

Información de gobierno corporativo y remuneraciones 2021

- Informe anual de gobierno corporativo de 2021
- Informes de actividades en 2021 de las comisiones de auditoría; nombramientos; retribuciones; supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; banca responsable, sostenibilidad y cultura; e innovación y tecnología
- Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de 2021

Se adjunta el capítulo de gobierno corporativo del informe de gestión consolidado que forma parte del Informe Anual 2021 de Banco Santander, S.A. (Banco Santander). El documento completo está disponible en la página web corporativa de Banco Santander (www.santander.com).

Dicho capítulo incluye los contenidos de los informes anuales de gobierno corporativo y sobre remuneraciones de 2021, 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 2021 de las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones, de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, de banca responsable, sostenibilidad y cultura, y de innovación y tecnología.

El capítulo debe leerse de forma conjunta con las restantes secciones del Informe Anual 2021 por ser una parte del mismo. Por esta circunstancia debe tenerse en cuenta que los vínculos automáticos a otras secciones del Informe Anual 2021 que incluye el documento adjunto no funcionan.

Las referencias a la información indicada dentro del capítulo de gobierno corporativo adjunto son las siguientes:

→ Informe anual de gobierno corporativo de 2021	Capítulo de gobierno corporativo completo
→ Informes de actividades en 2021 de las comisiones de auditoría; nombramientos; retribuciones; supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; banca responsable, sostenibilidad y cultura; e 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 2021	Secciones 6 (excluyendo las secciones 6.4 y 6.6), 9.4 y 9.5

Gobierno corporativo



1. Visión general de 2021	184	5. Equipo directivo	256
Declaración de Bruce Carnegie-Brown, consejero coordinador	184	6. Retribuciones	258
1.1 Competencias y diversidad del consejo	184	6.1 Principios de la política retributiva	258
1.2 Efectividad del consejo	185	6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2021	258
1.3 Alineamiento de la compensación ejecutiva con la estrategia, los intereses de los inversores y la sostenibilidad a largo plazo	186	6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas	262
1.4 La relación con nuestros accionistas en 2021	187	6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas	273
1.5 Consecución de las prioridades para 2021	187	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	282
1.6 Prioridades para 2022	190	6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros	283
2. Estructura de la propiedad	191	6.7 Informe con relevancia prudencial	284
2.1 Capital social	191	7. Estructura del Grupo y gobierno interno	286
2.2 Autorización para aumentar el capital	191	7.1 Centro Corporativo	286
2.3 Accionistas significativos	192	7.2 Gobierno interno de Grupo Santander	286
2.4 Pactos parasociales	192	8. Control interno de la elaboración de la información financiera (SCIIF)	289
2.5 Autocartera	193	8.1 Entorno de control	289
2.6 Información bursátil	195	8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera	290
3. Accionistas. Comunicación y junta general	196	8.3 Actividades de control	291
3.1 Diálogo y comunicación con accionistas	196	8.4 Información y comunicación	293
3.2 Derechos de los accionistas	198	8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema	293
3.3 Dividendos y remuneración al accionista	200	8.6 Informe del auditor externo	293
3.4 Junta General de 2021	200	9. Otra información de gobierno corporativo	298
3.5 Próxima Junta General de 2022	200	9.1 Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV	298
4. Consejo de administración	205	9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV	301
4.1 Nuestros consejeros	206	9.3 Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo	323
4.2 Composición del consejo	214	9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV	325
4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo	220	9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV	326
4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2021	227		
4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2021	229		
4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2021	234		
4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2021	238		
4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2021	242		
4.9 Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2021	246		
4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2021	250		
4.11 Consejo asesor internacional	253		
4.12 Operaciones vinculadas y conflictos de interés	253		

Estructura de nuestro informe de gobierno corporativo

El 12 de junio de 2018, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) aprobó nuevos modelos del informe anual de gobierno corporativo y del informe anual sobre remuneraciones y permitió redactarlos en formato libre.

Desde entonces nuestro informe de gobierno corporativo (formado por este capítulo) sigue un formato libre. Sus contenidos incluyen:

- Los requeridos legalmente para el informe de gobierno corporativo.
- Informes de actividades de las comisiones del consejo de administración. Véanse las secciones [4.4](#) a [4.10](#).
- El informe anual sobre remuneraciones de los consejeros que se debe preparar y someter a votación consultiva en nuestra junta general ordinaria de 2022. Véase la sección [6. 'Retribuciones'](#).
- La política de remuneraciones de los consejeros. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas'](#).
- Tablas de referencias cruzadas en las que se indica, para cada epígrafe de los informes de gobierno corporativo y de remuneraciones en el formato prescrito por la CNMV, dónde se puede encontrar esa información en este capítulo o en otros de este informe anual. Véanse las secciones [9.1 'Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV'](#) y [9.4 'Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV'](#).
- Cuadro con referencias cruzadas indicando dónde se puede encontrar, en este informe de gobierno corporativo de 2021 o en otros capítulos de este informe anual, la información en la que se basan las respuestas a todas las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV (Código de Buen Gobierno de la CNMV). Véase la sección [9.3 'Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones de gobierno corporativo'](#).



1. Visión general de 2021



"El impacto de la pandemia mundial en nuestra actividad, nuestros clientes y nuestros empleados, y un entorno económico y geopolítico incierto, refuerzan la necesidad de que el consejo de administración de Banco Santander esté continuamente atento en la gestión y supervisión de su actividad. Para ello, tenemos el compromiso de mantener unos procesos de gobernanza sólidos y efectivos que garanticen que el consejo y los ejecutivos dirigen el Grupo Santander teniendo en cuenta los intereses de accionistas, clientes, empleados, supervisores y las comunidades en las que operamos en todo el mundo. También estamos comprometidos en contribuir a descarbonizar el entorno físico que nos rodea y cumplir con el objetivo de alcanzar cero emisiones netas para 2050.

El sofisticado modelo de gobierno de Santander está diseñado para garantizar el cumplimiento de sus planes estratégicos con adecuados controles y salvaguardas para que el negocio sea en todo momento resiliente y sostenible frente a los desafíos cambiantes a los que se enfrenta, y se encuentra alineado con nuestros valores. Durante 2021, hemos analizado los roles y responsabilidades de los más altos ejecutivos, incluidos los de la presidenta y el consejero delegado, y la independencia, integridad y solidez de las funciones de control de Banco Santander. En el informe de la comisión de nombramientos se detallan las conclusiones de las revisiones de la gobernanza realizadas en estos ámbitos. La planificación de la sucesión de nuestros consejeros y de los miembros de la alta dirección sigue siendo una prioridad y nos permitirá atraer y retener el talento diverso que necesitamos en Banco Santander.

El sólido desempeño de Santander en 2021 no nos debe impedir que continuemos cuestionándonos en todo momento nuestro gobierno corporativo, buscando mejorarlo en la medida de lo posible".

Bruce Carnegie-Brown, consejero coordinador

1.1 Competencias y diversidad del consejo

Después de tres años en los que se renovó en un 47% la composición del consejo con el fin de reforzar su diversidad y competencias, en 2021 no se ha producido ningún cambio. El consejo está compuesto por un 40% de mujeres, cumpliendo con el objetivo establecido de representación equilibrada (del 40-60%) de ambos géneros, y por un 66,67% de consejeros independientes.

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

En la sesión celebrada el 24 de febrero de 2022, el consejo de administración ha acordado someter a la junta general ordinaria convocada para el 31 de marzo o el 1 de abril, en primera y segunda convocatoria, respectivamente (Junta General de 2022), la propuesta de nombramiento de Germán de la Fuente Escamilla como nuevo consejero independiente para cubrir el puesto que dejará vacante Álvaro Cardoso de Souza, quien ha comunicado su decisión de dimitir

como consejero con efectos al momento en que la citada junta apruebe la propuesta de nombramiento. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2022'](#).

Germán de la Fuente aporta al consejo una sólida experiencia en auditoría, contabilidad y conocimiento del sector bancario, habiendo ocupado cargos directivos en Deloitte durante más de 30 años.

Cambios en la categoría de consejeros

Sergio Rial ha cambiado su calificación como consejero ejecutivo a otro externo (no ejecutivo ni independiente) al haber cesado en sus funciones ejecutivas como consejero delegado de Banco Santander (Brasil) S.A. y responsable regional de Sudamérica del Grupo.

Comisiones del consejo

Con el propósito de seguir fortaleciendo su funcionamiento y el respaldo que las comisiones prestan al consejo en sus respectivos ámbitos de actuación, con arreglo a las mejores prácticas internacionales y a nuestra normativa interna, en 2021 se han efectuado los siguientes cambios en las comisiones:

- Comisión de nombramientos: Gina Díez Barroso se incorporó a la comisión el 22 de diciembre de 2021, incrementándose el número de componentes de tres a cuatro.
- Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento: Belén Romana García fue nombrada presidenta de la comisión el 1 de abril de 2021 en sustitución de Álvaro Cardoso, que dejó de ser miembro desde esa misma fecha y que fue sustituido por Pamela Walkden el 1 de mayo de 2021.

1.2 Efectividad del consejo

Covid-19 y después de la pandemia

En 2020, el impacto sin precedentes de la pandemia en la salud y la economía global requirió una respuesta rápida, coordinada y sostenida por parte de Grupo Santander para salvaguardar la continuidad del negocio y abordar los retos de forma efectiva. Durante 2021 el consejo y sus comisiones han continuado afrontando la recuperación de la crisis.

En 2021, la Oficina Global de Situaciones Especiales de Banco Santander revisó la gestión de la covid-19 con el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades para mejorar la gobernanza de las situaciones especiales. Los resultados de esta revisión, basados en los comentarios proporcionados por las principales funciones implicadas y agentes externos, se presentaron al consejo, que aprobó las mejoras que ya han sido puestas en marcha.

El ejercicio reconoció las buenas prácticas adoptadas y la capacidad de reacción rápida adoptada por Banco Santander. En este sentido, nuestra gestión de la crisis ha sido reconocida tanto externamente (premio Euromoney "Excelencia en liderazgo" como mejor banco en la gestión de la crisis) como internamente (el 95% de los empleados considera que la gestión de la crisis es muy buena). Además, la revisión puso de relieve algunas áreas de mejora: la identificación temprana y prospectiva de amenazas, la aceleración del proceso de toma de decisiones y la coordinación en todo el Grupo.

Adicionalmente a la revisión del sistema de gobierno de las situaciones de crisis, el consejo supervisó las medidas adoptadas en relación con cada uno de los grupos de interés:

- **Empleados:** reorganización de la forma de trabajar (es decir, promoción del trabajo a distancia) e implantación de protocolos y medidas preventivas con el fin de proteger la salud de todos los empleados del Grupo.
- **Clientes:** refuerzo de los canales digitales y remotos con múltiples soluciones personalizadas para ayudar a los clientes minoristas y a las empresas; la relajación de las condiciones de préstamo para las personas y empresas afectadas por la pandemia (moratorias,

carencias); o la facilitación rápida de líneas de crédito respaldadas por las autoridades y otras medidas de asistencia pública.

- **Accionistas:** celebración de juntas generales híbridas o remotas a las que los accionistas pueden asistir en persona o telemáticamente y revisión de la política de retribución del accionista de acuerdo a las recomendaciones del BCE.
- **Sociedad:** colaboración con gobiernos e instituciones para contribuir a la salida de la crisis, haciendo donaciones para proporcionar los equipos y materiales sanitarios más necesarios.

Relación entre los consejos de matriz y filiales

El refuerzo 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. Durante los últimos dos años, la pandemia global aumentó aún más la necesidad de una colaboración transfronteriza efectiva, que nuestro Modelo de Gobierno Grupo-Filiales hace posible. Este modelo de gobierno se ve reforzado por el hecho de que varios consejeros no ejecutivos del Grupo también forman parte de los consejos de nuestras unidades principales: Luis Isasi en Santander España, Álvaro Cardoso en Banco Santander (Brasil) S.A. Homaira Akbari en Santander Consumer USA Holdings Inc., o Pamela Walkden, que ha sustituido en 2021 a Bruce Carnegie-Brown en Santander UK plc y Santander UK Group Holdings plc. Véase la sección 7. '[Estructura del Grupo y gobierno interno](#)'.

Por otra parte, en 2021 hemos seguido celebrando convenciones de presidentes de comisiones del consejo de todo el Grupo, lo que ha reforzado dicha visión coordinada y hecho patentes los beneficios de la colaboración transfronteriza.

En concreto, se han celebrado convenciones de presidentes de las comisiones de auditoría y de banca responsable, sostenibilidad y cultura en la sede de Boadilla del Monte. Dichas convenciones tuvieron por objeto fomentar una mayor colaboración entre los países, aumentar la concienciación sobre las iniciativas y expectativas globales, debatir colectivamente temas de actualidad y otros asuntos operativos relevantes, así como fomentar los canales de comunicación entre los asistentes.

Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando su funcionamiento

El gobierno corporativo es una prioridad clave 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 la presidenta ejecutiva y el resto de los consejeros. Somos conscientes de que las prácticas de gobierno deben adaptarse a las necesidades operativas y estratégicas, lo que exige supervisar y mejorar continuamente el funcionamiento de nuestros órganos de gobierno.

Sin perjuicio de nuestra confianza en la eficacia del modelo de gobierno de Grupo Santander, de acuerdo con la ley, lo evaluamos periódicamente con la colaboración de asesores externos. También revisamos las competencias individuales de nuestros consejeros y del consejo en su conjunto, para garantizar que tiene el nivel adecuado de competencias y diversidad que permita un funcionamiento efectivo y la capacidad para cuestionar a la dirección a través de un diálogo constructivo.

En 2020 encargamos a Egon Zehnder la revisión de la efectividad del consejo y sus comisiones, de acuerdo con nuestra política de solicitar la colaboración de un externo cada tres años. Egon Zehnder concluyó

que el consejo de Banco Santander es altamente eficaz, tiene una composición diversa y consejeros del más alto perfil; y que nuestro modelo de gobierno, con los actuales directivos en funciones clave, está bien diseñado e implantado eficazmente con resultados demostrables, tal y como muestra el desempeño de Banco Santander y la alta satisfacción de los consejeros.

Adicionalmente, en 2021 pedimos a otra firma externa una revisión más amplia de nuestras prácticas de gobierno, con el objetivo de evaluar su funcionamiento y conformidad con la regulación, expectativas de supervisores y mejores prácticas del sector. Tras un análisis en profundidad, el asesor externo concluyó que Banco Santander tiene un modelo de gobierno avanzado y adecuado a las características y necesidades del Grupo. También destacó que el gobierno corporativo del Grupo constituye una herramienta clave para impulsar su estrategia a medio y largo plazo, gestionando el negocio y asegurando un control sólido de los riesgos. El asesor externo reconoció el alto perfil de los consejeros, así como la diversidad del consejo en términos de género, geografía, edad y experiencia.

Ambos asesores identificaron algunas áreas de mejora que fueron objeto de discusión interna liderada por la comisión de nombramientos y su presidente, el consejero coordinador.

En diciembre de 2021, el consejo de administración de Banco Santander, a la vista de los resultados de ambas revisiones, aprobó un plan de acción que alineará aún más nuestro gobierno corporativo con las expectativas de supervisores y las mejores prácticas del sector, y que se centra en seguir profundizando en los siguientes objetivos:

- Delimitación efectiva de los roles y de las responsabilidades de los principales ejecutivos, incluidos los de la presidenta y el consejero delegado;
- Reforzar los controles y salvaguardas para que sigan siendo adecuados y eficaces; y
- Preservar la independencia plena de las funciones de control.

El plan se ejecutará durante 2022 bajo la coordinación del secretario general y con la supervisión de la comisión de nombramientos y su presidente.

Adicionalmente a las mencionadas revisiones formales y al plan de acción resultante, el consejo fomenta que sus miembros compartan sus opiniones y sugerencias. En 2021, los consejeros no ejecutivos, bajo la dirección del consejero coordinador, han identificado las siguientes áreas de mejora:

- Optimizar la dedicación a asuntos estratégicos e incrementar las interacciones entre consejeros y con el equipo directivo.
- Incrementar la visibilidad del consejo sobre la situación y evolución de los clientes y las sucursales.
- Combinar la rendición de cuentas de los principales ejecutivos con el conocimiento del talento emergente.
- Lograr que la documentación que se presenta al consejo y sus comisiones tenga un equilibrio adecuado entre exhaustividad y concisión.

- Permitir una coordinación efectiva entre el consejo y sus comisiones, asegurando una distribución adecuada y efectiva de la carga de trabajo.
- Revisar determinados procesos que podrían llevarse a cabo de forma más efectiva en el Grupo y, para ello, entender qué cambios son necesarios para que la dirección estratégica del Grupo sea más efectiva.

Confiamos en que estas acciones tendrán un impacto positivo en la eficacia de nuestro gobierno corporativo. En línea con nuestro compromiso de mejora continua, seguiremos revisando nuestro modelo de gobierno para garantizar que sea plenamente eficaz.

1.3 Alineamiento de la remuneración ejecutiva con la estrategia, los intereses de los inversores y la sostenibilidad a largo plazo

Tras entrar en vigor la Directiva CRD V, el consejo ha trabajado en actualizar después de cinco años el actual sistema de remuneración, con el objeto de alinearlos más con la estrategia, los intereses de los inversores y la sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, se han implementado las siguientes actuaciones:

- Introducir las opciones sobre acciones como instrumento para la retribución variable, para un mayor alineamiento con el retorno para el accionista.
- Actualizar las métricas asociadas a la retribución a largo plazo, dando prioridad a:
 - La rentabilidad y creación de valor a largo plazo de Banco Santander, al introducir el retorno sobre el capital tangible (RoTE).
 - La rentabilidad para el accionista, manteniendo el retorno total del accionista (RTA), si bien aumentando el umbral a partir del cual los ejecutivos comienzan a recibir retribución por esta métrica del 33% al 40%.
 - La sostenibilidad, incorporando una métrica relativa a aspectos ASG (ambientales, sociales y de gobierno), conformada por cinco submétricas ligadas a nuestra agenda de banca responsable.
- Reducir las métricas que conforman el bonus corporativo a corto plazo de cuatro a tres: clientes (con un peso del 30%), RoRWA (40%) y RoTE (30%), con el fin de fortalecer el foco en las prioridades estratégicas de clientes y rentabilidad del Grupo.
- Por último, y también con el fin de tener un mayor alineamiento con las prioridades estratégicas del Grupo:
 - Establecer que la remuneración de los consejeros ejecutivos por su condición de miembros del consejo de PagoNxt se reciba en instrumentos de capital de PagoNxt.
 - Desarrollar y ampliar el objeto del Incentivo Digital para que, por un lado, promueva la colaboración de ejecutivos ajenos a PagoNxt en el éxito de la entidad, y por otro, englobe las iniciativas estratégicas de Digital Consumer Bank y One Santander en Europa.

1.4 La relación con nuestros accionistas en 2021

En 2021, la interacción y el diálogo con nuestros accionistas ha continuado marcada por la crisis sanitaria de la covid-19, en la que combinar los canales de comunicación tradicionales con formatos virtuales de reuniones y campañas de comunicación específicas ha sido fundamental para seguir alineados con sus intereses y contando con su confianza. Nuestra apuesta por la digitalización para mantenernos a la vanguardia, tanto en nuestra actividad principal como en la relación con accionistas e inversores, ha facilitado la implicación de nuestros casi 4 millones de accionistas por todo el mundo.

Este año hemos puesto todo nuestro esfuerzo para transmitir en detalle nuestro sistema de gobernanza y estrategia de sostenibilidad. Somos conscientes de que los inversores valoran cada vez más el desempeño en aspectos ASG y los impactos que nuestra actividad puede tener en la sociedad y el medio ambiente, por lo que les facilitamos explicaciones detalladas sobre cómo contribuimos a abordar desafíos globales como la desigualdad y el cambio climático. También hemos mantenido un diálogo abierto y constructivo con aquellos analistas que facilitan a los inversores información en materia de sostenibilidad y que evalúan nuestros riesgos, actuaciones e impactos en relación con criterios ASG. Hemos ido compartiendo de manera proactiva los desarrollos de nuestra agenda de banca responsable, en particular, en relación con la agenda de cambio climático, así como incorporando su opinión en el análisis de materialidad y en los trabajos desarrollados para incorporar ASG en el esquema de remuneración. Hacer las cosas de forma responsable y apoyar un crecimiento inclusivo y sostenible, desarrollando soluciones medioambientales y sociales con un enfoque a largo plazo, nos permite generar valor para nuestros accionistas y conservar su confianza.

En cuanto a la implicación de los accionistas en nuestro gobierno corporativo, la experiencia adquirida en la Junta General de abril de

2020 celebrada de forma exclusivamente telemática nos llevó a repetir el formato en 2021 sin menoscabo alguno de sus derechos y cumpliendo con todas las obligaciones societarias. Nuestra aplicación informática de asistencia remota a las juntas garantiza a los accionistas la posibilidad de ejercer plenamente y en tiempo real sus derechos de asistencia y participación, pudiendo seguir la junta a través de su retransmisión en directo de forma íntegra, emitir votaciones, realizar intervenciones, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario, lo que se ha revelado como imprescindible. Los datos de participación en la Junta General de 2021 muestran que este formato permite una implicación en términos muy similares a los de nuestras juntas híbridas (véase la sección [3.4 'Junta General de 2021'](#)).

