración	6

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad cotizada por su pertenencia a órganos de administración de sus entidades dependientes:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2023	Total ejercicio 2022
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	200		141						341	
Doña HOMAIRA AKBARI	311								311	361
Don HENRIQUE DE CASTRO	200								200	200
Doña PAMELA WALKDEN	152								152	147

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 principio del ejercicio 2023		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2023		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2023		
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)		Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Sin datos													

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022
Sin datos								

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Sin datos		

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

c) Resumen de las retribuciones (en miles de €):

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	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2023 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2023 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2023 grupo	
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7.407	3.190	1.144	498	12.239						12.239
Don HÉCTOR GRISI CHECA	4.560	1.220	966	47	6.793						6.793
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	3.776	936		722	5.434	341				341	5.775
Don BRUCE CARNEGIE- BROWN	576				576						576
Doña HOMAIRA AKBARI	265				265	311				311	576
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	137				137						137
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	249				249						249
Don HENRIQUE DE CASTRO	284				284	200				200	484
Doña GINA DÍEZ BARROSO AZCÁRRAGA	211				211						211

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2023 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2023 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2023 grupo	
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.417				1.417						1.417
Don RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	518				518						518
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	572				572						572
Doña PAMELA WALKDEN	341				341	152				152	493
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	271				271						271
Don GLENN HOGAN HUTCHINS	372				372						372
TOTAL	20.956	5.346	2.110	1.267	29.679	1.004				1.004	30.683

C.2. Indique la evolución en los últimos 5 años del importe y variación porcentual de la retribución devengada por cada uno de los consejeros de la cotizada que lo hayan sido durante el ejercicio, de los resultados consolidados de la sociedad y de la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de la sociedad y de sus entidades dependientes que no sean consejeros de la cotizada.

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2023	% Variación 2023/2022	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019
Consejeros ejecutivos									
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	12.239	4,29	11.735	-4,50	12.288	51,89	8.090	-18,73	9.954
Don HÉCTOR GRISI CHECA	6.793	-	0	-	0	-	0	-	0
Consejeros externos									
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	5.775	-39,69	9.575	-1,57	9.728	41,46	6.877	-16,84	8.270
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	576	-17,71	700	0,00	700	17,65	595	-15,00	700
Doña HOMAIRA AKBARI	576	-4,79	605	31,24	461	19,43	386	70,80	226
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	137	6,20	129	0,00	129	5,74	122	-10,95	137
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	249	8,26	230	-3,77	239	11,68	214	-10,83	240
Don HENRIQUE DE CASTRO	484	4,99	461	44,51	319	36,32	234	172,09	86
Doña GINA DÍEZ BARROSO AZCÁRRAGA	211	22,67	172	32,31	130	622,22	18	-	0
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.417	0,35	1.412	0,43	1.406	49,10	943	-	0

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2023	% Variación 2023/2022	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019
Don RAMIRO MATO GARCÍA- ANSORENA	518	3,60	500	0,20	499	16,05	430	-14,00	500
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	572	4,19	549	3,00	533	27,82	417	-20,57	525
Doña PAMELA WALKDEN	493	4,89	470	38,64	339	58,41	214	529,41	34
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	271	97,81	137	-	0	-	0	-	0
Don GLENN HOGAN HUTCHINS	372	n.s	10	-	0	-	0	-	0
Resultados consolidados de la sociedad									
	16.459.000	7,93	15.250.000	4,83	14.547.000	-	-2.076.000	-	12.543.000
Remuneración media de los empleados									
	58	3,57	56	0,00	56	19,15	47	-12,96	54

D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha:

[19/02/2024]

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

- Si
 No