Por ese convencimiento de que nuestras juntas telemáticas ofrecen a los accionistas las mismas oportunidades de participar que las presenciales, en 2021 sometimos a la junta general la modificación de nuestros Estatutos para autorizar la celebración de juntas exclusivamente telemáticas. La nueva previsión estatutaria establece una regulación incluso más garantista que la del régimen legal aplicable, pues contempla que las solicitudes de información de los accionistas sean atendidas dentro de lo posible en la propia junta, y que aquellas solicitudes que se atiendan con posterioridad se publiquen en la web corporativa para conocimiento general. Esta flexibilidad estatutaria para la celebración de las juntas generales tuvo un gran apoyo de nuestros accionistas repartidos por todo el mundo, que, de esta forma, pueden participar sin necesidad de desplazamiento físico (véase la sección [3.4 'Junta General de 2021'](#)).

1.5 Consecución de las prioridades para 2021

El informe anual de 2020 contenía nuestros objetivos y prioridades de gobierno corporativo para 2021. El siguiente cuadro describe cómo se han alcanzado.

Objetivos para 2021

Cómo se han alcanzado

Valor a largo plazo para el accionista

Centramos en el valor a largo plazo para el accionista, así como supervisar y apoyar al equipo directivo en la ejecución de nuestra estrategia, para que el retorno para el accionista refleje adecuadamente la solvencia, los resultados, la cultura corporativa y el crecimiento sostenible del Grupo.

En 2021 hemos creado valor para nuestros accionistas, centrándonos en lograr un crecimiento rentable de una forma responsable e integrando nuestra estrategia ASG en todo lo que hacemos. En 2021 hemos generado más de dos mil millones de euros en beneficio ordinario cada trimestre, y aumentado la rentabilidad al accionista en comparación con los niveles anteriores a la pandemia. Un factor clave de este desempeño es nuestro modelo de negocio, basado en el cliente, la escala global y la diversificación.

Objetivos para 2021

Cómo se han alcanzado

Gobernanza de la crisis de la covid-19

Supervisar nuestra respuesta a la pandemia y nuestra gestión de los riesgos derivados de la crisis económica. Se dará prioridad al bienestar de nuestros empleados, clientes y accionistas, apoyando a nuestras comunidades y a continuar generando confianza, todo ello respaldado por la fortaleza de nuestro modelo de negocio y nuestra estrategia y el robusto liderazgo de nuestros equipos.

Desde el comienzo de la crisis provocada por la covid-19, el Grupo ha centrado los esfuerzos en el diseño e implantación de medidas destinadas a mitigar los efectos de la pandemia.

Se ha actualizado el árbol normativo de Situaciones Especiales y Resolución, dotándose de un renovado Marco Corporativo que, a diciembre de 2021, ha sido adoptado por los consejos de administración de todas las unidades. El nuevo conjunto de normas pone el acento en la gestión temprana y anticipada de eventos y en la simplificación de los procesos de escalado. En particular, se ha reforzado el seguimiento centralizado y la supervisión de las unidades, coordinándose de forma efectiva la toma de medidas tanto a nivel corporativo como local.

Se han implementado medidas para apoyar financieramente a los clientes afectados por la pandemia y para evitar el contagio de clientes y empleados, garantizando al mismo tiempo la prestación normal de los servicios. También se han desarrollado numerosas iniciativas solidarias para combatir la pandemia en los países donde opera Santander. Véase apartado 'Covid-19 y después de la pandemia' en la sección [1.2](#).

La fortaleza financiera del Grupo y de sus unidades ha permitido mantener los niveles de actividad, permaneciendo la posición de capital y de liquidez, así como el perfil del riesgo dentro de niveles adecuados. De esta forma, los procesos de gestión y el control de riesgos se han ejecutado correctamente, informándose puntualmente a los diferentes órganos de gobierno de la evolución e impacto de la pandemia, así como de las medidas adoptadas en cada unidad.

Iniciativas estratégicas de crecimiento

Trabajar en las prioridades estratégicas de crecimiento del Grupo, que son fundamentales para convertirnos en la mejor plataforma abierta de servicios financieros del mundo.

Entre nuestras iniciativas se incluyen: One Santander, que es un modelo operativo y de negocio común, creado para transformar la forma en que ayudamos a nuestros clientes, proporcionándoles una experiencia de cliente más sencilla y mejorada; PagoNxt, que es una plataforma de pagos global autónoma para combinar nuestros negocios de pagos y bancos de todo el mundo, acelerando el despliegue global de soluciones de pago a nuestros clientes, que es fundamental para construir One Santander; y Digital Consumer Bank, integrando nuestro negocio de crédito al consumo de rápido crecimiento, Santander Consumer Finance, con Openbank, para transformar nuestra propuesta digital.

Nuestra visión de convertirnos en la mejor plataforma abierta de servicios financieros del mundo, apoyándonos en nuestra tecnología para reforzar la vinculación de nuestros clientes, ha quedado reforzada durante 2021 con el avance en nuestras tres iniciativas estratégicas: One Santander, PagoNxt y Digital Consumer Bank.

En 2021 hemos consolidado las bases de nuestra transformación en Europa, One Santander, conectando cada vez más todos los segmentos de clientes y aumentando nuestra actividad comercial, lo que ha resultado en buenas ratios de crecimiento. En 2022 el foco estará en implantar un modelo operativo y de negocio común aprovechando nuestro tamaño.

PagoNxt se ha consolidado también como la plataforma global de pagos para todos los clientes de Santander, así como para el *open market*. La solución de adquirencia de PagoNxt está ya en 6 mercados, dando servicio a 1,2 millones de comercios, y la solución de comercio internacional está en 8 mercados. Además, con el fin de unificar los pagos de todos nuestros clientes, en 2021 se ha lanzado el Payments Hub.

Digital Consumer Bank mostró también un fuerte desempeño financiero y un aumento significativo de los clientes, en su ambición de convertirse en el mayor banco digital de financiación al consumo.

Objetivos para 2021

Cómo se han alcanzado

Banca Responsable - incorporar los criterios ASG en todo lo que hacemos

Impulsar el esfuerzo de Santander para generar beneficios con una misión clara, contribuir al progreso de las personas y de las empresas en los próximos años, y construir un banco más responsable.

Supervisar la ejecución de nuestras decisiones en apoyo a los objetivos del Acuerdo de París y centrarnos en el cumplimiento de nuestros compromisos para aumentar y facilitar 120.000 millones de euros en financiación verde y la inclusión financiera de 10 millones de personas para 2025.

Hemos cumplido o superado todos nuestros compromisos para el periodo 2019-2021 y seguimos trabajando para avanzar en nuestros compromisos para 2025.

En materia de cambio climático, nuestro objetivo es alcanzar cero emisiones netas de CO₂ para 2050 y hemos definido ya los primeros objetivos de descarbonización en las carteras de carbón térmico y generación de energía eléctrica. Somos fundadores de la Net Zero Banking Alliance y Santander Asset Management ha sido la primera gestora en España en unirse a la Net Zero Asset Managers Initiative, con el compromiso de reducir en un 50% las emisiones de los activos gestionados antes de 2030. Hemos emitido nuestro tercer bono verde por un importe de 1.000 millones de euros para financiar proyectos eólicos y solares, y ampliado el rango de productos gestionados con criterios ASG de *wealth management*.

Por su lado, a través del programa Santander finanzas para todos, hemos superado ya los 7 millones de personas empoderadas financieramente desde 2019.

Euromoney nos ha reconocido como mejor banco en finanzas sostenibles en América Latina, mejor banca privada con criterios ASG y mejor banco en inclusión financiera. También hemos sido reconocidos por Great Place to Work, por tercera vez consecutiva, como una de las 25 mejores empresas del mundo para trabajar, y Bloomberg Gender-Equality Index nos ha evaluado como la mejor empresa del sector financiero y la segunda mejor del mundo (en concreto, el índice evalúa 418 empresas con sede en 45 países diferentes) en la gestión de la igualdad y la diversidad de género.

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

Altos estándares de gobierno corporativo

Mantener altos estándares de gobernanza para cumplir con nuestra estrategia y asegurar el éxito a largo plazo. Esto ayudará a asegurar nuestra efectividad y el alineamiento con las mejores prácticas.

En particular, seguiremos estableciendo disciplinas sólidas de gobernanza como factores clave para permitir una supervisión y un control efectivo en todo el Grupo, garantizando que nuestro sistema de gobierno corporativo tiene en cuenta las recomendaciones de los organismos de supervisión, así como las directrices nacionales e internacionales.

En 2021 un asesor externo ha llevado a cabo un análisis profundo del gobierno corporativo de Banco Santander. El resultado de su análisis muestra que nuestro sistema de gobernanza está alineado con los requisitos regulatorios, las mejores prácticas del sector y la estructura del Grupo, y que permite una dirección eficaz para la implementación de nuestra estrategia y el mantenimiento de un fuerte control de riesgos.

Nuestro compromiso con los más altos estándares de gobernanza se ha visto reflejado en las altas puntuaciones recibidas en los diferentes *rankings* de analistas ASG que han valorado nuestro desempeño durante 2021. Banco Santander ha obtenido además la calificación máxima en el nuevo Índice de Buen Gobierno Corporativo de AENOR, que verifica aspectos de estructura y dinámicas del consejo de administración, el funcionamiento y participación en la junta general de accionistas, la transparencia, la sostenibilidad y la gobernanza ASG.

Como cada año, hemos seguido de cerca las recomendaciones y orientaciones de los supervisores y de los diferentes organismos nacionales e internacionales. En 2021 hemos analizado las nuevas directrices de la EBA en materia de gobierno interno y de remuneraciones, así como sus directrices conjuntas con la ESMA en materia de idoneidad del órgano de administración y de los titulares de funciones clave, publicadas en julio de 2021, realizando actuaciones para adaptarnos a ellas.

En 2021 hemos cumplido totalmente las 61 recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV que nos resultan de aplicación (véase sección [9.3 'Cuadro de referencias cruzadas del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo'](#)).

1.6 Prioridades para 2022

Las prioridades de nuestro consejo para 2022 son:

- **Desarrollar las iniciativas estratégicas: One Santander, PagoNxt y Digital Consumer Bank**

Supervisar la ejecución de las tres iniciativas estratégicas que lanzamos en 2020 para lograr nuestra visión de ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros del mundo, actuando de manera responsable y ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad:

- **One Santander:** un modelo operativo y de negocio común, creado para transformar el modo en que apoyamos a nuestros clientes, proporcionándoles una experiencia más sencilla y mejorada.
- **PagoNxt:** una plataforma de pagos global autónoma, que combine los clientes de Santander y el *open market*. Incluye el Payments Hub, el negocio de adquirencia y el de comercio internacional, lo que permitirá acelerar el despliegue global de soluciones de pago a nuestros clientes, lo que contribuirá a construir One Santander.
- **Digital Consumer Bank:** el resultado de integrar Santander Consumer Finance, nuestros negocios de auto y crédito al consumo de rápido crecimiento, con la tecnología de Openbank, el banco nativo digital de Santander, para acelerar la transformación tecnológica del negocio de financiación al consumo y mantener su rentabilidad y crecimiento.

- **Asegurar un crecimiento rentable de manera responsable**

Seguiremos centrados en generar un crecimiento rentable de manera responsable como estrategia de creación de valor a largo plazo para nuestros accionistas y el resto de grupos de interés. Para ello, supervisaremos muy de cerca la consecución de nuestros compromisos en materia ASG y, en particular, los de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050, facilitar 120.000 millones de euros en financiación verde para 2025 y 220.000 millones de euros para 2030 y empoderar financieramente a 10 millones de personas para 2025.

En 2022 fijaremos nuevos objetivos para hacer frente al cambio climático a corto y medio plazo que contribuyan a la consecución del compromiso asumido en el largo plazo.

- **Consolidar una gobernanza sólida que garantice la consecución de nuestra misión de largo plazo**

Seguir fortaleciendo nuestro sistema de gobierno corporativo implementando las acciones de mejora identificadas en la revisión realizada en 2021 y mejorando el funcionamiento de nuestros órganos de gobierno para mantenerlo permanentemente alineado con las mejores prácticas nacionales e internacionales y expectativas de los supervisores.

- **Mantener una disciplina de capital y seguir creando valor para el accionista**

En 2022, nuestra disciplina en la gestión de capital dará prioridad al crecimiento orgánico, con foco en negocios de alta rentabilidad sobre activos ponderados por riesgo (RoRWA), y a la remuneración de los accionistas.

La política de retribución del accionista se basa en un objetivo de *payout* del 40% de nuestro beneficio ordinario en 2022, dividido aproximadamente en partes iguales entre dividendo en efectivo y recompra de acciones.

2. Estructura de la propiedad

- Base accionarial ampliamente distribuida y equilibrada
- Una sola clase de acciones
- Capital autorizado en línea con las mejores prácticas proporcionando la flexibilidad necesaria

2.1 Capital social

Nuestro capital social está representado por acciones ordinarias con un valor nominal de 0,50 euros cada una. Todas las acciones pertenecen a la misma clase y tienen los mismos derechos, 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 2021, Banco Santander tenía un capital social de 8.670.320.651 euros representado por 17.340.641.302 acciones.

En 2021 no se ha modificado el capital social.

El consejo de administración ha sometido a la Junta General de 2022 tres acuerdos de reducción de capital con el fin de amortizar las acciones adquiridas o que se adquieran, respectivamente, en los dos programas de recompra ya anunciados y, en su caso, las que se adquieran en el marco de nuevos programas de recompra que el consejo pueda poner en marcha o por otros medios legalmente permitidos. Véanse las secciones [3.3 'Dividendos y remuneración al accionista'](#) y [3.5 'Próxima Junta General de 2022'](#).

Tenemos una estructura accionarial plural y equilibrada. A 31 de diciembre de 2021, el número total de accionistas de Banco Santander era de 3.936.922 y la distribución por categorías de inversores, procedencia geográfica y número de acciones era la siguiente:

CATEGORÍA DE INVERSOR	% del capital social
Consejo ^A	1,05%
Institucional	39,63%
Minorista (<i>retail</i>)	59,32%
Total	100%

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

CONTINENTE

	% del capital social
Europa	76,09%
América	22,44%
Resto del mundo	1,47%
Total	100%

NÚMERO DE ACCIONES

	% del capital social
1-3.000	8,57%
3.001-30.000	17,30%
30.001-400.000	12,01%
Más de 400.000	62,11%
	100%

2.2 Autorización para aumentar el capital

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

A 31 de diciembre de 2021, el consejo de administración había recibido autorización de la junta general para aprobar o ejecutar las siguientes ampliaciones de capital:

- **Capital autorizado hasta 2023:** En la Junta General de abril de 2020, el consejo fue autorizado para aumentar el capital social en una o varias veces por un importe de hasta 4.154.528.645,50 euros (50% del capital social al tiempo de la junta general de abril de 2020 o alrededor de 8.300 millones de acciones representativas de aproximadamente el 47,86% del capital social a 31 de diciembre de 2021). Esta autorización fue otorgada por tres años (es decir, hasta el 3 de abril de 2023).

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 abril de 2020.

La emisión de acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente en virtud de esta autorización está limitada a 830.905.729 euros (10% del capital cuando se celebró la junta general de abril de 2020 o alrededor de 1.661 millones de acciones representativas de aproximadamente el 9,57% del capital social a 31 de diciembre de 2021). Como excepción, y de conformidad con la Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, y otras normas financieras, en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas (Ley 5/2021), este límite para la emisión de capital con exclusión del derecho de

suscripción preferente no aplica a las ampliaciones de capital para la conversión de PPCC (que se convertirán en acciones de nueva emisión cuando la ratio de CET1 cae por debajo de un umbral preestablecido). Esta autorización se ha utilizado hasta la fecha para las tres emisiones de PPCC realizadas en 2021.

El consejo de administración ha propuesto a la Junta General de 2022 la renovación de esta autorización. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2022'](#).

- **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 de un umbral preestablecido. Por lo tanto, cada una de estas emisiones está respaldada por una ampliación de capital aprobada en virtud de la autorización para aumentar el

capital otorgada al consejo por la junta general vigente en el momento de la emisión de los 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 ordinaria celebrada el 12 de abril de 2019, que autoriza la emisión de valores o instrumentos convertibles hasta 10.000 millones de euros o el equivalente en otra moneda (en 2021 se han realizado tres emisiones al amparo de esta autorización, como se indica en la tabla inferior). 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 hizo la emisión.

EMISIONES DE PARTICIPACIONES PREFERENTES CONTINGENTEMENTE CONVERTIBLES

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

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 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 2021, ningún accionista de Banco Santander tenía individualmente más del 3% de su capital social total (que es el umbral generalmente previsto en la normativa española para la notificación obligatoria de una participación significativa en una sociedad cotizada). Si bien a 31 de diciembre de 2021 algunos custodios aparecían en nuestro registro de accionistas como tenedores de más del 3% de nuestro capital social, entendemos que esas acciones se mantenían en custodia en nombre de otros inversores, ninguno de los cuales supera ese umbral individualmente. Estas entidades depositarias eran State Street Bank (13,35%), Chase Nominees Limited (9,15%), The Bank of New York Mellon Corporation (5,21%), Citibank New York (3,74%) y EC Nominees Limited (3,34%).

El 24 de octubre de 2019, BlackRock Inc., gestor de activos, comunicó a la CNMV una participación significativa en derechos de voto en Banco Santander (5,426% del capital social a esa fecha), si bien especificaba que las acciones correspondientes se mantenían por cuenta de varios fondos u otras entidades de inversión y que ninguno de ellos excedía el 3% individualmente. Asimismo, el 21 de febrero de 2022, otro gestor de activos, Amundi, S.A., ha comunicado a la CNMV una participación significativa en derechos de voto en Banco Santander (3,007% del capital social), si bien especifica que las acciones correspondientes pertenecen a fondos de inversión gestionados por entidades gestoras controladas por Amundi, S.A., y ninguno de ellos excede el 3% individualmente. No ha sido comunicado ningún otro cambio desde el 31 de diciembre de 2021.

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

A 31 de diciembre de 2021, 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 otro umbral aplicable 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 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 las mismas 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 2021, las partes del pacto de sindicación eran titulares de 100.784.838 acciones de Banco Santander (representativas del 0,58% 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 (0,46% de su capital a cierre de 2021) 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 nuestra Junta General de abril de 2020 para un periodo de cinco años y estableciéndose que:

- La autocartera mantenida en cualquier momento no puede exceder el 10% del capital social de Banco Santander, que es el límite legal previsto en el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio (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 de la última cotización en el mercado español por operaciones en las que Banco Santander no actúe por cuenta propia.
- El consejo podrá establecer 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 octubre de 2020 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 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 el Grupo tenga con sus empleados o consejeros.
- Cualesquiera otras aprobadas por el consejo dentro de los límites establecidos por la junta general.

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, salvo que concurran circunstancias excepcionales conforme a la propia política, deben llevarse a cabo las operaciones de autocartera. Estos criterios incluyen reglas sobre:
 - **Responsabilidad sobre la ejecución de operaciones**, que recae en el departamento de Inversiones y Participaciones, que es un área separada del resto de actividades de Santander.
 - **Mercados y tipos de operaciones**, estableciéndose que con carácter general las operaciones se efectuarán en el mercado de órdenes del mercado continuo de las bolsas de valores españolas.
 - **Límites de volumen**, estableciéndose que no excederán con carácter general del 15% del promedio diario de contratación de acciones de Banco Santander en las 30 sesiones anteriores del mercado continuo.
 - **Límites de precio**, estableciéndose que con carácter general (a) las órdenes de compra se formularán a un precio no superior al mayor de entre el precio de la última transacción realizada en el mercado por partes independientes y el precio más alto contenido en una orden de compra del libro de órdenes 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**, incluyendo un periodo restringido que aplica 15 días antes de cada presentación trimestral de resultados.

- La **información al mercado** sobre la operativa de autocartera.

La política aplica a la operativa discrecional sobre acciones propias. 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.

Primer Programa de Recompra

Al amparo de la autorización de la Junta General de abril de 2020 y de la política de autocartera, el consejo, en su reunión celebrada el 28 de septiembre de 2021, acordó, en el marco de la política de remuneración al accionista en 2021, y tras haber obtenido la autorización regulatoria del BCE, implementar un programa de recompra de acciones propias (Primer Programa de Recompra) por un importe máximo de 841 millones de euros (equivalente al 20% del beneficio ordinario del Grupo en el primer semestre de 2021).

El Primer Programa de Recompra se ejecutó entre el 6 de octubre y el 25 de noviembre de 2021, adquiriéndose un total de 259.930.273 acciones propias, representativas del 1,499% del capital social del Banco, a un precio medio ponderado de 3,235 euros.

La finalidad del Primer Programa de Recompra es la reducción de capital social del Banco mediante la amortización de las acciones adquiridas que ha sido sometida por el consejo de administración a la Junta General de 2022. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2022'](#).

Segundo Programa de Recompra

Al amparo de la misma autorización de junta y también en el contexto de la remuneración al accionista con cargo a los resultados de 2021, el 24 de febrero de 2022 el consejo aprobó, sujeto a la obtención de la pertinente autorización regulatoria, implementar un nuevo programa de recompra de acciones por importe de 865 millones de euros, equivalente a aproximadamente el 20% del beneficio ordinario del Grupo en el segundo semestre de 2021 (Segundo Programa de Recompra).

En 2021, la negociación de acciones propias por parte de Banco Santander y sus filiales implicó los siguientes importes y resultados:

ADQUISICIONES Y TRANSMISIONES DE ACCIONES PROPIAS EN 2021

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	68.493.750	34.246.875	198.647.885	2,90	79.271.105 ^A	39.635.553 ^A	248.288.885 ^A	3,13 ^B	23.270.000 ^B
Operativa inducida por clientes ^C	195.888.825	97.944.413	605.336.429	3,09	195.888.825	97.944.413	605.336.429	3,09	0
Recompra de acciones Santander	259.930.273	129.965.137	840.999.994	3,235	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	524.312.848	262.156.424	1.644.984.308	3,08	275.159.930^A	137.579.966^A	853.625.314^A	3,11^B	23.270.000^B

A. Estos importes incluyen dos donaciones que Banco Santander ha realizado con carácter extraordinario a la Fundación Banco Santander por un total de 55.750.000 acciones propias. Para más información, véase 'Otros programas de apoyo a la comunidad' de la sección ['Apoyo a la educación superior y otras iniciativas locales'](#) del capítulo de 'Banca responsable' de este informe.

B. Las donaciones referidas en la nota anterior no se han 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.

La finalidad del Segundo Programa de Recompra es la reducción de capital social del Banco mediante la amortización de las acciones que se adquieran en la ejecución del programa, siempre dentro del número máximo de acciones a adquirir aprobado. Este acuerdo de reducción ha sido sometido por el consejo de administración a la Junta General de 2022. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2022'](#).

Actividad en 2021

A 31 de diciembre de 2021, Banco Santander y sus filiales tenían 277.591.940 acciones representativas del 1,601% del capital social a dicha fecha (en comparación con 28.439.022 acciones a 31 de diciembre de 2020, representativas entonces del 0,164% del capital social).

El siguiente cuadro recoge el promedio mensual de los porcentajes de autocartera sobre el capital social durante los años 2021 y 2020.

PROMEDIO MENSUAL DE LA POSICIÓN DIARIA DE AUTOCARTERA

% del capital social de Banco Santander al cierre del mes	2021	2020
	Enero	0,16%
Febrero	0,18%	0,06%
Marzo	0,17%	0,11%
Abril	0,17%	0,17%
Mayo	0,18%	0,17%
Junio	0,19%	0,15%
Julio	0,19%	0,15%
Agosto	0,05%	0,17%
Septiembre	0,05%	0,17%
Octubre	0,27%	0,18%
Noviembre	1,08%	0,17%
Diciembre	1,90%	0,16%

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 2021^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
17/03/2020 ^B	0,163%	0,185%	0,156%
14/06/2021	1,001%	0,96%	0,197%
20/10/2021	1,017%	0,916%	0,298%
19/11/2021	1,001%	0,146%	1,153%

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

B. Esta comunicación fue corregida mediante comunicación de 18 de marzo de 2021. Los datos mostrados son los ya corregidos.

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 2021 por cuenta propia y con una finalidad similar a la gestión discrecional de autocartera:

- Se tomaron posiciones de inversión en el cuarto trimestre de 2021 por una delta (entendida como la exposición neta al movimiento del precio de la acción) equivalente a 8.000.000 de acciones y por un importe total de 22.600.000 euros, siendo esta la posición final a cierre de año.
- Los instrumentos utilizados han sido *Total Return Equity Swaps* liquidables exclusivamente por diferencias en efectivo.

liquidez, no de los tipos de interés, reduciendo los programas de compras.

Los principales índices de los mercados de renta variable cerraban con importantes ascensos acumulados en el año. El sector bancario registraba un mejor comportamiento en general, favorecido por el levantamiento de las restricciones del pago de dividendos, los buenos resultados de los test de estrés de la banca norteamericana, y la mejora de una buena parte de las perspectivas de los bancos europeos.

En este contexto, el Ibex 35 en España subió un 7,9%; el DJ Stoxx 50 un 22,8%; el DJ Banks un 34,0%; y el MSCI World Banks un 22,7%.

Capitalización bursátil y negociación

A 31 de diciembre de 2021, Banco Santander ocupaba el segundo puesto de la zona euro y el vigesimocuarto del mundo por valor de mercado entre las entidades financieras, con una capitalización de 50.990 millones de euros.

Durante el periodo se han negociado 13.484 millones de acciones de Banco Santander, por un valor efectivo de 41.195 millones de euros, con un ratio de liquidez del 78%.

2.6 Información bursátil

Mercados

Las acciones de Banco Santander cotizan en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, bajo el símbolo SAN), en la Bolsa de Nueva York (mediante American Depositary Shares (ADS), bajo el símbolo SAN y donde cada ADS representa una acción de Banco Santander), en la Bolsa de Londres (a través de Crest Depositary Interests (CDI), bajo el símbolo BNC, donde cada CDI representa una acción de Banco Santander), en la Bolsa Mexicana de Valores (bajo el símbolo SAN) y en la Bolsa de Varsovia (bajo el símbolo SAN).

Evolución de los mercados

La economía global ha experimentado una fuerte recuperación económica en el año gracias a que el avance de las vacunaciones permitía la apertura de la actividad económica, así como la movilidad, en un contexto de abundancia de liquidez y políticas expansivas. Esta positiva evolución, a pesar de las incertidumbres por la aparición de nuevas variantes de la covid-19, ha favorecido la escalada de los precios de las materias primas y el aumento de las tensiones inflacionistas, que han repuntado en EE.UU. y en la Eurozona a máximos de una década.

En este entorno, se ha generalizado la retirada de estímulos monetarios por parte de los bancos centrales en las economías avanzadas, cada uno a su ritmo. Ante la fortaleza del mercado laboral y la elevada inflación, el Banco de Inglaterra subía los tipos de interés hasta el 0,25% mientras la Reserva Federal anunciaba la intención de empezar a subir los tipos no más tarde de mediados de 2022. Por su parte, el BCE limita la retirada de estímulos al ámbito de la

LA ACCIÓN DE BANCO SANTANDER

	2021	2020
Acciones (millones)	17.340,6	17.340,6
Precio (euros)		
Precio de cierre ^A	2,941	2,538
Variación en el precio	16%	-29%
Máximo del periodo ^A	3,509	3,799
Fecha del máximo del periodo	3/6/2021	17/2/2020
Mínimo del periodo ^A	2,375	1,439
Fecha del mínimo del periodo	28/01/2021	24/09/2020
Promedio del periodo ^A	3,055	2,288
Capitalización bursátil al final del periodo (millones de euros)	50.990	44.011
Contratación		
Volumen total de acciones negociadas (millones)	13.484	19.080
Volumen promedio diario de acciones negociadas (millones)	52,7	74,2
Total de efectivo negociado (millones de euros)	41.195	45.034
Promedio diario en efectivo negociado (millones de euros)	160,9	175,2

A. Datos de 2020 ajustados a la ampliación de capital de diciembre de 2020.

3. Accionistas. Comunicación y junta general

- Una acción, un voto, un dividendo
- Sin blindajes frente a opas en nuestros Estatutos
- Alta participación e interacción con los accionistas en nuestras juntas generales

3.1 Diálogo y comunicación con accionistas

Política de comunicación e implicación con accionistas e inversores

El objetivo de Banco Santander es alinear sus intereses con los de sus accionistas, la creación de valor a largo plazo y mantener su confianza y la de la sociedad en general. Proporcionamos a los accionistas e inversores información acorde con sus expectativas y alineada con nuestros valores y cultura corporativa. Nos comunicamos e interactuamos con ellos de forma permanente, asegurándonos de que sus opiniones sean consideradas por la dirección y los órganos de gobierno.

La política de comunicación e implicación con accionistas e inversores de Banco Santander establece los siguientes principios:

- **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 de forma igual a los inversores que se encuentren en la misma situación.
- **Fair disclosure.** Garantizamos que la información tratada en el contexto de la interacción con los inversores sea divulgada de una manera transparente, veraz y simétrica. Toda información que sea considerada privilegiada o relevante y que sea facilitada a los inversores habrá sido previamente divulgada, salvo que la normativa aplicable permita otra cosa.
- **Divulgación de la información de forma pertinente.** Facilitamos la información adecuada y oportuna para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros inversores. Nos aseguramos de que nuestra información es presentada de forma clara, concisa y precisa, y adaptada al perfil del accionista.
- **Cumplimiento de nuestros Estatutos y reglas de gobierno corporativo,** así como de los principios de cooperación y transparencia con las autoridades reguladoras o supervisoras competentes, de acuerdo con las directrices establecidas internamente. Vigilamos muy de cerca el cumplimiento de la legislación y normativa aplicables al tratamiento de la información privilegiada o relevante, así como de nuestro Código de Conducta en Mercados de Valores, Código General de Conducta y Reglamento del consejo.

La política describe además:

- Los **roles y responsabilidades** de los principales órganos de gobierno y funciones internas de Banco Santander que participan

en la comunicación e involucración con los accionistas e inversores.

- Los **canales de divulgación de información** y de comunicación con los accionistas e inversores.
- Las **vías de implicación** de Banco Santander con accionistas e inversores, tal y como se indica a continuación en este apartado.

La política aplica también a la relación con los agentes que asesoran, recomiendan u orientan a nuestros accionistas e inversores, tales como analistas financieros, medioambientales, sociales y de gobierno corporativo, asesores de voto y agencias de calificación, por su relevancia en la comunicación con accionistas e inversores.

Nuestra política de comunicación e implicación con accionistas e inversores se puede consultar en la página web corporativa.

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, maximizando la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado.

Implicación con los accionistas en 2021

En aplicación de nuestra política 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. Nos esforzamos en fomentar la asistencia y participación informada de todos nuestros accionistas. Véase 'Participación de los accionistas en la junta general' y 'Derecho a recibir información' en la sección [3.2](#).

Durante la junta general ordinaria la presidenta informa de las modificaciones más relevantes habidas durante el ejercicio en el gobierno corporativo del Grupo, complementando el informe anual de gobierno corporativo. También atiende a las preguntas que los accionistas puedan plantear en relación con los asuntos incluidos en el orden del día y con la información relevante divulgada al mercado desde la última reunión.

Por su lado, el consejero delegado presenta un informe en el que da cuenta del entorno en el que se desarrolla la actividad del Grupo, de la ejecución de la estrategia y la evolución del Grupo, regiones, países y negocios globales en el año, y de las principales prioridades para el siguiente ejercicio.

Los presidentes de las comisiones de auditoría, nombramientos y retribuciones también informan a la junta general ordinaria sobre las actividades de dichas comisiones, complementando la información incluida en este capítulo.

La Junta General de 2021 se celebró de forma exclusivamente telemática con el objetivo de proteger la salud de nuestros accionistas y de todas las personas que intervienen en su organización. 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 la junta constató la eficacia de nuestros medios electrónicos de comunicación a distancia.

Los sobresalientes resultados de las votaciones en nuestra Junta General de 2021 muestran la importancia que damos a la implicación con nuestros accionistas a través de las juntas generales ordinarias. Véase la sección [3.4 'Junta General de 2021'](#).

El sistema de gestión de Banco Santander para la Junta General de 2021 obtuvo la certificación de AENOR de eventos sostenibles conforme a la norma UNE-ISO 20121:2013.

- **Presentaciones de resultados trimestrales.** Todos los trimestres presentamos los resultados el mismo día de su publicación. Nuestra presentación puede seguirse en directo, vía conferencia o transmisión por internet. Publicamos el correspondiente informe financiero, así como 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 la dirección investor@gruposantander.com.

La última presentación de resultados fue el 2 febrero de 2022. Durante 2021, las presentaciones de los resultados del primer, segundo y tercer trimestre tuvieron lugar el 28 de abril, el 29 de julio y el 27 de octubre, respectivamente.

- **Investor y strategy days.** Asimismo, organizamos *investor y strategy days* en los que los miembros de la alta dirección exponen a los inversores y otros grupos de interés nuestra estrategia 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, algo que consideramos cada vez más importante y muestra la solidez de nuestro gobierno. Como recomienda la CNMV, anunciamos las reuniones con analistas e inversores y facilitamos la documentación que se utilizará con suficiente antelación. Mantuvimos nuestro último *investor day* el 3 de abril de 2019 en Londres. La información disponible en el *investor day* no es incorporada por medio de referencia a este informe anual ni es considerada parte del mismo.
- **Reuniones y conferencias.** Nuestro equipo de Relación con Accionistas e Inversores debate con los inversores sobre asuntos financieros y de otro tipo en conferencias organizadas por terceros.

Sin perjuicio del principio de igualdad de trato y no discriminación antes mencionado, sabemos que en la comunicación con inversores un único formato no es válido para todos. Por ello, diseñamos las siguientes actividades para cubrir las necesidades y expectativas especialmente de nuestros inversores institucionales, pero también de inversores de renta fija, analistas financieros y agencias de calificación, así como de nuestros accionistas minoristas:

- **Implicación del consejero coordinador con inversores clave.** Nuestro consejero coordinador, Bruce Carnegie-Brown, está en contacto periódico con inversores en Europa y Norteamérica, especialmente en los meses previos a la celebración de la junta general ordinaria. Así recabamos sus impresiones y nos formamos una opinión sobre las cuestiones que les preocupan, especialmente sobre nuestro gobierno corporativo. Durante 2021 y el comienzo de 2022, se reunió con 20 inversores representativos aproximadamente del 30% del capital social. En el ejercicio de evaluación anual del consejo, los consejeros valoran positivamente la contribución de Mr Carnegie-Brown a la incorporación de las mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo, fomentando una relación personalizada con nuestros inversores institucionales. Las impresiones recibidas de los inversores son debidamente tratadas por la comisión de nombramientos.
- **Roadshows para inversores.** Nuestro departamento de Relación con Accionistas e Inversores está en contacto directo permanente con inversores institucionales y analistas para facilitar un diálogo constructivo sobre la creación de valor para los accionistas, mejoras en el gobierno corporativo y esquemas de remuneración, y cuestiones de sostenibilidad.

Durante 2021 el equipo de Relación con Inversores tuvo 942 contactos (la mayoría virtuales) con 469 inversores institucionales situados en 136 ubicaciones distintas, incluyendo 85 reuniones centradas en aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Se accedió al 40% del capital social, que es más del 67% del capital en manos de inversores institucionales.

Asimismo, para reforzar el diálogo y la transparencia con nuestros accionistas e inversiones, en 2021 lanzamos más de 800 comunicaciones informándoles sobre la evolución del Grupo, los resultados y la acción de Banco Santander.

- **Interacción con accionistas minoristas.** También ofrecemos otras vías de comunicación especialmente para accionistas minoristas con independencia del tamaño de su participación. En 2021 el equipo de Relación con Accionistas e Inversores organizó 116 eventos con accionistas minoristas (94 de esas reuniones se celebraron virtualmente, 20 de forma presencial y 2 en formato híbrido). Hubo 5.027 asistentes que representaban 332.063.674 acciones (esto es, 4% del capital en manos de inversores minoristas en España). En varios de estos eventos los accionistas tuvieron contacto con el *chief financial officer* (CFO) del Grupo.

El equipo también atendió 139.301 consultas recibidas a través de nuestras líneas de atención telefónica para accionistas e inversores, buzones de correo electrónico, WhatsApp y reuniones bilaterales celebradas en el Canal del Cliente Virtual. Las encuestas de satisfacción mostraron que un 96% recomendaría el servicio de atención recibido.

Por último, recibimos 18.695 opiniones de accionistas e inversores a través de estudios y encuestas de calidad.

Comunicación con asesores de voto y otros analistas y entidades influyentes

Siempre hemos reconocido el valor para nuestros inversores de un diálogo abierto y proactivo con asesores de voto, analistas ASG 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 2021 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 2021 para que pudieran emitir sus recomendaciones de voto.

Web corporativa

Nuestra web corporativa facilita una comunicación efectiva con nuestros accionistas y, en general, con todos nuestros grupos de interés a nivel global. El diseño de la web nos permite ser transparentes y mejora la experiencia de los usuarios al proporcionar información de calidad sobre Santander.

Nuestra web corporativa incluye la información sobre gobierno corporativo legalmente exigible. En particular, (i) la regulación interna de Banco Santander (los Estatutos, el Reglamento del consejo, el Reglamento de la junta general, etc.); (ii) información sobre el consejo de administración y sus comisiones, así como sobre las trayectorias profesionales de los consejeros; e (iii) 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 del mismo a ningún efecto).

Otros canales

En línea con las recomendaciones de buen gobierno y con el objetivo de maximizar la difusión y la calidad de la información, ponemos a disposición de accionistas e inversores una aplicación compatible con los sistemas operativos Android o Apple iOS que contiene amplia información sobre el Grupo.

Además, publicamos regularmente información de Banco Santander en el perfil oficial de Twitter y LinkedIn.

3.2 Derechos de los accionistas

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.

Los Estatutos de Banco Santander no contienen medidas de blindaje y se ajustan plenamente al principio de una acción, un voto, un dividendo.

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

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

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

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

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

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

Además, los Estatutos no recogen ninguna medida de neutralización según se definen en el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre (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.

Restricciones legales y regulatorias a la adquisición de participaciones significativas

Existen disposiciones legales y regulatorias aplicables por ser la actividad bancaria un sector regulado que implican que la adquisición de participaciones o influencia significativas está sujeta a aprobación o no objeción del supervisor. Al ser Banco Santander una sociedad cotizada, existe obligación de formular una oferta pública de adquisición de acciones para adquirir el control y para otras operaciones similares.

La adquisición de participaciones significativas se encuentra regulada principalmente por:

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

La adquisición de una participación significativa de Banco Santander puede requerir además la autorización de (i) 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 (ii) de otras autoridades conforme a la normativa de inversiones extranjeras (incluyendo la dictada debido a la covid-19) en España o en otros países en que operamos.

Participación de los accionistas en la junta general

Todos los titulares de acciones inscritas a su nombre con al menos cinco días de antelación a aquel en que haya de celebrarse la junta 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 también pueden asistir de forma remota a la junta y seguirla en directo, votar, intervenir, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario.

Otro de los canales de comunicación existentes es el foro electrónico de accionistas. Este foro, disponible en la web corporativa de Banco Santander 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 de la junta

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

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

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

Además, cualquier accionista puede solicitar que la junta resuelva sobre aquellas materias, no incluidas en el orden del día, en las que la ley no exige un porcentaje de capital mínimo para que el acuerdo correspondiente deba someterse a votación de la junta, como son el cese de cualquier consejero o el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.

Derecho a recibir 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 solicitudes por escrito de información o aclaraciones, o hacer preguntas escritas referentes a cuestiones que consideren relevantes sobre los puntos del orden del día de la junta. Además, de la misma manera y dentro del mismo periodo, los accionistas pueden enviar solicitudes por escrito de aclaraciones referentes a la información que 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 su web corporativa.

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

Quorum y mayorías previstas 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 de Banco Santander es el establecido en derecho español.

Excepto para las materias indicadas más adelante, en primera convocatoria se requiere la concurrencia de accionistas que representen, al menos, el 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 de las juntas generales, se considerarán como accionistas presentes aquellos que voten por correo 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.

Los *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 con funciones clave 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*.

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

Reglas sobre modificaciones estatutarias

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

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

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

Si la junta general se convoca para deliberar sobre modificaciones estatutarias, será necesaria, en primera convocatoria, la concurrencia de accionistas que representen, al menos, el 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 Mecanismo Único de Supervisión (MUS). Sin embargo, se exceptúan de la necesidad de este proceso de autorización (sin perjuicio de su comunicación al MUS) 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 MUS, 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 2021

Durante la mayor parte del ejercicio 2021 ha estado en vigor la recomendación del BCE de 15 de diciembre de 2020 que impedía el pago de dividendos con cargo a resultados del ejercicio 2021 (Recomendación BCE III).

El 23 de julio de 2021, el BCE entendió que ya no se daban las razones que justificaron la limitación del dividendo a distribuir y, en consecuencia, derogó la Recomendación BCE III con efectos a partir del 30 de septiembre de 2021.

El 28 de septiembre de 2021 el consejo anunció la política de remuneración al accionista para 2021 consistente en destinar aproximadamente un 40% del beneficio ordinario del Grupo a la remuneración al accionista (*pay-out*), distribuida en partes iguales entre dividendo en efectivo y recompras de acciones por un importe equivalente al de aquel.

- **Retribución a cuenta.** En aplicación de dicha política, el consejo aprobó el pago de un dividendo a cuenta en efectivo con cargo a los resultados de 2021 por importe de 4,85 céntimos de euro por acción (equivalente al 20% del beneficio ordinario del Grupo en el primer semestre de 2021) que se abonó el 2 de noviembre de 2021. Asimismo, el consejo acordó implementar el Primer Programa de Recompra de acciones, por un importe máximo de 841 millones de euros, equivalente al 20% del beneficio ordinario del Grupo en el primer semestre de 2021, que fue aprobado por el BCE el 28 de septiembre de 2021 (véase 'Primer Programa de Recompra' en la sección [2.5](#)).

- **Remuneración final.** En línea con la citada política de remuneración al accionista para 2021, con fecha 24 de febrero de 2022, el consejo de administración ha acordado:

- Proponer a la Junta General de 2022 la aprobación de un dividendo complementario en efectivo por una cantidad bruta de 5,15 céntimos de euro por cada acción, lo que equivaldría a aproximadamente 865 millones de euros (equivalente a aproximadamente el 20% del beneficio ordinario del Grupo en el segundo semestre de 2021). Sujeto a la aprobación de la junta, este dividendo sería pagadero a partir del 2 de mayo de 2022. El importe de 865 millones se ha estimado asumiendo que, tras la ejecución del Segundo Programa de Recompra, el número de acciones en circulación con derecho a percibir el dividendo será de 16.804.353.202. Por tanto, el dividendo total podrá ser superior si en el Segundo Programa de Recompra se adquiriesen menos acciones de las previstas, y será inferior en el caso contrario.
- Implementar un Segundo Programa de Recompra por importe de 865 millones de euros (equivalente aproximadamente al 20% del beneficio ordinario del Grupo en el segundo semestre de 2021) que se pondrá en marcha una vez que se haya recibido la pertinente autorización regulatoria. Para más detalles sobre el programa, véase la sección [2.5 'Autocartera'](#).

De ser aprobada por los accionistas la propuesta de distribución de dividendo y autorizado el Segundo Programa de Recompra por el BCE, el porcentaje del beneficio ordinario atribuido de 2021 dedicado a la remuneración de los accionistas (*pay-out*) será de aproximadamente el 40% y, asumiendo que se alcanza la inversión máxima prevista dentro del plazo de duración del programa, estará repartido a partes iguales entre dividendos en efectivo y recompra de acciones. Con esta remuneración final, Santander cumple el objetivo fijado en la política de remuneración al accionista comunicada al mercado el 28 de septiembre de 2021.

Remuneración con cargo a los resultados de 2022

Para los resultados de 2022 la política de retribución al accionista que el consejo tiene intención de aplicar es una remuneración total de aproximadamente el 40% del beneficio ordinario, dividida aproximadamente en partes iguales entre dividendo en efectivo y recompra de acciones, continuando así con la aplicada respecto a los resultados de 2021.

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

3.4 Junta General de 2021

El 26 de marzo de 2021 tuvo lugar nuestra junta general ordinaria que, en atención a la situación de la covid-19, se celebró de forma exclusivamente telemática. Los medios puestos a disposición de los accionistas para la asistencia remota permitieron alcanzar un *quorum* del 67,674%, solo 0,8 puntos porcentuales inferior al *quorum* récord de asistencia alcanzado en la junta general ordinaria de 2019.

Quorum y asistencia

El *quorum* de asistencia (entre accionistas presentes y representados) fue del 67,674%, conforme al siguiente desglose:

DESGLOSE DE QUORUM

Presencia física y asistencia remota	0,062 %
Voto representado	
Emitido por correo o entrega física	6,586 %
A través de medios electrónicos	58,438 %
Voto a distancia	
Emitido por correo o entrega física	0,547 %
A través de medios electrónicos	2,041 %
Total	67,674 %

Resultados de votaciones y acuerdos

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 98,31%. La gestión social en 2020 fue aprobada por un porcentaje de votos a favor del 99,57% y el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2020 se aprobó con el 91,59% de votos a favor. No hubo ningún punto del orden del día de los previstos en la convocatoria que recibiera un voto en contra superior al 9,53%.

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

	VOTOS ^A				
	A favor ^B	En contra ^B	En blanco ^C	Abstenciones ^C	Quorum ^D
1. Cuentas anuales y gestión social					
1A. Cuentas anuales e informes de gestión de 2020	99,74	0,26	0,04	2,96	67,67
1B. Estados consolidados de información no financiera de 2020	99,71	0,29	0,04	2,83	67,67
1C. Gestión social en 2020	99,57	0,43	0,04	3,04	67,67
2. Aplicación del resultado	99,46	0,54	0,04	2,84	67,67
3. Nombramiento, reelección o ratificación de consejeros					
3A. Fijación del número de consejeros	99,64	0,36	0,05	2,87	67,67
3B. Ratificación del nombramiento de Gina Lorenza Díez Barroso	99,62	0,38	0,05	2,89	67,67
3C. Reelección de Homaira Akbari	99,39	0,61	0,05	2,91	67,67
3D. Reelección de Álvaro Antonio Cardoso de Souza	99,40	0,60	0,05	2,88	67,67
3E. Reelección de Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	97,05	2,95	0,04	2,87	67,67
3F. Reelección de Ramiro Mato García-Ansorena	99,63	0,37	0,05	2,87	67,67
3G. Reelección de Bruce Carnegie-Brown	98,36	1,64	0,05	2,87	67,67
4. Reelección del auditor externo para el ejercicio 2021	99,64	0,36	0,04	2,83	67,67
5. Modificaciones estatutarias					
5A. Relativas a la emisión de obligaciones no convertibles	99,23	0,77	0,05	2,89	67,67
5B. Relativas a las competencias de la junta general (retribución vinculada a acciones)	98,92	1,08	0,04	2,90	67,67
5C. Relativas a la participación de los accionistas en la junta general	99,22	0,78	0,04	2,85	67,67
5D. Relativas a asistencia remota a la junta por vía telemática	90,47	9,53	0,04	2,83	67,67
6. Modificaciones del Reglamento de la junta general					
6A. Relativas a las competencias de la junta general (emisión de obligaciones)	99,23	0,77	0,04	2,87	67,67
6B. Relativas a las competencias de la junta general (retribución vinculada a acciones)	98,94	1,06	0,04	2,86	67,67
6C. Relativas a la delegación de la representación en la junta general	99,64	0,36	0,04	2,86	67,67
6D. Relativas a los medios para ejercer el voto a distancia	98,51	1,49	0,04	2,83	67,67
6E. Relativas a la publicidad de los acuerdos adoptados por la junta general	99,71	0,29	0,04	2,84	67,67
7. Delegación en el consejo de la facultad para emitir todo tipo de valores de renta fija, participaciones preferentes o instrumentos de deuda de naturaleza similar (incluyendo warrants) que no sean convertibles	96,89	3,11	0,04	2,85	67,67
8. Política de remuneraciones de los consejeros	93,26	6,74	0,04	2,89	67,67
9. Importe máximo de la retribución anual total de los consejeros en su calidad de tales	98,35	1,65	0,04	2,87	67,67
10. Relación máxima entre los componentes fijos y variables en la remuneración total de los consejeros ejecutivos	99,33	0,67	0,04	2,86	67,50
11. Planes retributivos que conllevan la entrega de acciones u opciones sobre acciones					
11A. Plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales	96,61	3,39	0,04	2,86	67,67
11B. Plan de retribución variable diferida y condicionada	97,66	2,34	0,04	2,86	67,67
11C. Incentivo para la transformación digital	99,51	0,49	0,04	2,86	67,67
11D. Normativa de buy outs del Grupo	98,98	1,02	0,04	2,91	67,67
11E. Plan para empleados de Santander UK Group Holdings y de otras sociedades del Grupo en Reino Unido	99,01	0,99	0,04	2,84	67,67
12. Autorización para ejecutar los acuerdos aprobados	99,56	0,44	0,04	2,82	67,67
13. Informe anual de retribuciones de los consejeros	91,59	8,41	0,04	2,88	67,67
14. Acción social de responsabilidad contra los administradores ^E	0,00	100,00	0,00	0,09	65,09
15 a 29. Cese y remoción de consejeros ^F	0,00	100,00	0,00	0,09	65,09

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 2021.

D. Porcentaje sobre capital social de Banco Santander en la fecha de la Junta General de 2021.

E. Asunto no incluido en el orden del día.

F. Los asuntos 15 a 29, no incluidos en el orden del día, fueron sometidos a una votación separada. Cada asunto se refiere a la propuesta de cese y remoción de cada consejero en ejercicio en la Junta General de 2021.

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 26 de marzo de 2021.

3.5 Próxima Junta General de 2022

El consejo de administración ha acordado convocar la Junta General de 2022 para el 31 de marzo o 1 de abril, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, con las siguientes propuestas de acuerdos.

• **Cuentas anuales y gestión social.** Para aprobar:

- Las cuentas anuales y los informes de gestión de Banco Santander y del Grupo consolidado correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2021. Para más información, véanse los ['Estados financieros consolidados'](#).
- El estado de información no financiera consolidado correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2021, que forma parte del informe de gestión consolidado. Véase el capítulo ['Banca responsable'](#).
- La gestión social durante el ejercicio 2021.
- La aplicación de resultados del ejercicio 2021. Véase la sección [3.3 'Dividendos y remuneración al accionista'](#).

• **Nombramiento de consejeros.**

- Fijar en 15 el número de consejeros, dentro de los límites máximo y mínimo establecidos en los Estatutos.
- Nombrar a Germán de la Fuente como consejero independiente (véase la sección [1.1 'Competencias y diversidad del consejo'](#)) y reelegir por un periodo de tres años a José Antonio Álvarez, Belén Romana, Henrique de Castro, Luis Isasi y Sergio Rial. Véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#).

• **Auditor externo.** Reelegir a la firma PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. como auditor de cuentas externo para el ejercicio 2022. Véase 'Auditor externo' en la sección [4.5](#).

• **Modificaciones estatutarias.** Aprobar determinadas modificaciones de los Estatutos para:

- Incorporar algunas precisiones resultantes de la reforma de la Ley de Sociedades de Capital en materia de identificación de beneficiarios últimos o de transmisión de acciones nuevas antes de la inscripción del aumento en el Registro Mercantil.
- Completar la regulación sobre reducciones de capital para incorporar otras finalidades legalmente admisibles.
- Explicitar las facultades atribuidas a la junta general en relación con la emisión de valores convertibles.
- Incorporar algunas precisiones de carácter técnico en la regulación sobre celebración de la junta general.
- Recoger la posibilidad de que el consejo de administración designe a más de un vicesecretario.
- Contemplar la posibilidad de que existan líneas directas de reporte al consejo o a sus comisiones por parte de otros ejecutivos distintos de la presidenta ejecutiva.
- Adaptar las competencias de la comisión de auditoría en materia de informe de gestión y operaciones vinculadas, reforzando

además su coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

- Adaptar la regulación estatutaria en materia de remuneraciones de los consejeros a las modificaciones introducidas en la Ley de Sociedades de Capital.
- Introducir una precisión técnica de naturaleza regulatoria para la distribución de dividendos en una forma distinta de efectivo o instrumentos de fondos propios.
- **Modificación del Reglamento de la junta general.** Aprobar la modificación del Reglamento de la junta para adaptar plenamente la regulación sobre la asistencia remota a las juntas a lo previsto en Estatutos, contemplar la posibilidad de que exista más de un vicesecretario e incorporar algunas precisiones técnicas en materia de propuestas e intervención de los accionistas.
- **Autorización para aumentar capital.** Autorizar al consejo de administración para aumentar el capital en una o varias veces durante un plazo de tres años. Véase la sección [2.2 'Autorización para aumentar el capital'](#).

• **Reducciones del capital social** con las siguientes finalidades:

- La amortización de las 259.930.273 acciones propias adquiridas a través del Primer Programa de Recompra.
- La amortización de un máximo de 1.730.000.000 acciones propias adquiridas a través del Segundo Programa de Recompra.
- La amortización de un máximo de 1.734.064.130 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.

Véase la sección [2.5 'Autocartera'](#).

- **Política de remuneraciones.** Aprobar la política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas'](#).
- **Remuneración de los consejeros.** Fijar el importe máximo de la retribución anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas'](#).
- **Remuneración variable.** Aprobar una ratio máxima del 200% entre los componentes variables y fijos de la retribución total de los consejeros ejecutivos y de determinados empleados pertenecientes a categorías profesionales que incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas'](#).
- **Planes de retribución para consejeros ejecutivos.** Aprobar la aplicación de planes retributivos para consejeros ejecutivos que

implican la entrega de acciones u opciones sobre acciones o que estén referenciados al valor de las acciones. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas'](#).

- **Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.** Someter a votación consultiva el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros. Para más información, véase la sección [6. 'Retribuciones'](#).

Los documentos 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 2022, tal como se hizo con la junta general de 2021.

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 entrega a los accionistas que participan 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



Javier Botín
Vocal
Consejero externo

Álvaro Cardoso
Vocal
Consejero externo
(independiente)
*

R. Martín Chávez
Vocal
Consejero externo
(independiente)
■ ■ ■ ▲ ▲ P

Homaira Akbari
Vocal
Consejera externa
(independiente)
● ▲ *

Pamela Walkden
Vocal
Consejera externa
(independiente)
● P *

Gina Díez
Vocal
Consejera externa
(independiente)
■

Sergio Rial
Vocal
Consejero externo

Jaime Pérez Renovales
Secretario general y del consejo

Sol Daurella
Vocal
Consejera externa
(independiente)
■ ■ *

Luis Isasi
Vocal
Consejero externo
● ■ ▲

José Antonio Álvarez
Vicepresidente y consejero delegado
Consejero ejecutivo
● ▲

Ana Botín
Presidenta ejecutiva
Consejera ejecutiva
● P ▲

Bruce Carnegie-Brown
Vicepresidente y consejero coordinador
Consejero externo
(independiente)
● ■ P ■ ▲

Belén Romana
Vocal
Consejera externa
(independiente)
● ● ▲ P ▲ *

Henrique de Castro
Vocal
Consejero externo
(independiente)
● ■ ▲

Ramiro Mato
Vocal
Consejero externo
(independiente)
● ● ▲ * P

- Comisión ejecutiva
- Comisión de auditoría
- Comisión de nombramientos
- Comisión de retribuciones

- ▲ Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
- ▲ Comisión de innovación y tecnología
- * Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura
- 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 (Pensilvania, Estados Unidos).

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 Banco Español de Crédito, S.A. Entre 2010 y 2014 fue consejera delegada de Santander UK plc y hasta abril de 2021 ha sido consejera no ejecutiva. También ha sido consejera no ejecutiva de Santander UK Group Holdings plc (2014-2021). En 2014 fue nombrada presidenta ejecutiva de Santander.

Otros cargos relevantes: Es miembro del consejo de administración de The Coca-Cola Company y presidenta de la Federación Bancaria Europea. 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 de PagoNxt, S.L., Universia España, Red de Universidades, S.A. y Universia Holding, S.L., y consejera no ejecutiva de Santander Holdings USA, Inc., Santander Bank, N.A.

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

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



**José Antonio
Álvarez Álvarez**
VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO
Consejero ejecutivo

Se incorporó al consejo en 2015.

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

Educación: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Administración de Empresas (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*). 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 AG, de Santander Consumer Bank GMBH y de Santander Bank Polska, S.A. Asimismo, fue consejero de Bolsas y Mercados Españoles, S.A.

Cargo en otras sociedades de Grupo Santander: Consejero no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A. y 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. Tiene una sólida experiencia y una reputación consolidada entre grupos de interés clave como reguladores e inversores.



Bruce Carnegie-Brown
VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO COORDINADOR
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 ocupó la presidencia no ejecutiva de AON UK Ltd (2012-2015). Además fue fundador y socio director de la división cotizada de capital riesgo de 3i Group plc, y presidente y consejero delegado de Marsh Europe, S.A. Asimismo, fue consejero coordinador de Close Brothers Group plc (2006-2014) y Catlin Group Ltd (2010-2014). Anteriormente, trabajó en JPMorgan Chase durante dieciocho años y en Bank of America durante cuatro años.

Otros cargos relevantes: En la actualidad, es presidente no ejecutivo de Lloyd's of London y de Cuva Limited, miembro del comité de inversiones de Gresham House Plc y presidente de Marylebone Cricket Club (MCC).

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

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



Homaira Akbari
Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2016.

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

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

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

Otros cargos relevantes: Es consejera delegada de AKnowledge Partners, LLC y consejera independiente de Landstar System, Inc. y de Temenos AG.

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 innovación y tecnología y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una amplia experiencia en sociedades tecnológicas. Su conocimiento de los desafíos de la transformación digital constituyen un gran activo para el consejo. Asimismo, posee una amplia experiencia internacional en geografías muy variadas y conocimientos en materia de gestión y tratamiento de recursos de hídricos, energía y residuos, lo cual es 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, S.A. (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 Gerona.

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.



Álvaro Cardoso de Souza
Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2018.

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

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

Experiencia: Ocupó diversos cargos en el Grupo Citibank, entre ellos el de consejero delegado de Citibank Brasil y distintos cargos de responsabilidad en EE.UU. en relación con los negocios de financiación al consumo, banca privada y Latinoamérica. Fue miembro del consejo de administración de AMBEV, S.A., Gol Linhas Aéreas, S.A. y de Duratex, S.A. Fue presidente de WorldWildlife Group (WWF) Brasil, miembro del consejo de WWF Internacional y presidente y miembro de las comisiones de auditoría y de gestión de activos de FUNBIO (Fundo Brasileiro para a Biodiversidade). Asimismo, ha sido presidente no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A. desde 2017 hasta 2021.

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

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



Sol Daurella Comadrán
Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

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

Educación: Licenciada en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE.

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

Otros cargos relevantes: Es presidenta de Coca-Cola Europacific Partners, Plc., presidenta ejecutiva de Olive Partners, S.A. y ocupa diversos cargos en sociedades del Grupo Cobega. Asimismo, es presidenta del patronato de la Fundación de Investigación Oncológica FERRO y vicepresidenta 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 en el plano estratégico y de gestión, adquiridas a través de su experiencia ejecutiva internacional en compañías cotizadas y no cotizadas, especialmente en el sector de la distribución. Tiene una amplia experiencia en gobierno corporativo, habiendo presidido varios consejos, y también en auditoría, habiendo sido miembro 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 (Portugal) y MBA por la Universidad de Lausana (Suiza).

Experiencia: Fue consejero independiente de First Data Corporation y 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.

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 en cuestiones estratégicas relativas a la industria digital y tecnológica, así como una extraordinaria experiencia internacional en un amplio número de áreas geográficas.



**Gina
Díez Barroso**
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: Cuenta con una dilatada experiencia de más de 20 años en el campo inmobiliario y de la educación. Hasta abril de 2020, ha sido consejera independiente de Banco Santander México, S.A. y de otras sociedades de Grupo Santander en México. Asimismo, 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 del Grupo Diarq, S.A. de C.V., y de Centro de Diseño y Comunicación, S.C. (Universidad Centro). Además, es consejera de Dalia Women, S.A.P.I. de C.V. (Dalia Empower), miembro del Comité de 200 (C200) y representante de México en la iniciativa W20, mujeres en el G20.

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

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una dilatada experiencia en los sectores inmobiliario y educativo, y posee amplios conocimientos de sostenibilidad y 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 Máster en Business Administration (MBA) por la Columbia Business School.

Experiencia: Con una larga y dilatada experiencia en el sector financiero y del mercado de valores, comenzó su carrera en Abengoa para luego asumir distintas posiciones ejecutivas en JP Morgan en Nueva York y First National Bank of Chicago en Londres. En 1987 se incorporó a Morgan Stanley, donde fue *managing director* de banca de inversión para Europa y, desde 1997 hasta febrero de 2020, ocupó la posición de presidente y *country head* en España, siendo en la actualidad *senior advisor*. 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 consejero independiente de Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, 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 amplia 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 Harvard Business School.

Experiencia: Ocupó diversos cargos en Banque BNP Paribas, entre ellos, el de presidente de Grupo BNP Paribas en España. Anteriormente, desempeñó distintos puestos de relevancia en Argentina. Fue consejero de la Asociación Española de Banca (AEB) en representación de Banque BNP Paribas, consejero de Bolsas y Mercados Españoles, S.A. (BME) y miembro del patronato de la Fundación Española de Banca para Estudios Financieros (FEBEF).

Otros cargos relevantes: Es presidente de Ansorena, S.A. 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 en banca y mercados de capitales, donde ha ocupado altos cargos ejecutivos y no ejecutivos. Aporta al consejo gran experiencia en alta dirección, así como en auditoría, riesgos y estrategia, principalmente en relación con el sector financiero. Asimismo, ha participado activamente en diferentes patronatos de fundaciones cuyo objetivo es la promoción de la educación.



R. Martín Chávez Márquez
Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2020.

Nacionalidad: Estadounidense. Nacido en 1964 en Albuquerque, Nuevo México (EE.UU.).

Educación: Licenciado *magna cum laude* en Ciencias Bioquímicas y Máster en Informática por la Universidad de Harvard y doctor en Ciencias de la Información Médica por la Universidad de Stanford.

Experiencia: Fue director de tecnología (CTO) y cofundador de Quorum Software Systems (1989-1993), responsable global de derivados energéticos de Credit Suisse Financial Products (1997-2000) y consejero delegado y cofundador de Kiodes (2000-2004). En 2005 se incorporó a Goldman Sachs, donde fue socio desde 2006 hasta 2019 y en donde ha ocupado distintas posiciones ejecutivas y de responsabilidad, entre otras, codirector global de la división de valores, responsable de las áreas de información y tecnología (CIO) y director financiero (CFO). Asimismo, ha sido consejero de PNM Resources, Inc., de la International Swaps and Derivatives Association (ISDA) de The Santa Fe Opera, de Mount Sinai Genomics, Inc. DBA Sema4 y de Paige.AI, Inc., así como miembro del Consejo de Supervisores (Board of Overseers) de la Universidad de Harvard y patrono de amfAR (Fundación para la Investigación sobre el Sida) y del Institute for Advanced Study de Princeton (New Jersey).

Otros cargos relevantes: Es vicepresidente ejecutivo de Sixth Street Partners Management Company, L.P. y presidente no ejecutivo de Recursion Pharmaceuticals, Inc. Además, es patrono de Los Angeles Philharmonic y miembro del consejo asesor (Board of Fellows) de la Facultad de Medicina de la Universidad de Stanford. Asimismo, es asesor externo de Cambrian Biopharma, Earli, Block.one, Ketch Kloud y Abacus.AI.

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 nombramientos, comisión de retribuciones, comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y comisión de innovación y tecnología (presidente).

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una dilatada experiencia en el sector financiero a nivel global, así como en el sector de las tecnologías de la información, lo que incrementa las capacidades digitales del consejo. Su actividad como miembro de los órganos directivos o consultivos de prestigiosas instituciones educativas y del sector sanitario supone una contribución de gran valor para la definición de la estrategia de sostenibilidad del Grupo.



Sergio Rial
Consejero externo (*)

Se incorporó al consejo en 2020.

Nacionalidad: Española y brasileña. Nacido en 1960 en Río de Janeiro, Brasil.

Educación: Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas y con estudios de posgrado en el Instituto Brasileiro do Mercado de Capitais, Insead, Harvard Business School y Wharton Business School.

Experiencia: Se incorporó al Grupo como presidente del consejo de Banco Santander (Brasil) S.A. en 2015, cargo que desempeñó hasta 2016, siendo consejero delegado (CEO) y vicepresidente del consejo desde 2016 hasta 2021. También ha sido responsable regional de Sudamérica del Grupo (2019-2021). Dentro del sector bancario y financiero ha desempeñado diversos cargos ejecutivos en el grupo ABN Amro entre 1982 y 2004, incluyendo el de *chief executive officer* (CEO) para Asia y miembro del comité ejecutivo global. Ha ocupado diversos cargos ejecutivos en Cargill Inc. entre 2004 y 2012, incluyendo los de vicepresidente ejecutivo y director financiero global. También ha sido consejero delegado de Seara Foods y de Marfrig Global Foods, consejero de Mosaic Fertilizers y consejero no ejecutivo de SAM Investment Holding, S.L., Banco Santander International (USA) y PagoNxt, S.L.

Otros cargos relevantes: Es consejero independiente de Delta Airlines Inc. y presidente no ejecutivo de Ebury Partners Limited.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es presidente no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una amplia experiencia en el ámbito de la industria bancaria y financiera, acompañadas de un conocimiento sólido del mercado latinoamericano, especialmente el brasileño. Su experiencia previa en otros grupos multinacionales en distintas geografías refuerza asimismo la experiencia internacional del consejo y le proporciona una valiosa visión en temas medioambientales y sociales.



Belén Romana García
Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

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

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

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

Otros cargos relevantes: Es consejera externa de Aviva plc, London, y consejera independiente de SIX Group AG y de su filial Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.U. Asimismo, es copresidenta del consejo de patronos global de The Digital Future Society y miembro del consejo asesor de la Fundación Rafael del Pino, de Inetum y de TribalData y asesora externa de Artá Capital.

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

Habilidades y competencias: Su carrera profesional como técnico comercial y economista del Estado y su experiencia general ejecutiva y no ejecutiva en el sector financiero (en particular en la comisión de auditoría de sociedades cotizadas) avalan su reconocimiento como experta financiera. 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.

(*) Consejero ejecutivo hasta el 31 de diciembre de 2021. Véase la sección [4.2 'Composición del consejo'](#).



**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: Tiene una extensa carrera en el sector bancario. 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 relaciones 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 independiente 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 y una experiencia significativa en el ámbito internacional y 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 de Comillas (ICADE E-3) y Abogado del Estado.

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

Secretario de todas las comisiones del consejo.

4.2 Composición del consejo

Dimensión

A 31 de diciembre de 2021, el consejo de administración estaba 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 y sometida al consejo.

Consejeros ejecutivos

- Ana Botín, presidenta ejecutiva del Grupo.
- José Antonio Álvarez, vicepresidente y consejero delegado del Grupo.

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

Consejeros independientes

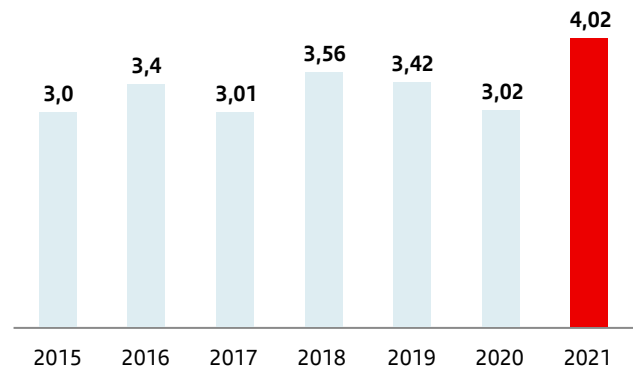
- Bruce Carnegie-Brown (consejero coordinador)
- Homaira Akbari
- Álvaro Cardoso
- R. Martín Chávez
- Sol Daurella
- Henrique de Castro
- Gina Díez
- Ramiro Mato
- Belén Romana
- Pamela Walkden

Con carácter anual, la comisión de nombramientos verifica la independencia de los consejeros de esta categoría e informa al consejo del resultado del análisis realizado, 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 2021'](#) 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% 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.

A cierre de 2021, la duración media del mandato de los consejeros externos independientes era de 4,05 años.

AÑOS EN EL CARGO DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES



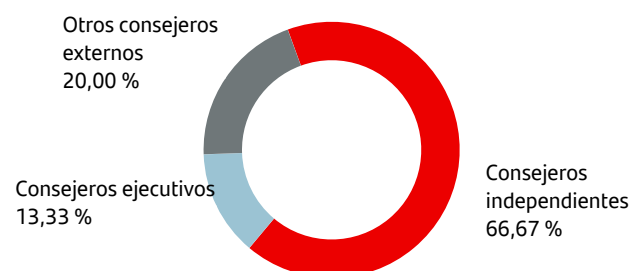
Otros consejeros externos

- Javier Botín
- Luis Isasi
- Sergio Rial

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

- 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.
- El Sr. Rial por haber sido consejero ejecutivo de Banco Santander como consejero delegado de Banco Santander (Brasil) S.A. y responsable regional de Sudamérica del Grupo hasta el 31 de diciembre de 2021.

COMPOSICIÓN ACTUAL DEL CONSEJO



DURACIÓN DEL MANDATO Y PARTICIPACIÓN ACCIONARIAL^A

Consejo de administración		Mandato			Participación accionarial en Banco Santander ^B				
		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	03/04/2020	03/04/2023	1.395.980	29.112.074		30.508.054	0,176%
Vicepresidente y consejero delegado	José Antonio Álvarez	25/11/2014	12/04/2019	12/04/2022	1.984.677			1.984.677	0,011%
Vocales	Bruce Carnegie-Brown	25/11/2014	26/03/2021	26/03/2024	59.940			59.940	0,000%
	Homaira Akbari	27/09/2016	26/03/2021	26/03/2024	67.826	45.913		113.739	0,001%
	Javier Botín	25/07/2004	26/03/2021	26/03/2024	5.502.083	19.468.444	154.412.223 ^E	179.382.750	1,034%
	Álvaro Cardoso	23/03/2018	26/03/2021	26/03/2024	0			0	0,000%
	R. Martín Chávez	27/10/2020	27/10/2020	27/10/2023	0			0	0,000%
	Sol Daurella	25/11/2014	03/04/2020	03/04/2023	149.483	476.837		626.320	0,004%
	Henrique de Castro	12/04/2019	12/04/2019	12/04/2022	2.982			2.982	0,000%
	Gina Díez	22/12/2020	22/12/2020	03/04/2023	0			0	0,000%
	Luis Isasi	03/04/2020	03/04/2020	03/04/2023	0			0	0,000%
	Ramiro Mato	28/11/2017	26/03/2021	26/03/2024	256.860			256.860	0,001%
Sergio Rial	03/04/2020	03/04/2020	03/04/2023	236.413			236.413	0,001%	
Belén Romana	22/12/2015	12/04/2019	12/04/2022	208	4		212	0,000%	
Pamela Walkden	29/10/2019	03/04/2020	03/04/2023	2.608			2.608	0,000%	
Total					9.659.060	49.103.272	154.412.223	182.666.501	1,052%
Secretario general y del consejo	Jaime Pérez Renovales								

A. Datos a 31 de diciembre de 2021.

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

C. Para obtener una explicación más detallada, véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2. Los periodos indicados no consideran 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.

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 5 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. 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. Véase la sección 2.4 'Pactos parasociales'.

Pueden encontrarse más detalles en la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'.

Diversidad

Un consejo diverso es vital para garantizar su efectividad. La combinación de experiencias y habilidades en el consejo proporciona un entorno donde afloran diferentes perspectivas y se mejora la calidad de la toma de decisiones. Buscamos por ello un sólido equilibrio de habilidades técnicas, experiencias y puntos de vista.

Nuestra política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros favorece la diversidad en el consejo desde perspectivas diferentes, por ejemplo, en lo que se refiere a género, edad, procedencia geográfica, experiencia y conocimientos. Esta política se modificó en julio de 2018 para ajustarla a la normativa europea en materia de información no financiera y sobre diversidad y 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 miembros del órgano de administración y los titulares de funciones clave.

En 2019 se incluyó el nuevo objetivo de igualdad de género, consistente en alcanzar entre el 40% y el 60% de representación de ambos géneros en el consejo. La política fue modificada en abril de 2020, con ocasión de la revisión general del proceso de sucesión de consejeros y otros cargos directivos, y en diciembre de ese año, tras

la reforma del Código de Buen Gobierno de la CNMV en junio de 2020, para incluir la diversidad de edad como un factor a considerar. Banco Santander aplica esta política en la selección de consejeros para cubrir posibles vacantes.

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

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

El 26 de febrero de 2019, el consejo reemplazó el objetivo del 30% del género menos representado, establecido en 2016 por la comisión de nombramientos, por el de alcanzar en el ejercicio 2021 una composición equilibrada de género en el consejo, lo que implica una representación de ambos géneros de entre el 40% y el 60%. En noviembre de 2019, el consejo ya consiguió este objetivo, y al cierre del año las mujeres representan un 40% del consejo.

La proporción de mujeres en el consejo es superior al promedio de las grandes empresas cotizadas tanto en España como en Europa. Según los datos publicados por la CNMV en mayo de 2021, en base a los informes anuales de gobierno corporativo correspondientes al ejercicio 2020, el porcentaje de consejeras en las empresas del IBEX 35 en España era, en promedio, del 31,26%. Además, según el último informe de diversidad de género (Gender Diversity Index Report) publicado por European Women on Boards (una asociación que colabora con la Comisión Europea), en octubre de 2021 el porcentaje de consejeras en las grandes empresas cotizadas era, en promedio, del 35%.

- **Edad:** la política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros contempla además que los procesos de selección deben favorecer la diversidad de edad en el consejo. No hay límite de edad máximo para poder ser consejero ni para ocupar un cargo en el consejo, incluidos los de presidente y consejero delegado.
- **Educación y trayectoria profesional:** la selección de los candidatos garantiza su cualificación e idoneidad para la comprensión de nuestro Grupo, sus negocios, su estructura y las geografías en las que opera, tanto individual como colectivamente, así como su sintonía con la cultura Santander. El proceso de nombramiento vela por que los candidatos tengan habilidades y competencias en las áreas identificadas como relevantes para el Grupo. Junto con la experiencia profesional, se tienen en cuenta los conocimientos adquiridos en el entorno académico.
- La política no adolece de sesgos implícitos que pudieran implicar discriminación por razón de **raza, discapacidad y/u origen étnico**.

Matriz de competencias y diversidad del consejo

La matriz de competencias y de diversidad del consejo refleja el equilibrio entre conocimientos, capacidades, cualificaciones, diversidad y experiencias que se requiere para diseñar y ejecutar nuestra estrategia a largo plazo en un entorno de mercado en constante evolución.

La matriz se actualizó en 2018 para hacerla más sencilla, transparente y completa, con más información para nuestros inversores y otros grupos de interés, y dando una mayor visibilidad a ciertas habilidades en el seno del consejo. Además, tenemos en cuenta las recomendaciones de la guía 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 las de la guía del BCE sobre la evaluación de idoneidad de diciembre de 2021. La matriz ha sido modificada por última vez en octubre de 2020 tras la reforma del Código de Buen Gobierno de la CNMV aprobada en junio de 2020 para incluir información sobre la diversidad de edad en el seno del consejo.

La matriz de competencias sigue este año la estructura incluida el año pasado:

- Diferenciamos entre **habilidades o competencias temáticas** y horizontales.
- Incluimos una **sección separada de diversidad**, que incluye la de género, la derivada de la procedencia geográfica y la formación en el extranjero, así como la de edad. Además informamos sobre la **permanencia** de cada consejero en el cargo.

Al igual que en el ejercicio anterior, la matriz refleja las competencias y cualidades de cada consejero, lo que muestra nuestro compromiso con la transparencia. La sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) incluye un párrafo sobre las habilidades y competencias de cada consejero para identificar más claramente el soporte de esta matriz.

También incluimos un cuadro adicional (denominado 'Matriz de competencias y diversidad de las comisiones') que refleja el equilibrio y la pluralidad de competencias, no solo a nivel del consejo en su conjunto, sino de cada comisión del consejo. Esta presentación permite evaluar la efectividad global de las comisiones, tomando como referencia la significativa concurrencia en sus miembros de habilidades más directamente relacionadas con las funciones de cada comisión.

La matriz de competencias de este año (a continuación) muestra que no hay carencias sustanciales en cuanto a la composición cualitativa del consejo y de sus comisiones, aunque seguimos centrados en garantizar una sólida diversidad de competencias en el consejo. En concreto, la necesidad continua de conocimientos y experiencia en relación con los mercados estratégicos para Banco Santander, así como en materia de tecnología, estrategia digital, banca, finanzas, ética y regulación sigue siendo importante, como demuestran los nombramientos más recientes en el consejo. La idoneidad de las competencias y diversidad del consejo seguirán siendo objeto de seguimiento continuo.

MATRIZ DE COMPETENCIAS Y DIVERSIDAD DEL CONSEJO

	Ejecutivos			Independientes									Otros externos		
	Ana Botín (presidenta)	José Antonio Álvarez (vicepresidente y consejero delegado)	Bruce Carnegie-Brown (vicepresidente y consejero coordinador)	Homaira Akbari	R. Martín Chávez	Sol Daurella	Henrique de Castro	Álvaro Cardoso	Gina Díez Barroso	Ramiro Mato	Belén Romana	Pamela Walkden	Javier Botín	Luis Isasi	Sergio Rial
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA															
COMPETENCIAS TEMÁTICAS															
Banca (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Otros servicios financieros (66,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Minorista (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Digital y tecnologías de la información (TI) (53,4%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gestión de riesgos (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Estrategia (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Negocio responsable y sostenibilidad (80%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Legal y regulatorio (13,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gobernanza y control (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Experiencia internacional	Europa continental (80%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	EE.UU./Reino Unido (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Latinoamérica (73,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Otros (46,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
COMPETENCIAS HORIZONTALES															
Alta dirección (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gobierno, regulación y políticas públicas (6,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Universidad y educación (46,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Experiencia significativa como consejero (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
DIVERSIDAD															
Mujeres (40%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Procedencia geográfica / educación internacional	Europa continental (60%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	EE.UU./Reino Unido (80%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Latinoamérica (20%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Otros (6,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Edad (años)	Menos de 55 (6,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Entre 55 y 65 (73,4%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Más de 65 (20%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
MANDATO EN EL CONSEJO															
0 a 3 años (46,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4 a 11 años (40%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
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 innovación y tecnología	Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA							
COMPETENCIAS TEMÁTICAS							
Banca	100%	80%	100%	80%	100%	85,7%	100%
Otros servicios financieros	100%	60%	50%	40%	60%	71,4%	60%
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Minorista	100%	100%	50%	80%	80%	85,7%	100%
Digital y tecnologías de la información (TI)	66,7%	60%	50%	60%	40%	85,7%	40%
Gestión de riesgos	100%	80%	75%	80%	100%	85,7%	100%
Estrategia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Negocio responsable y sostenibilidad	83,3%	60%	100%	60%	60%	85,7%	100%
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Legal y regulatorio	16,7%	20%	25%	20%	40%	28,6%	20%
Gobernanza y control	100%	80%	75%	80%	100%	85,7%	100%
Experiencia internacional	Europa continental	100%	80%	75%	100%	80%	100%
	EE.UU./Reino Unido	100%	100%	75%	100%	100%	100%
	Latinoamérica	66,7%	60%	50%	60%	60%	71,4%
	Otros	33,3%	60%	75%	80%	60%	42,9%
COMPETENCIAS HORIZONTALES							
Alta dirección	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gobierno, regulación y políticas públicas	16,7%	20%	-	-	20%	14,3%	20%
Universidad y educación	50%	40%	100%	60%	40%	57,1%	60%
Experiencia significativa en consejos de administración	100%	80%	75%	80%	60%	85,7%	100%
DIVERSIDAD							
Mujeres	33,3%	60%	50%	20%	40%	42,9%	60%
Procedencia geográfica / educación internacional	Europa continental	83,3%	60%	25%	60%	60%	57,1%
	EE.UU./Reino Unido	100%	80%	75%	60%	100%	85,7%
	Latinoamérica	-	-	25%	-	-	-
	Otros	-	20%	-	-	-	14,3%
Edad (años)	Menos de 55	-	-	-	-	-	-
	Entre 55 y 65	83,3%	80%	75%	100%	80%	100%
	Más de 65	16,7%	20%	25%	-	20%	-
MANDATO EN EL CONSEJO							
0 a 3 años	16,7%	40%	50%	60%	60%	28,6%	20%
4 a 11 años	66,7%	60%	50%	40%	40%	57,1%	80%
12 años o más	16,7%	-	-	-	-	14,3%	-

Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros

Nombramiento de consejeros

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

Procedimientos de nombramiento, reelección, evaluación y cese de consejeros

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

El nombramiento y reelección de consejeros corresponde a la junta general. En caso de producirse la vacante de algún consejero durante el periodo 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 o revoque el nombramiento.

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 acuerdos del propio consejo en los casos de cooptación, deben ir precedidas del correspondiente informe y propuesta motivada de la comisión de nombramientos.

La propuesta 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 una evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo del consejero propuesto durante el último periodo de tiempo 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.

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

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

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

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.

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 ha de enviarse a los demás miembros del consejo. Además, cuando proceda, Banco Santander informará al público sobre el cese incluyendo referencia suficiente de 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 incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos. Todo ello sin perjuicio de lo regulado en el Real Decreto 84/2015 por el que se desarrolla la Ley 10/2014 de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades de Crédito, acerca de los requisitos de honorabilidad que deben cumplir los consejeros y de las consecuencias de la pérdida sobrevinida de esta.

Los consejeros deberán comunicar al consejo, cuanto antes, aquellas circunstancias que les afecten, relacionadas o no con su actuación en Banco Santander, y que puedan perjudicar al crédito y reputación del mismo 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 de un consejero o proponer su cese.

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

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 diversos con el talento necesario para cada función.

Los ejes en torno a los que se articula la política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros de Banco Santander son los siguientes:

- Criterios de composición cuantitativa y cualitativa del consejo de administración y sus comisiones, fijados por los Estatutos sociales, el Reglamento del consejo de administración y por el propio consejo, incluyendo criterios y objetivos de idoneidad y diversidad.
- Revisión periódica de la composición cuantitativa y cualitativa del consejo de administración y sus comisiones, incluyendo la idoneidad del consejo de administración en su conjunto.
- Identificación de potenciales candidatos para ser miembros del consejo de administración.

- Un proceso sólido de selección, evaluación de idoneidad y nombramiento de miembros del consejo de administración.

Dicha política tiene definidos indicadores clave de efectividad, que son revisados anualmente. Destacan, entre otros, 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, presidentes de comisiones o 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 del consejo son un área prioritaria para la comisión de nombramientos y el consejo y son revisados periódicamente. Dada la importancia de los procesos de sucesión para el Grupo, en 2020 recabamos la opinión de un experto externo sobre nuestra política de sucesión y los procesos asociados. La revisión concluyó que los procedimientos de sucesión para consejeros y puestos clave en el Grupo cumplen con los requisitos regulatorios y están alineados con las mejores prácticas del sector.

4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo

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

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

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

- Políticas y estrategias generales (incluyendo, entre otras, las de capital y liquidez; nuevos productos, actividades y servicios; cultura y valores corporativos incluyendo políticas en materia de negocio responsable y sostenibilidad, en particular en materia medioambiental y social; control de riesgos; 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 la integridad de esta información.
- Políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública y la supervisión del proceso de divulgación de información y las comunicaciones relativas al Grupo.
- 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 e interno del Grupo.

- Operaciones corporativas e inversiones significativas.
- Convocatoria de la junta general.
- En general, los asuntos relacionados con el gobierno de la entidad, como la aprobación de las operaciones vinculadas, no realizadas dentro del tráfico ordinario, cuya competencia no esté atribuida a la junta general.
- Gobierno corporativo y gobierno interno de Banco Santander y del Grupo incluyendo el Modelo de Gobierno Grupo-Filiales, los marcos corporativos y la regulación interna más relevante del Grupo.

Estructura del consejo

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

- **La presidenta ejecutiva y el consejero delegado del Grupo**, que 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. Sus respectivos roles y responsabilidades se han actualizado a la fecha de este informe como se describe más abajo.
- **El consejero coordinador**, que es responsable de la coordinación efectiva de los consejeros externos, garantizando que sirvan de contrapeso adecuado a los consejeros ejecutivos.
- **Una estructura de las comisiones del consejo** que apoyan al consejo en tres ámbitos principales:
 - En la gestión del Grupo, ejerciendo facultades decisorias, a través de la comisión ejecutiva.
 - En la definición de la estrategia en áreas clave, a través de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura y de la comisión de innovación y tecnología.
 - En sus funciones de supervisión y adopción de decisiones relevantes, a través de las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- **El secretario del consejo**, que presta apoyo al consejo, a sus comisiones y a nuestra presidenta, y es también el secretario general del Grupo.

Reglamento del consejo

Las reglas que rigen el consejo de administración se recogen en los Estatutos 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.** Prevé 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, estableciendo los principios que deben

regir la actuación del consejo y sus comisiones y las obligaciones de sus miembros.

En 2021 el consejo modificó su Reglamento en dos ocasiones:

El 27 de abril, para prever la posibilidad de nombrar a más de un vicesecretario del consejo que asista al secretario en sus funciones y, en su caso, lo sustituya en caso de ausencia, imposibilidad o indisposición. Esta posibilidad quedó sujeta a que los Estatutos así lo previeran, por lo que se propondrá a la próxima Junta General de 2022 la correspondiente modificación. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2022'](#).

El 27 de julio, para, principalmente, adaptarlo a las novedades introducidas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley 5/2021 y mostrar su alineamiento con ellas; e incluir determinadas mejoras técnicas y otros cambios menores. Las principales modificaciones en adaptación a la Ley 5/2021 fueron:

- En relación con la aprobación y supervisión de las operaciones vinculadas:
 - Prever la delegación por el consejo de la aprobación de operaciones con partes vinculadas, y un procedimiento interno de información y control periódico de las operaciones cuya aprobación haya delegado.
 - Regular el informe de la comisión de auditoría sobre las operaciones vinculadas que se sometan a la junta general o al consejo para su aprobación, y su responsabilidad en la supervisión del procedimiento de información y control periódico de aquellas operaciones que el consejo haya delegado.
 - Adaptar la regulación sobre operaciones con partes vinculadas al nuevo régimen legal.
- En relación con el régimen de remuneración de los consejeros:
 - Ajustar a la nueva norma la regulación de la aprobación de la política de remuneraciones, su entrada en vigor y su duración máxima.
 - Adaptar el contenido mínimo de la política de remuneraciones a la Ley de Sociedades de Capital.
 - Especificar que si la junta rechaza el informe anual sobre remuneraciones, la política vigente en ese momento solo podrá aplicarse hasta la siguiente junta general ordinaria.

Por último, el 24 de febrero de 2022, el consejo modificó el Reglamento del consejo para introducir determinadas modificaciones, de carácter fundamentalmente técnico, y entre otras:

- Reflejar que el consejo puede establecer que otros ejecutivos distintos a la presidenta reporten directamente al consejo o sus comisiones. En este sentido, el consejo acordó el 24 de febrero de 2022 que el consejero delegado reporte exclusivamente al consejo en línea con las mejores prácticas de buen gobierno.
- Reforzar los mecanismos de coordinación entre la comisión de auditoría y la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- Coordinar el texto reglamentario con el de aquellos preceptos estatutarios cuya modificación se propone a la Junta General de 2022.

El Reglamento del consejo cumple todos los requisitos legales y los principios contenidos en el Código de Buen Gobierno de la CNMV, actualizado en junio de 2020; los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea de julio de 2015; así como las pautas establecidas por la EBA en sus Directrices sobre gobierno interno, en vigor desde el 31 de diciembre de 2021.

La regulación de la comisión de auditoría sigue además las recomendaciones y buenas prácticas de funcionamiento previstas en la Guía Técnica 3/2017, de la CNMV, sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público. También cumple con la regulación aplicable en los Estados Unidos, al cotizar nuestras acciones bajo la forma de ADS en la Bolsa de Nueva York, en particular, con la Rule 10A-3 de la Securities Exchange Act (SEA), introducida por la Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX), sobre requerimientos de las comisiones de auditoría.

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

Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo

La presidenta ejecutiva es Ana Botín y el consejero delegado es José Antonio Álvarez. Sus respectivos roles y responsabilidades se han actualizado a la fecha de este informe con el fin de acelerar la ejecución de la estrategia y las actividades de Grupo y alinearlos con las mejores prácticas de buen gobierno.

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

FUNCIONES DE LA PRESIDENTA EJECUTIVA Y EL CONSEJERO DELEGADO

Presidenta ejecutiva

- La presidenta es la superior jerárquica del Grupo y la principal representante del Grupo 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 el 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 (incluyendo Talento), Intervención General y Control de Gestión, Estrategia y Desarrollo Corporativo, Secretaría General y Comunicación y Marketing Corporativo.
- Las funciones de Riesgos, Cumplimiento y Auditoría Interna tienen acceso directo y libre al Consejo y sus comisiones para garantizar su plena independencia, sin perjuicio de sus reportes ordinarios a la presidenta y consejero delegado.
- 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, Cards & Digital Solutions), incluyendo las funciones de soporte y control que dan apoyo a cada una de ellas.
- Como responsable de la gestión ordinaria del negocio, también reportan al el consejero delegado la dirección financiera e Investment Platforms & Corporate Investments.
- Además, el consejero delegado es el responsable de las funciones de Relación con Reguladores y Supervisores y de la inserción en la gestión ordinaria de los negocios y funciones de soporte y control de la política de sostenibilidad del Grupo.

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.
- 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.
- La comisión de auditoría está presidida por una consejera independiente, que es considerada *financial expert*, tal y como se define en la regulación S-K de la Securities and Exchange Commission (SEC).
- La presidenta ejecutiva no puede ejercer simultáneamente el cargo de consejera delegada de Banco Santander.
- Las funciones corporativas de riesgos, cumplimiento y auditoría interna, como unidades independientes, reportan a una comisión o a un miembro del consejo de administración y tienen acceso directo y sin restricciones al consejo cuando lo estiman oportuno.

Consejero coordinador

El papel del consejero coordinador es clave en nuestra estructura de gobierno corporativo, y garantizando que los consejeros externos actúan como contrapeso apropiado a los consejeros ejecutivos.

El siguiente cuadro recoge sus funciones principales y su aplicación en 2021:

FUNCIONES DEL CONSEJERO COORDINADOR Y ACTIVIDADES REALIZADAS EN 2021

Funciones	Actividades realizadas durante 2021
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 ocho 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 debatir asuntos como, entre otros, las materias incluidas en la formación del consejo, el desempeño de los consejeros ejecutivos y principales miembros de la alta dirección; las reflexiones sobre las áreas de mejora continua con respecto al funcionamiento del consejo y sus comisiones; y el progreso de las revisiones de la gobernanza y efectividad.
Dirigir la evaluación periódica de la presidenta del consejo de administración y coordinar su plan de sucesión.	Lideró la evaluación anual de la presidenta a los efectos de la determinación de su retribución variable. Además, desempeñó un papel de coordinación clave en relación con la actividad de planificación de la 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 '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 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 y fomentó el cuestionamiento constructivo de las propuestas presentadas.

Estructura de las comisiones del consejo

En la actualidad, el consejo tiene siete comisiones y un consejo asesor internacional, conforme a la siguiente estructura:

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

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. No es necesario ser consejero para ocupar este cargo.

La comisión de nombramientos debe presentar un informe antes de someter al consejo las propuestas de nombramiento o cese del secretario.

El consejo cuenta con tres vicesecretarios que asisten al secretario en el desempeño de sus funciones en el consejo y sus comisiones y le sustituyen en el caso de ausencia, imposibilidad o indisposición. En abril de 2021, el consejo de administración nombró a 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-Ambrona Moreno (secretario general de Santander España) como vicesecretarios, en lugar de Óscar García Maceiras, quien dejó el Grupo en marzo del mismo año.

Funcionamiento del consejo

En 2021, el consejo de administración se reunió 15 veces, 13 en reuniones ordinarias y 2 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 fija anualmente y una agenda orientativa de asuntos a tratar, sin perjuicio de los puntos que se deban incorporar posteriormente a la misma o de las reuniones extraordinarias que sea necesario convocar de acuerdo con las necesidades del negocio. Los consejeros pueden proponer la inclusión de asuntos en el orden del día. Si el calendario anual o la agenda de asuntos a tratar son objeto de modificaciones, los consejeros son debidamente informados de ello.

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

A los consejeros se les facilita la documentación relevante para cada reunión del consejo con antelación suficiente a la fecha de su celebración. La información que se facilita a los consejeros, a través de un dispositivo electrónico y por medio seguro, se elabora específicamente para las sesiones. En opinión del consejo, dicha información es completa y se remite con la suficiente antelación.

Además, en el Reglamento del consejo se reconoce expresamente el derecho de los consejeros a informarse sobre cualquier 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 sociales y 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.

El consejo se reúne siempre que la presidenta así lo decida, a iniciativa propia, o a petición de, al menos, tres consejeros.

Además, 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 y han de procurar que las inasistencias se limiten a los casos indispensables. En este sentido, 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%. Para más información, véase 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones' en esta sección [4.3](#).

Cuando los consejeros no puedan asistir personalmente a una reunión, pueden delegar su representación, con carácter especial para cada sesión y por escrito, 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, presente o representada, de más de la mitad de sus miembros.

Los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros asistentes, presentes o representados. La presidenta tiene voto de calidad para decidir 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 la primera y la comisión de retribuciones y la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, dada la relevancia de su respectivo cometido.

En este sentido, algunas comisiones celebran reuniones conjuntas a lo largo del ejercicio y todo consejero puede asistir, con voz pero sin voto, a las reuniones de las comisiones del consejo de las que no sea miembro, a invitación de la presidenta del consejo y del presidente de la respectiva comisión, y previa solicitud a aquella. Además, todos los miembros del consejo que no lo sean también de la comisión ejecutiva pueden asistir, al menos dos veces al año, a las sesiones de esta, para lo que serán 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	12,8	9,4	11,6
Comisión ejecutiva	40	10,7	—	—
Comisión de auditoría	14	8,8	8,4	5,5
Comisión de nombramientos	12	7	4,7	4,3
Comisión de retribuciones	12	7	6,9	5,5
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	6	ND	ND	ND

A. Fuente: Índices Spencer Stuart de consejos de administración 2021 (España, Estados Unidos y Reino Unido).
ND: No disponible.

El siguiente gráfico recoge la distribución aproximada del tiempo dedicado en el ejercicio 2021 a cada función en el consejo.

TIEMPO APROXIMADO DEDICADO EN 2021



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, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros. Los acuerdos se adoptan por mayoría de los asistentes presentes o representados. 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 aunque los consejeros externos solo pueden delegar en otro consejero externo.

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

Las comisiones están facultadas para requerir la asistencia a sus reuniones de directivos, quienes comparecerán, previa invitación de la presidencia, y en los términos que disponga esta. 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.

Cada presidente de la comisión informa del contenido de las reuniones y de las actividades de esta en todas las reuniones del consejo de administración y además una copia del acta de las mismas y toda la documentación distribuida para las reuniones se ponen a disposición de todos los consejeros.

Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones

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

ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL CONSEJO Y SUS COMISIONES EN 2021

Consejeros	Comisiones							
	Consejo	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Innovación y tecnología	Banca responsable, sostenibilidad y cultura
Asistencia en promedio	99%	94%	100%	97%	98%	96%	96%	100%
Asistencia individual								
Ana Botín	15/15	39/40	-	-	-	-	4/4	-
José Antonio Álvarez	15/15	40/40	-	-	-	-	4/4	-
Bruce Carnegie-Brown	15/15	32/40	-	12/12	12/12	-	3/4	-
Homaira Akbari	15/15	-	14/14	-	-	-	4/4	6/6
Javier Botín	15/15	-	-	-	-	-	-	-
Álvaro Cardoso ^A	13/15	-	-	-	-	4/4	-	6/6
R. Martín Chávez	14/15	-	-	11/12	11/12	15/16	4/4	-
Sol Daurella Comadrán	15/15	-	-	12/12	12/12	-	-	6/6
Henrique de Castro	15/15	-	14/14	-	12/12	-	4/4	-
Gina Díez ^B	15/15	-	-	-	-	-	-	-
Luis Isasi	15/15	39/40	-	-	12/12	15/16	-	-
Ramiro Mato	15/15	40/40	14/14	-	-	16/16	-	6/6
Sergio Rial	15/15	-	-	-	-	-	-	-
Belén Romana ^C	15/15	35/40	14/14	-	-	16/16	4/4	6/6
Pamela Walkden ^D	15/15	-	14/14	-	-	10/11	-	-

Nota: El cuadro detalla las asistencias de los consejeros cuando estos han asistido personalmente a las reuniones del consejo o de sus comisiones y no se computa a estos efectos cuando los consejeros ausentes han estado representados. La comisión de nombramiento fue informada de la justificación de la falta de asistencia de los consejeros y quedó satisfecha.

A. Cesó como presidente y miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento el 1 de abril de 2021.

B. Miembro de la comisión de nombramientos desde el 22 de diciembre de 2021.

C. Presidenta de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento desde el 1 de abril de 2021.

D. Miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento desde el 1 de mayo de 2021.

La siguiente tabla recoge el promedio de dedicación de nuestros consejeros al consejo y a las comisiones:

PROMEDIO DE DEDICACIÓN POR CONSEJERO AL AÑO

	Reuniones por año	Media de horas de cada miembro ^A	Media de horas del presidente ^A
Consejo	15	156 ^B	312 ^B
Comisión ejecutiva	40	200	400
Comisión de auditoría	14	140	280
Comisión de nombramientos	12	48	96
Comisión de retribuciones	12	48	96
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	16	160	320
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. De las 13 reuniones ordinarias celebradas.

Como promedio, cada uno de nuestros consejeros ha dedicado, aproximadamente, 58 días por año al desempeño de sus funciones como consejero (incluyendo su participación en las diferentes comisiones) y 5 días a cada reunión del consejo, considerando días de 8 horas.

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

Además, el ejercicio de reevaluación de idoneidad realizado anualmente por nuestra comisión de nombramientos (véase la sección 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2021') nos permite mantener actualizada toda la información sobre el tiempo estimado de dedicación de los consejeros a otros cargos y/o actividades profesionales y confirmar su capacidad de ejercer un buen gobierno como consejeros del Banco Santander. A tales efectos, se tiene en cuenta como referencia, en su caso, el tiempo dedicado al desplazamiento necesario para la asistencia a las reuniones presenciales del consejo.

Todo ello permite también verificar el cumplimiento del número máximo legalmente establecido de consejos de administración de sociedades a los que nuestros consejeros pueden pertenecer al mismo tiempo (no más de un cargo ejecutivo y dos cargos externos, o

cuatro externos; considerándose como un solo cargo los ocupados dentro del mismo grupo y sin que se computen los cargos en organizaciones sin ánimo de lucro o entidades que no persigan fines comerciales).

Formación de consejeros y programa de inducción para nuevos consejeros

El consejo promueve el desarrollo continuo de sus consejeros a través de un programa anual de formación con contenidos que se determinan en función de las evaluaciones de funcionamiento y cuestiones tecnológicas, de gestión de riesgos y regulatorias.

En 2021, las sesiones de formación, que suelen celebrarse tras las reuniones del consejo, trataron sobre los siguientes temas:

- Cumplimiento regulatorio relacionado con diferentes tipos de riesgos, como los derivados de conflictos de intereses, abuso de mercado y relación con los competidores.
- Revisión anual del apetito de riesgo, incluyendo los riesgos materiales, calibración de límites y aplicación en todo el Grupo y las mejoras propuestas para 2022.
- Gestión del riesgo de crédito relacionado con los cálculos de provisiones, incluyendo las constituidas por la covid-19, escenarios e impactos, y gestión de sectores vulnerables.
- La transición del IBOR a tipos de referencia alternativos, así como la identificación de riesgos clave, en particular legales, empresariales, financieros y contables, entre otros.
- Requerimientos regulatorios sobre delincuencia financiera y orientación sobre mejores prácticas, incluidas medidas de prevención del blanqueo de capitales y las sanciones.
- Construcción y medición de modelos de riesgos regulatorios.
- Nuevo marco de gestión de situaciones especiales y de resolución, y explicación de las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno en situaciones especiales.
- Migración a la nube, cambio de sistemas y expectativas para 2022.

Además, el consejo cuenta con sólidos programas de inducción y desarrollo para que los nuevos consejeros puedan comprender mejor el negocio y gobierno de Grupo Santander. Normalmente tienen una duración de entre seis y doce meses, desde el momento en el que el consejero es nombrado. Los principales directivos del Grupo proporcionan información detallada sobre sus respectivas áreas de responsabilidad, a la vez que se abordan cualesquiera necesidades concretas de desarrollo identificadas, en su caso, en el proceso de evaluación de idoneidad del consejero.

En 2021, los siguientes consejeros completaron sus programas de inducción, que incluyeron materias específicas ajustadas a sus necesidades:

- R. Martín Chávez, que recibió sesiones específicas sobre el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y el marco regulatorio español, teniendo en cuenta que su carrera se ha desarrollado en el mercado estadounidense. El Sr. Chávez finalizó su plan de inducción en enero de 2021.
- Gina Díez, que recibió sesiones adicionales sobre el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y el marco regulatorio español, considerando que su carrera se ha desarrollado en el mercado

mexicano. Asimismo, recibió formación adicional en cuestiones de auditoría, contabilidad y gestión del riesgo financiero. Gina Díez finalizó su plan de inducción en julio de 2021.

Estos programas fueron diseñados teniendo en cuenta su experiencia y las necesidades específicas de inducción identificadas en los procesos de evaluación de idoneidad.

Evaluación del consejo en 2021

El consejo realiza una evaluación anual de su funcionamiento y efectividad, composición, calidad de sus trabajos y el desempeño individual de sus miembros. La evaluación incluye a sus comisiones y es dirigida al menos cada tres años por un consultor externo independiente, cuya independencia es evaluada por la comisión de nombramientos. En 2020, la evaluación fue dirigida por un consultor externo independiente. En 2021, como continuación de la revisión externa de 2020, otro asesor acometió una revisión exhaustiva más amplia de nuestro modelo de gobierno para evaluar su funcionamiento y conformidad con la regulación, expectativas de supervisores y mejores prácticas del sector. Además de estas revisiones formales, se llevó a cabo internamente una revisión de la eficacia de nuestras prácticas de consejo. Para más información, véase 'Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando su funcionamiento' en la sección [1.2](#).

Las conclusiones de las revisiones y las acciones resultantes han sido objeto de desarrollo en 2021 y muestran nuestra continua prioridad de mantener un gobierno efectivo.

4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2021

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Ana Botín	Ejecutivo	11/12/1989 ^A
	José Antonio Álvarez	Ejecutivo	13/01/2015
	Bruce Carnegie-Brown	Independiente	12/02/2015
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. Se reúne generalmente con periodicidad semanal para que las decisiones clave puedan adoptarse de forma oportuna y eficiente, y que el consejo se centre en su función de supervisión general. 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 cualitativa de la comisión ejecutiva, ajustándose a los criterios de eficiencia y reflejando las pautas que determinan la composición del consejo. Aunque no reproduce exactamente la composición cualitativa del consejo, es consistente con tener una mayoría de consejeros externos, incluidos tres consejeros independientes. Esta composición garantiza un

equilibrio adecuado de opiniones, así como de perspectivas internas y externas, y cumple con la Recomendación 37 del Código de Buen Gobierno de la CNMV, que prevé que cuente con al menos dos consejeros externos, siendo uno de ellos independiente. El secretario del consejo es también el secretario de la comisión.

La comisión ejecutiva se reúne tantas veces como sea convocada por su presidente, aunque generalmente se reúne una vez a la semana.

Principales actividades en 2021

En 2021, 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.

Los principales temas tratados en el año han sido:

- **Resultados:** la comisión fue informada de la evolución de los resultados del Grupo y su impacto en inversores y analistas.
- **Evolución del negocio:** la comisión tuvo conocimiento continuo y completo del desempeño de las áreas de negocio del Grupo, a través del reporte de la dirección o de informes específicos sobre ciertas materias.
- **Información presentada por la presidenta del consejo:** la presidenta del consejo de administración, que también preside la comisión 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 negocio estratégicos.
- **Operaciones corporativas:** la comisión analizó y, en su caso, aprobó diversas operaciones corporativas (por ejemplo, inversiones y desinversiones, *joint ventures* y operaciones de capital).
- **Covid-19:** la comisión fue informada de manera constante sobre la pandemia y fue activa en la toma de decisiones para mitigar su impacto en el Grupo y en la economía global y preservar la salud de empleados y clientes, así como para contribuir a la dotación de recursos sanitarios y financieros de distintas instituciones, públicas y privadas, en su lucha contra la pandemia.
- **Riesgos:** la comisión fue informada periódicamente sobre los riesgos del Grupo. En el marco del modelo de gobierno de riesgos, tomó decisiones sobre operaciones que, por su relevancia, le fueron sometidas a aprobación. También se mantuvo informada sobre temas específicos de riesgo como la financiación apalancada del Grupo, el riesgo de distribución y la evolución del crédito en determinados sectores económicos.
- **Filiales:** la comisión fue informada de la evolución del negocio de las distintas unidades y líneas de negocio. En particular, fue debidamente informada sobre el proceso de reestructuración de la plantilla y el modelo de distribución en Santander España, proyectos regionales específicos como la *app One Europe*, sobre iniciativas estratégicas aprobadas por el consejo durante el año que afectan a filiales, y sobre nombramientos de puestos claves en ellas.
- **Capital y liquidez:** la comisión revisó planes y ejercicios regulatorios (por ejemplo, ejercicio de estrés de la EBA) y 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.
- **Supervisores y asuntos regulatorios:** la comisión 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 los cambios regulatorios.
- **Modelos de gobierno:** la comisión debatió, con anterioridad a su aprobación por el consejo, los nuevos modelos de gobierno y estrategia propuestos para nuevas unidades (por ejemplo, la de Plataformas de Inversión).
- **Emisiones:** la comisión acordó la realización de determinadas emisiones de obligaciones no convertibles en acciones por delegación del consejo.

En 2021 la comisión ejecutiva celebró 40 sesiones. En 'Asistencia 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 y participar en las reuniones.

Prioridades para 2022

- Garantizar en todo momento la efectividad de la comisión, contemplando cualquier área de mejora continua así como la revisión general de su actividad.
- Seguir garantizando la adecuada coordinación con el consejo y las demás comisiones, incluyendo otros comités ejecutivos.
- Supervisar la ejecución de las iniciativas estratégicas que afectan a los diferentes negocios globales y a las filiales del Grupo.

4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2021

"Nuestra responsabilidad fundamental es la supervisión efectiva del proceso de información financiera y de los controles internos, garantizando la eficacia de nuestra función de auditoría interna y manteniendo una relación profesional y abierta con los auditores externos. Debemos seguir siendo flexibles y adaptar las prioridades a los nuevos retos que podrían no haber sido previstos a principios de año. 2021 no fue diferente, ya que nos enfrentamos al segundo año de gestión con una pandemia global, apoyando a nuestros clientes y empleados y manteniendo los controles adecuados.

La comisión se ha beneficiado de una buena combinación de experiencia y competencias de nuestros miembros, proporcionando un asesoramiento adecuado y cuestionando de forma constructiva al equipo directivo. También consideramos las opiniones de las tres líneas de defensa clave (negocio, riesgos y auditoría) para supervisar las iniciativas globales clave. La comunicación a nivel global con ejecutivos y no ejecutivos se hizo aún más importante dadas las restricciones de viaje en todo el mundo, lo que nos permitió compartir con ellos nuestras preocupaciones y reflexiones.

Durante el próximo año avanzaremos en grandes e interesantes proyectos estratégicos, en los que trataremos 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".

Pamela Walkden

Presidenta de la comisión de auditoría

Este apartado constituye el informe de actividades de la comisión de auditoría, elaborado por la comisión el 21 de febrero de 2022 y aprobado por el consejo de administración el 24 de febrero de 2022.

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Pamela Walkden	Independiente	29/10/2019A
	Homaira Akbari	Independiente	26/06/2017
Vocales	Henrique de Castro	Independiente	21/10/2019
	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' y 'Matriz de competencias y diversidad de las comisiones' 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 ostentado 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.

Auditor externo

Nuestro auditor externo es PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC), con domicilio social en Madrid, Paseo de la Castellana, 259 B, con NIF B-79031290, e inscrita en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital con el número S0242.

El socio principal es Julián González, que sustituyó a Alejandro Esnal en el cargo en 2021. El Sr. González 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.

Informe sobre la independencia del auditor externo

La comisión de auditoría verificó la independencia del auditor externo en su reunión de 21 de febrero de 2022 y antes de que se emitiese el informe de auditoría de cuentas de 2021, en los términos previstos en la sección 4.f) del artículo 529 *quaterdecies* de la Ley de Sociedades de Capital y en el artículo 17.4.c) (iii) del Reglamento del consejo, concluyendo que a su juicio no existen razones objetivas que permitan cuestionar su independencia.

Para valorar la independencia del auditor externo, la comisión ha tenido en cuenta tanto sus situaciones personales como las relaciones financieras que el auditor o las personas que desarrollan los trabajos de auditoría tienen con el Grupo, analizando las posibles amenazas y estableciendo las medidas de salvaguarda que se han estimado convenientes.

La comisión consideró la información que se incluye en el apartado 'Funciones y actividades en 2021' de esta sección, acerca de la retribución del auditor por servicios de auditoría y de cualquier otro tipo, así como la confirmación escrita del propio auditor externo relativa a su independencia frente a Banco Santander, de acuerdo con la normativa española y europea aplicable, las reglas de la SEC y las reglas de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).

Propuesta de reelección del auditor externo para 2022

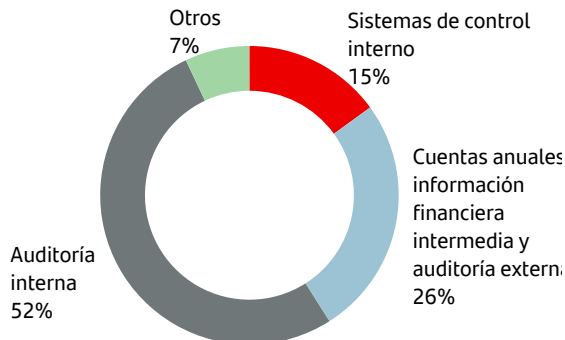
Como se indica en la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2022'](#), el consejo de administración, siguiendo la propuesta de la comisión de auditoría formulada en noviembre 2021, ha sometido a la Junta General de 2022 la reelección de PwC como auditor externo para el ejercicio 2022. En caso de ser reelegido, el Sr. González seguirá siendo el socio principal en la auditoría de las cuentas de conformidad con la Ley de Auditoría de Cuentas.

Dedicación

En 2021 la comisión celebró 14 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 preparar y participar en

las mismas 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 a cada función en el ejercicio 2021.



Funciones y actividades en 2021

Esta sección resume las actividades realizadas por la comisión de auditoría durante el ejercicio 2021.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Cuentas anuales y otra información financiera y no financiera	
Revisión de las cuentas anuales y otra información financiera y no financiera	<ul style="list-style-type: none"> Revisó las cuentas anuales y el informe de gestión, individuales y consolidados, correspondientes al ejercicio 2021, e informó al consejo, con carácter previo a la aprobación de aquellos por este, 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 favorablemente la información financiera trimestral a 31 de diciembre de 2020, 31 de marzo, 30 de junio y 30 de septiembre de 2021, respectivamente, con carácter previo a su aprobación por el consejo y a su comunicación a los mercados y a los organismos de supervisión. Analizó y dio su conformidad a otra información financiera, como el informe anual de gobierno corporativo; el Documento de Registro Universal presentado en el registro oficial de la CNMV; el informe en formato 20-F con la información financiera de 2020, registrado en la SEC; el informe financiero semestral registrado en CNMV, y en formato 6-K registrado en la SEC. Supervisó y evaluó el proceso de elaboración y presentación de la información no financiera conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia. En particular, revisó el informe anual sobre 'Bonos Verdes' que recoge las inversiones correspondientes a cada emisión de esta naturaleza, con carácter previo a su aprobación por el consejo.
Informar al consejo sobre las políticas fiscales aplicadas	<ul style="list-style-type: none"> Fue informada, en cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Tributarias, de las políticas fiscales aplicadas remitiendo esta información al consejo de administración, indicándose expresamente que, en el marco de la relación cooperativa promovida por dicho código, se ha presentado a la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) el informe de transparencia fiscal correspondiente al ejercicio 2020.
Relación con el auditor externo	
Recabar información sobre el plan de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Obtuvo del auditor externo la confirmación de que tuvo pleno acceso a toda la información para el desarrollo de su actividad. Analizó determinadas mejoras en la presentación de la información financiera, derivadas de la normativa contable y las mejores prácticas internacionales. Fue informada sobre la planificación, progreso y ejecución del plan de auditoría. Analizó los informes de auditoría de las cuentas anuales con carácter previo a su presentación al consejo de administración por parte del auditor externo.
Relación con el auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> El auditor externo estuvo presente en todas las reuniones de la comisión celebradas en 2021, lo que ha permitido a la comisión servir de canal de comunicación entre aquel y el consejo. La comisión se reunió en 2021 en dos ocasiones con el auditor externo sin la presencia de directivos del Grupo involucrados en el trabajo de auditoría. Supervisó el proceso de cambio del socio principal durante 2021, asegurándose del cumplimiento de la norma de rotación.
Evaluación de la actuación del auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> Realizó una evaluación final de la actuación del auditor externo y de cómo este ha contribuido a la integridad de la información financiera considerando, entre otras cuestiones, su trabajo y la opinión de las diferentes unidades y los presidentes de las comisiones de auditoría de las diferentes sociedades del Grupo. En esta evaluación, la comisión fue informada y analizó los resultados de las inspecciones realizadas por el supervisor y cualesquiera otras investigaciones relevantes que involucren a PwC.

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 la auditoría prestados al Grupo fueron los siguientes:

Millones de euros	2021	2020	2019
Auditoría	103,7	99,4	102,4
Servicios relacionados con la auditoría	6,0	6,0	7,8
Servicios de asesoría fiscal	0,7	0,8	0,7
Otros servicios	2,4	1,2	2,3
Total	112,8	107,4	113,2

El epígrafe 'Auditoría' incluye principalmente los honorarios de auditoría de las cuentas anuales individuales y consolidadas de Banco Santander, S.A., y de algunas sociedades que forman parte del Grupo; la auditoría integrada preparada a efectos del registro del informe anual en el formato 20-F ante la SEC para aquellas entidades que estén obligadas a ello; la auditoría de control interno (SOX) para aquellas entidades del Grupo obligadas a ello; la auditoría y/o revisiones de estados financieros intermedios y los informes regulatorios requeridos del auditor correspondientes a distintas geografías del Grupo.

En relación con los servicios de asesoramiento fiscal que se prestan por parte de PwC, se trata principalmente de servicios de asesoramiento y cumplimiento tributario, correspondiendo 75.840 euros a servicios prestados en España y 575.122 euros a servicios prestados fuera de España, a otras filiales del Grupo.

Los principales conceptos incluidos en los honorarios del epígrafe 'Servicios relacionados con la auditoría' corresponden, entre otros, a la 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 de mercados de valores tanto nacionales como extranjeros que por su propia naturaleza son normalmente prestados por el auditor externo.

El epígrafe de 'Auditoría' y 'Servicios relacionados con la auditoría' incluye los honorarios correspondientes a la auditoría del ejercicio, con independencia de la fecha de conclusión de la misma. En caso de producirse ajustes posteriores en los mismos, 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 presentan en función de la aprobación de los mismos por parte de la comisión de auditoría.

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

	Sociedad	Sociedades de Grupo Santander	Total
Importe por servicios distintos de los de auditoría (miles de euros)	556	2.567	3.123
Importe por servicios distintos de los de auditoría como porcentaje del trabajo de auditoría	0,5%	2,5%	3,0%

En 2021, el Grupo contrató servicios a otras firmas de auditoría distintas de PwC por un importe de 263,8 millones de euros (172,4 y 227,6 millones de euros en 2020 y 2019, respectivamente).

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

- Revisó los servicios prestados por PwC y verificó su independencia. A estos efectos:
 - Verificó que todos los servicios prestados por el auditor del Grupo, tanto los de auditoría y los servicios relacionados con la auditoría como los fiscales (principalmente servicios de asesoramiento tributario y cumplimiento tributario) y el resto de servicios detallados en la sección anterior, cumplieran los requisitos de independencia recogidos en la normativa aplicable.
 - Comprobó la relación entre los honorarios percibidos por el auditor durante el ejercicio por servicios distintos de la auditoría y relacionados con la misma sobre el importe total de honorarios percibidos por el auditor por todos los servicios prestados al Grupo, situándose dicha ratio en el ejercicio 2021 en el 3,0%.
 - De acuerdo con la información disponible sobre las principales entidades cotizadas en España, los honorarios que, por término medio, se liquidaron a los auditores durante el ejercicio 2021 por servicios distintos de la auditoría y relacionados con la misma representan el 8% de la totalidad de los mismos.
 - Verificó el porcentaje que representaron los honorarios satisfechos por todos los servicios prestados al Grupo sobre los honorarios totales generados por la firma de auditoría en 2021. Esta ratio es inferior al 0,3% de los ingresos totales de PwC en el mundo.
 - Revisó las relaciones financieras existentes con las sociedades vinculadas a PwC y con las personas que realizan los trabajos de auditoría, concluyendo que no se había detectado ninguna que pudieran comprometer su independencia.
 - Desde que se publicó el Reglamento (UE) 537/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de abril de 2014, sobre los requisitos específicos para la auditoría legal de las entidades de interés público, Banco Santander viene cumpliendo el requisito de que, durante un periodo de tres o más ejercicios consecutivos, los honorarios totales percibidos por los servicios distintos de auditoría no exceden del 70% de la media de los honorarios satisfechos en los tres últimos ejercicios consecutivos por la auditoría de las entidades del Grupo.

Funciones**Actuaciones desarrolladas**

Informe de independencia del auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> Después de analizar la información detallada en los apartados anteriores, la comisión emitió el 'Informe sobre la independencia del auditor externo', del que se informa al comienzo de esta sección 4.5.
Reelección del auditor externo	
Reelección del auditor externo	<ul style="list-style-type: none"> Propuso al consejo, para su posterior sometimiento a la Junta General de 2022, la reelección de PwC como auditor externo de Banco Santander y de su Grupo consolidado para el ejercicio de 2022.
Función de auditoría interna	
Supervisión del desempeño de la función de auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> Supervisó la función de auditoría interna y veló por su independencia y eficacia en 2021. Mantuvo un seguimiento continuo del impacto de la covid-19 en las actividades básicas de auditoría interna de forma periódica. Fue informada de los avances del Plan de Auditoría, permitiendo a la comisión tener un control exhaustivo sobre las recomendaciones y calificaciones de Auditoría Interna referidas a las diferentes unidades y divisiones corporativas. Los <i>chief audit executive</i> (CAE) de las principales unidades y divisiones corporativas informaron al menos una vez a la comisión en 2021. El CAE y otros representantes de la división de Auditoría Interna asistieron a todas las reuniones celebradas por la comisión de auditoría en 2021; además, el CAE tuvo una reunión privada con la comisión sin la presencia de otros directivos ni del auditor externo. Propuso el presupuesto de Auditoría Interna para 2021, velando por que la función cuente con los recursos materiales y humanos necesarios para el desempeño de sus funciones. En particular, la comisión se mantuvo informada sobre el establecimiento de los <i>hubs</i> de Auditoría Interna y su calendario asociado, así como sobre las iniciativas digitales relacionadas con la división. Revisó el plan estratégico de auditoría para 2021-2024, basado en una exhaustiva evaluación del riesgo proponiéndolo al consejo para su aprobación. Fue informada con regularidad de las actividades de auditoría interna realizadas en 2021 destacando una mejora general de las calificaciones de auditoría, en parte debido al enfoque continuo en la creación de un entorno de control más fuerte. Todos los informes de auditoría emitidos se sometieron a un escrutinio adicional por parte de la comisión y, en función de ellos, las áreas de negocio relevantes fueron requeridas para presentar a la comisión sus planes de acción. Involucró en mayor medida a la primera línea de defensa en relación con las recomendaciones de auditoría interna y otra documentación relacionada relativa a 2021. Recibió análisis exhaustivos de la cobertura de auditoría interna sobre determinados temas clave para garantizar una supervisión adecuada, invitándose a los representantes de la segunda línea de defensa a estas presentaciones para que aportasen información complementaria a la comisión. Revisó y recomendó al consejo los objetivos de 2021 para el CAE y evaluó la adecuación y eficacia de la función de auditoría interna en el desempeño de su misión, así como el desempeño del CAE en 2021, de lo que se informó a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable. Requirió la realización de una evaluación externa de la función de Auditoría Interna en 2022 de acuerdo con las mejores prácticas establecidas en la Norma Internacional de Auditoría Interna 1312, con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa y las prácticas internacionales aplicables.
Sistemas de control interno	
Seguimiento de la eficacia de los sistemas de control interno	<ul style="list-style-type: none"> Fue informada del proceso de evaluación y certificación del Sistema de Control Interno de Riesgos (SCIR) del Grupo Santander correspondiente al ejercicio 2020 y analizó su efectividad, de conformidad con la normativa aplicable por la CNMV (SCIIF) y por la SEC (SOX). El principal objetivo del año fue la reducción de los riesgos asociados a este sistema de control de riesgos y la priorización de las acciones correspondientes a determinadas geografías.
Canal de denuncias (Canal Abierto)	<ul style="list-style-type: none"> Recibió en sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento una actualización anual sobre el Canal Abierto (los canales de denuncias en el Grupo), que contribuye, entre otros, a garantizar que la cultura del Grupo incluya un entorno de trabajo en el que los empleados puedan hablar abiertamente y ser escuchados.
Coordinación con Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolló diferentes actividades para garantizar que el plan de auditoría interna esté adecuadamente coordinado con la supervisión de los riesgos relevantes del Grupo. Mantuvo tres reuniones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento con el fin de compartir información y discutir sobre cuestiones comunes incluyendo la evaluación del entorno de control de riesgos en el Grupo, el riesgo de modelo, la prevención del crimen financiero, la denuncia o la gestión de riesgos de terceros proveedores, entre otros. Se celebraron reuniones mensuales entre los presidentes de las comisiones de auditoría y de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Como se detalla en la sección 1.1 'Competencias y diversidad del consejo', en 2021 Pamela Walkden ha sido nombrada miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. El CRO ha sido invitado a todas las sesiones de la comisión celebradas en 2021.
Otras actividades	<ul style="list-style-type: none"> Participó en el nombramiento de nuevos CAE en las filiales de acuerdo con la normativa interna del Grupo asegurando su correcta supervisión y control de dichos nombramientos. Colaboró con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en la supervisión y evaluación del proceso de elaboración de la información no financiera.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Operaciones vinculadas y corporativas

Creación de entidades de propósito especial o domiciliadas en países considerados jurisdicciones no cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> Fue informada por la responsable de Asesoría Fiscal sobre las actividades de las entidades <i>offshore</i> que el Grupo tiene, de acuerdo con la normativa española vigente. Véase la nota 3.c) de la 'Memoria consolidada'.
Aprobación y supervisión de operaciones vinculadas	<ul style="list-style-type: none"> Verificó si las operaciones con partes vinculadas cumplían o no las condiciones previstas en la ley y el Reglamento del consejo y solicitó la autorización del consejo de administración cuando era necesario. La comisión examinó la información relativa a operaciones vinculadas que consta en las cuentas anuales. Véase la sección 4.12 'Operaciones vinculadas y conflictos de interés'. Fue informada de las novedades introducidas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley 5/2021 en relación con las operaciones con partes vinculadas, e informó favorablemente para su aprobación por el consejo, la propuesta de delegar en ciertos órganos ejecutivos, comités o personas apoderadas, la aprobación de las operaciones vinculadas propias del curso ordinario del negocio, con condiciones estandarizadas, así como la aprobación de un procedimiento interno de información y control periódico de las operaciones cuya aprobación se haya delegado.
Operaciones que impliquen una modificación estructural o corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Examinó las operaciones corporativas proyectadas por el Grupo en 2021 con carácter previo a su elevación al consejo, analizando sus condiciones económicas, el impacto contable y en la auditoría interna.

Información a la junta general y documentación social

Información a los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> En la Junta General de 2021, que se celebró remotamente, el secretario del consejo Jaime Pérez Renovales, en nombre de Pamela Walkden, en su calidad de presidenta de la comisión, informó a los accionistas sobre las materias y actividades propias de la competencia de la comisión durante 2020.
Documentación social de 2021	<ul style="list-style-type: none"> Elaboró el presente informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2021, que incluye un análisis de su funcionamiento y las prioridades identificadas para 2022 una vez completada la evaluación de la efectividad del consejo y sus comisiones.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión y cumplimiento de los objetivos para 2021

En 2021, como continuación de la revisión externa realizada en 2020, se llevó a cabo internamente una revisión de la eficacia de nuestras prácticas y se identificaron algunas áreas de mejora. Para más detalles sobre la evaluación interna y las conclusiones resultantes de la evaluación, véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección [4.3](#).

La comisión ha realizado las acciones que se planificaron para 2021, entre las que destacan las siguientes:

- Reforzó la coordinación y el intercambio de información con otras comisiones, especialmente con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. En este sentido, la presidenta de la comisión de auditoría fue nombrada miembro de esta última. Además, el CRO del Grupo ha sido invitado a todas las sesiones de la comisión durante 2021 y se han celebrado tres sesiones conjuntas para garantizar la coordinación permanente y la sensibilización sobre las áreas de interés en común.
- Fortaleció la coordinación y el intercambio de información con las principales unidades y divisiones a través de la participación recíproca de la presidenta de la comisión en las reuniones de las comisiones de auditoría de los diferentes países y de los presidentes de estas en las reuniones de la comisión.
- Celebró una nueva convención de presidentes de comisiones de auditoría de los diferentes países, con el fin de favorecer la concienciación sobre las iniciativas y expectativas globales y crear una oportunidad para debatir conjuntamente cuestiones relevantes de actualidad. La sesión se centró especialmente en las siguientes áreas: riesgo de modelo, cambio climático y tendencias en información no financiera, prevención del crimen financiero, provisión de riesgo de crédito y áreas de mejora, entre otras.

- Se presentó y revisó un informe de las actividades llevadas a cabo por la comisión en el primer semestre de 2021 para garantizar que se estaban cumpliendo adecuadamente las funciones de la comisión, las expectativas de sus miembros, la normativa aplicable, y la alineación de la planificación con las necesidades de negocio, así como para promover un entorno de *feedback* continuo.
- Se centró en aspectos críticos como la supervisión de la función de auditoría interna y los sistemas de control interno y, en particular, la evaluación de riesgos del entorno de control, la ejecución del plan de auditoría interna, la gestión de modelos, la prevención del blanqueo de capitales y las relaciones con proveedores.
- Promovió una mayor implicación de la primera línea de defensa, para lo que requirió la presencia de los correspondientes *country heads*/CEO durante las presentaciones del CAE local sobre auditoría interna en un número significativo de ocasiones.

Prioridades para 2022

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2022:

- Seguir evaluando el tamaño y la composición de la comisión, en particular, en relación con los conocimientos en materia de contabilidad, finanzas, gestión de riesgos, auditoría, así como de cualesquiera otras áreas necesarias para seguir mejorando la eficacia de la comisión.
- Mantener la atención en las principales áreas de juicios y estimaciones adoptadas en la preparación de los estados financieros del Grupo.
- Supervisar la ejecución del plan de auditoría interna, en particular, teniendo en cuenta la identificación de los riesgos emergentes de la crisis de la covid-19 y su evaluación por parte del equipo directivo; y supervisar el cumplimiento de los objetivos medioambientales del Grupo.

4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2021

“La comisión ha continuado su labor de supervisión del proceso de nombramientos en el consejo y en la alta dirección, apoyándose en una sólida planificación de la sucesión. Se ha mantenido el foco en las habilidades y la experiencia del consejo, considerando que la diversidad de género, y en todas sus formas, es clave en nuestros planes de sucesión.

Dado nuestro compromiso de mejora continua y de cumplir en todo momento con las mejores prácticas del sector y las expectativas de supervisión cambiantes, favoreciendo a nuestros grupos de interés (clientes, empleados, accionistas y, en general, la comunidad en la que Banco Santander opera), hemos continuado trabajando para mejorar nuestra eficacia global, a través de la puesta en marcha de una evaluación externa para revisar holísticamente nuestro modelo de gobierno.

La adecuada combinación de competencias de los miembros de la comisión, reforzada aún más por el nombramiento de Gina Díez, ha ayudado a abordar estas tareas, funcionando eficazmente y permitiendo el debate y el apoyo necesarios a la dirección del Grupo”.

Bruce Carnegie-Brown

Presidente de la comisión de nombramientos

Este apartado constituye el informe de actividades de la comisión de nombramientos, elaborado por la comisión el 21 de febrero de 2022 y aprobado por el consejo de administración el 24 de febrero de 2022.

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Bruce Carnegie-Brown	Independiente	12/02/2015 ^A
Vocales	R. Martín Chávez	Independiente	22/12/2020
	Sol Daurella	Independiente	23/02/2015
	Gina Díez Barroso	Independiente	22/12/2021
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.

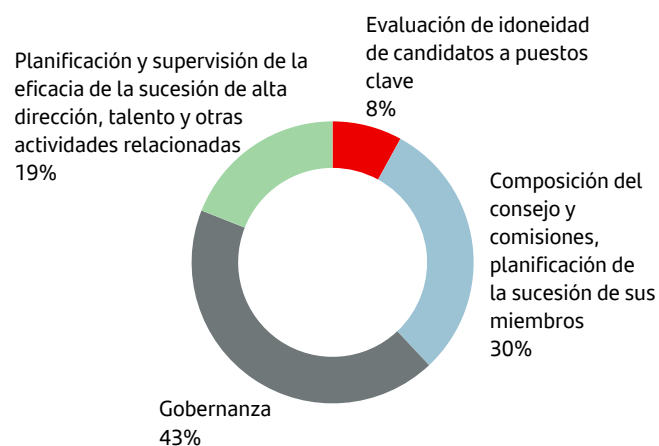
Para más información véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' y 'Matriz de competencias y diversidad de las comisiones' en la sección 4.2.

El único cambio en la composición de la comisión en 2021 ha sido el nombramiento como miembro de Gina Díez el 22 de diciembre de 2021.

Dedicación

En 2021, la comisión celebró 12 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 preparar y participar en las mismas 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 a cada función en el ejercicio 2021.



Funciones y actividades en 2021

Esta sección resume las actividades de la comisión de nombramientos durante el ejercicio 2021.

Funciones Actuaciones desarrolladas

Composición del consejo y de sus comisiones

<p>Política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión del consejo y sus comisiones</p>	<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 de género, experiencia y conocimientos, analizó las competencias y aptitudes necesarias para el cargo y evaluó el tiempo y dedicación precisos para el adecuado desempeño. Continuó liderando el proceso de nombramiento de consejeros, miembros de las comisiones y de la alta dirección, así como la planificación de su sucesión. Evaluó la composición de las comisiones del consejo y del consejo asesor internacional para garantizar el adecuado equilibrio de competencias y experiencia para el mejor desarrollo de sus funciones. Continuó supervisando las competencias y experiencias generales del consejo, incluyendo las necesarias para cubrir los mercados estratégicos donde Grupo Santander está presente y la experiencia y conocimientos en materias tales como tecnología, estrategia digital, banca, finanzas, regulación y ética. Veló por que en cualquier propuesta de nombramiento la selección del conjunto de candidatos, las entrevistas y el nombramiento tengan en cuenta la diversidad en su sentido más amplio.
<p>Nombramiento, reelección, ratificación y cese de consejeros y miembros de sus comisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificó que la composición global y las competencias del consejo y de sus comisiones son apropiadas e identificó, utilizando la matriz de competencias y los resultados de la revisión de la eficacia del consejo de 2020, los perfiles de conocimientos y experiencia necesarios para realizar los procesos de selección. Propuso al consejo, para su posterior sometimiento a la junta general, el nombramiento de Germán de la Fuente como nuevo consejero. El Sr. de la Fuente aporta al consejo una sólida experiencia en auditoría, contabilidad y conocimientos técnicos sobre el sector bancario. Propuso al consejo cambios en la composición de las comisiones con el fin de reforzar su desempeño y apoyo al consejo en sus respectivos ámbitos. Gina Díez fue nombrada nuevo miembro de esta comisión 12 meses después de su nombramiento como consejera en diciembre de 2020. Su propuesta de incorporación se basó en sus conocimientos, cualificaciones y experiencia (especialmente en los ámbitos de gobierno corporativo, análisis estratégico y de recursos humanos, selección de altos ejecutivos, desempeño de responsabilidades de la alta dirección y otras relevantes para las funciones de esta comisión).

Plan de sucesión

<p>Plan de sucesión de consejeros ejecutivos y altos directivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Recibió información sobre los planes de sucesión de consejeros ejecutivos, alta dirección y otros directivos clave en el Grupo 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 informe de un consultor externo que concluyó que los planes de sucesión de consejeros de Banco Santander, la alta dirección y otros puestos clave en el Grupo cumplían con las normas aplicables y se ajustaban a las mejores prácticas del sector.
--	---

Verificación de la categoría de los consejeros

<p>Verificación anual de la categoría de los consejeros</p>	<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 ordinaria. Véase la sección 4.2 'Composición del consejo'. Al evaluar la independencia de los consejeros, verificó 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 generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas dada la posibilidad de sustituir esa financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; y (b) están 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, NYSE, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
--	---

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Evaluación periódica

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 en Banco Santander, evaluando su asistencia a las reuniones del consejo. A tal efecto, ha verificado una asistencia media del 98,67%, sin que ninguno de ellos presente un nivel por debajo del umbral del 75%, por lo que no ha resultado necesaria ninguna actuación al respecto por parte de la comisión.
- Durante 2021, con base en la información recibida de los consejeros, la comisión no ha tenido constancia de ninguna circunstancia o situación que pudiera perjudicar al crédito y reputación del Grupo.

Potenciales conflictos de interés y otras actividades profesionales de los consejeros

- Examinó la información facilitada por los consejeros acerca de otras actividades profesionales o cargos para los que hubieran sido propuestos, así como la dedicación requerida por los mismos, y concluyó que dichas obligaciones no interferían en la dedicación exigida como consejeros de Banco Santander y no les situaban en un potencial conflicto de interés.

Evaluación del consejo

- Supervisó la revisión exhaustiva de nuestro modelo de gobierno realizada por un asesor externo para determinar si se ajusta a las características de nuestro negocio global, las expectativas del supervisor y las mejores prácticas del sector.
- Supervisó la elaboración del plan de acción para 2022 que aborda las acciones de mejora identificadas en los ejercicios de evaluación del consejo realizados en 2020 y 2021.

Alta dirección

Nombramientos de puestos clave

- Informó favorablemente los siguientes nombramientos, acordados por el consejo de administración:
 - Carlos Rey como nuevo responsable regional de Sudamérica en sustitución de Sergio Rial, quien asumió el cargo de presidente no ejecutivo de Brasil a partir de enero de 2022.
 - Nathan Bostock como responsable de Investment Platforms.
 - Javier Roglá como nuevo director de talento en sustitución de Roberto di Bernardini.
- Informó favorablemente el nombramiento de consejeros y altos directivos de las principales filiales del Grupo.

Talento y formación de consejeros

- Recibió información sobre las iniciativas estratégicas de Recursos Humanos para que Grupo Santander sea un empleador de referencia a través de 3 pilares estratégicos: situar al empleado en el centro de todo lo que hacemos; garantizar que se cuenta con el talento y las aptitudes adecuadas; y asociarse con el negocio para aportar valor y apoyar objetivos estratégicos.
- Revisó los programas de inducción, información, formación, desarrollo y actualización de conocimientos de los consejeros del Grupo, en consonancia con el Reglamento del consejo, las directrices conjuntas de la EBA y la ESMA y el Código de Buen Gobierno de la CNMV, garantizando que dichos programas se diseñan teniendo en cuenta las circunstancias y necesidades específicas de cada uno de los consejeros.
- Evaluó los programas de inducción y formación de los consejeros del Grupo Santander e identificó áreas de mejora.

Gobierno interno y gobierno corporativo

Supervisión del gobierno interno

- Evaluó la idoneidad de determinados nombramientos en las filiales del Grupo sujetas al procedimiento interno de nombramientos e idoneidad de Grupo Santander.
- Recibió explicaciones periódicas de las novedades regulatorias en materia de gobierno, las tendencias emergentes, las mejores prácticas y las implicaciones para el Grupo. En particular, la comisión ha seguido de cerca las modificaciones de la Ley 5/2021 (con especial atención al nuevo régimen de partes vinculadas), y las modificaciones de los códigos de gobierno corporativos aplicables.
- Verificó el seguimiento por parte de las filiales de las directrices del Modelo de Gobierno Grupo-Filiales 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.
- Informó favorablemente el nombramiento de los consejeros coordinadores del Grupo en los consejos de las filiales para garantizar que las personas que representen al Grupo como accionista significativo sean idóneas y ejerzan adecuadamente sus obligaciones y responsabilidades.

Gobierno corporativo

- Recibió una visión general de los aspectos más destacados y los resultados de la Junta General de 2021, con especial atención a su naturaleza exclusivamente telemática.
- Revisó el trabajo conjunto del consejero coordinador y el equipo de Relaciones con Accionistas e Inversores y las opiniones de accionistas e inversores sobre el gobierno corporativo del su Grupo.
- Revisó la independencia de los asesores externos contratados por la comisión y la comisión de retribuciones durante 2021, de conformidad con la Guía Técnica 1/2019 de la CNMV sobre las comisiones de nombramientos y retribuciones, para lo que analizó, entre otras cuestiones, los servicios prestados y los importes percibidos por los mismos.
- Revisó el informe anual de gobierno corporativo para verificar que la información difundida se ajusta a la normativa y comprobar que el sistema de gobierno corporativo promueve el interés social y tiene en cuenta los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.

Funciones**Actuaciones desarrolladas****Información a la junta general y documentación social**

Información a los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> En la Junta General de 2021, que se celebró remotamente, el secretario del consejo Jaime Pérez Renovales, en nombre de Bruce Carnegie-Brown, en su calidad de presidente de la comisión, informó a los accionistas sobre los asuntos y actividades de la comisión durante 2020.
Documentación corporativa para 2021	<ul style="list-style-type: none"> Elaboró el presente informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2021, que incluye un análisis de su funcionamiento y las prioridades identificadas para 2022 una vez completada la evaluación de la efectividad de consejo y sus comisiones.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión y cumplimiento de los objetivos para 2021

En 2021, como continuación de la revisión externa realizada en 2020, se llevó a cabo internamente una revisión de la eficacia de nuestras prácticas y se identificaron algunas áreas de mejora. Para más detalles sobre la evaluación interna y las conclusiones resultantes de la evaluación, véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección [4.3](#).

La comisión ha realizado las acciones que se planificaron para 2021, entre las que destacan las siguientes:

- Revisó periódicamente la información sobre la planificación de la sucesión de los altos ejecutivos (incluidos los puestos clave en las filiales); y veló por que se hubieran puesto en marcha planes para la sucesión ordenada de los altos directivos y que existiera un procedimiento riguroso y transparente, con base en criterios objetivos de mérito y que promueva la diversidad en su sentido más amplio. Además, la comisión revisó el informe de un experto externo que concluyó que la planificación general de la sucesión para el consejo y otros puestos clave en el Grupo cumple los requisitos regulatorios y se ajusta a las mejores prácticas del sector.
- Supervisó las necesidades de formación y competencias de los consejeros del Grupo y revisó los programas de inducción y formación de los consejeros de las filiales para promover su coordinación en todo el Grupo. Todas las filiales sujetas al Modelo de Gobierno Grupo-Filiales cuentan con programas de inducción y ofrecen programas estructurados para que los consejeros desarrollen y mejoren sus competencias cuando sea necesario.
- Supervisó las amplias revisiones llevadas a cabo por asesores externos que han evaluado nuestro modelo de gobierno y funcionamiento. Egon Zehnder llevó a cabo una revisión de la efectividad del consejo y sus comisiones en 2020, y concluyó que el consejo de Banco Santander es altamente efectivo. Además, en 2021 un asesor externo llevó a cabo una revisión más amplia de nuestro modelo de gobierno corporativo para evaluar su funcionamiento general y su conformidad con la regulación, las expectativas de los supervisores y las mejores prácticas del sector. El asesor concluyó que Banco Santander ha implantado un modelo de gobierno sofisticado y alineado con las características y necesidades del Grupo. El consultor externo también reconoció el alto perfil de los miembros del consejo de Banco Santander, así como la diversidad de miembros del consejo en términos de género, nacionalidad, edad y experiencia.
- En línea con nuestro compromiso de mejora continua y de acuerdo con las conclusiones de los informes externos mencionados, la comisión revisó el plan de acción orientado a los siguientes objetivos clave de gobierno: delimitación efectiva de los roles y de las responsabilidades de los principales ejecutivos, incluidos los de

la presidenta y el consejero delegado; reforzar los controles y salvaguardas para que sigan siendo adecuados y eficaces; y preservar la independencia plena de las funciones de control.

- Supervisó los contactos con accionistas e inversores en asuntos relacionados con la gobernanza.

Prioridades para 2022

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2022:

- Atención continua a la revisión de los planes de sucesión de los altos ejecutivos y miembros del consejo, considerando la estrategia actual y futura del Grupo y los potenciales retos a los que el negocio se puede enfrentar, en la identificación de futuras necesidades.
- Continuar garantizando que la diversidad de género y en todas sus formas siga siendo una prioridad clave en nuestra política de sucesión, reconociendo que una plantilla más diversa e inclusiva es un componente crítico para un negocio sostenible y exitoso.
- Seguir supervisando las aptitudes y la experiencia de los miembros del consejo, en particular las necesidades de formación y el desarrollo continuo de todo el consejo.
- Asegurar que las acciones resultantes de las revisiones de nuestro modelo de gobierno realizadas por los asesores externos, integradas en el plan de acción, se ejecutan adecuadamente.
- Mantener el modelo de gobierno corporativo en constante revisión, garantizando que se tengan en cuenta los intereses de todos los grupos de interés con relevancia estratégica para el Grupo. A tal efecto, la comisión será sensible a las inquietudes de los accionistas y, junto con el consejero coordinador, considerará sus comentarios e ideas.

4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2021

"En 2021, hemos supervisado la aplicación e implementación de las políticas y esquemas de remuneración en el Grupo y nos hemos centrado en simplificar la remuneración de los ejecutivos dentro de los parámetros regulatorios aplicables. Esto ha incluido la configuración de sistemas de compensación coherentes con los valores del Grupo de 'Sencillo, Personal y Justo', cumpliendo las expectativas de los grupos de interés. En particular, la comisión realizó una revisión exhaustiva de la retribución variable a largo plazo del Grupo, en vigor en los últimos cinco años, para identificar áreas de mejora; y propuso simplificar y modificar las métricas clave para alinearlas con la estrategia del Grupo e incorporar, como novedad, una métrica que cubre aspectos ASG. En el ejercicio de revisión se solicitó la opinión de los principales inversores institucionales del Grupo.

La comisión reconoce la diversidad como un pilar clave para la estrategia a largo plazo del Grupo, lo que exige ser consciente de la brecha salarial y de la importancia de la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres. Por ello, la comisión supervisa la aplicación de la estrategia de diversidad e inclusión en materia de remuneración, lo que implica incluir el progreso en relación con los objetivos de género entre los parámetros retributivos.

Una combinación adecuada de las competencias de los miembros ha ayudado a la comisión a abordar estas tareas y a funcionar de manera eficaz, ofreciendo el adecuado cuestionamiento constructivo y apoyo a la dirección. También hemos garantizado la coordinación continua con las comisiones de remuneración de las principales filiales, considerando la perspectiva de los equipos locales, para conseguir un enfoque coherente en la implantación y aplicación de las políticas corporativas en materia de remuneración".

Bruce Carnegie-Brown

Presidente de la comisión de retribuciones



Funciones y actividades en 2021

Esta sección resume las actividades de la comisión de retribuciones durante el ejercicio 2021.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Retribución individual de los consejeros en su condición de tales	<ul style="list-style-type: none"> 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 y cualesquiera otras circunstancias objetivas valoradas por el consejo.

Este apartado constituye el informe de actividades de la comisión de retribuciones, elaborado por la comisión el 21 de febrero de 2022 y aprobado por el consejo de administración el 24 de febrero de 2022.

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Bruce Carnegie-Brown	Independiente	12/02/2015 ^A
	R. Martín Chávez	Independiente	27/10/2020
	Sol Daurella	Independiente	23/02/2015
Vocales	Henrique de Castro	Independiente	29/10/2019
	Luis Isasi	Otro externo	19/05/2020
Secretario	Jaime Pérez Renovaes		

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

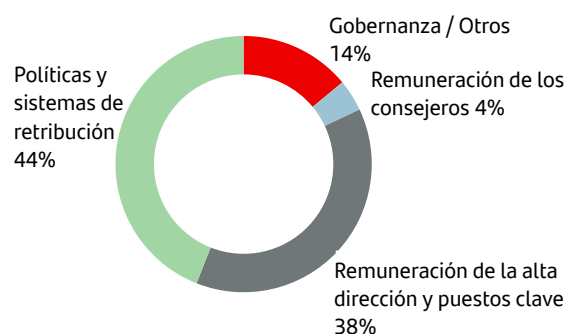
El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión.

Para más información, véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' y 'Matriz de competencias y diversidad de las comisiones' en la sección 4.2.

Dedicación

En 2021, la comisión celebró 12 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 preparar y participar en las mismas 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 a cada función en el ejercicio 2021.



Funciones

Actuaciones desarrolladas

Retribución fija individual de los consejeros ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> Analizó la adecuación al mercado y a las respectivas responsabilidades de la retribución fija de los consejeros ejecutivos, lo que se tradujo en el mantenimiento de las respectivas cantidades.
Retribución individual variable de los consejeros ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> Propuso al consejo la retribución variable anual correspondiente al ejercicio anterior pagadera de inmediato y los importes diferidos. En el marco de la política de remuneraciones de los consejeros, presentó una propuesta de indicadores y objetivos de desempeño anual para el cálculo de la retribución variable anual del ejercicio 2022, que deberá ser aprobada por el consejo. Propuso las escalas de consecución de los objetivos de desempeño anuales y plurianuales y sus ponderaciones.
Planes sobre acciones	<ul style="list-style-type: none"> Presentó una propuesta al consejo, para su posterior votación en la Junta General de 2021, relativa a la aprobación de planes de remuneración que impliquen la entrega de acciones u opciones sobre acciones (plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales, plan de retribución variable diferida y condicionada, aplicación de la normativa sobre <i>buy-out</i> del Grupo). Analizó y presentó al consejo una propuesta de Incentivo para la Transformación Digital 2021 para su posterior aprobación en la junta general de accionistas que ha sido diseñado e implementado para atraer y retener talento clave para impulsar la creación de valor de la acción a largo plazo mediante la consecución de hitos digitales clave.
Propuesta al consejo de administración del informe anual sobre las remuneraciones de los consejeros	<ul style="list-style-type: none"> Redactó y propuso al consejo el informe anual de remuneraciones de los consejeros que se sometió a votación consultiva en la Junta General de 2021. Asistió al consejo de administración en la supervisión del cumplimiento de 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. Celebró una sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento para verificar que los esquemas de remuneración tienen en cuenta el factor de riesgo, capital y 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.
Política retributiva de los miembros de la alta dirección y otros directivos clave	<ul style="list-style-type: none"> Impulsó la simplificación de la remuneración de los ejecutivos, configurando los planes de compensación en línea con nuestros valores de Sencillo, Personal y Justo e incluyó métricas a largo plazo relacionadas con aspectos ASG en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. Propuso al consejo para su aprobación la retribución anual variable correspondiente al año 2020 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. Asimismo, propuso al consejo la remuneración individual de los miembros de la alta dirección, basándose en su nivel de consecución de los objetivos de desempeño anual y sus ponderaciones previamente establecidas por el consejo. Revisó los resultados de la calibración de las evaluaciones de rendimiento de los altos ejecutivos. En el caso de las evaluaciones de rendimiento de la presidenta ejecutiva, consejeros ejecutivos y el CFO, en coordinación con los consejeros no ejecutivos; en el caso del CRO y el CCO, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; y, en el caso del CAE, con la comisión de auditoría. Sometió al consejo para su aprobación propuestas de determinación o modificación de retribución anual, fija y variable, de determinados miembros de la alta dirección, todo ello con arreglo a las políticas del Grupo y a la normativa vigente aplicable. Propuso al consejo para su aprobación los indicadores de desempeño anuales que se aplicarán en el cálculo de la remuneración variable para 2022, con el objetivo de simplificar el cuadro de mando del <i>bonus pool</i>, centrándose en los clientes, el riesgo, el capital y la rentabilidad. Propuso al consejo para su aprobación las escalas de consecución de los objetivos de desempeño anuales y plurianuales y sus ponderaciones.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Retribución de otros directivos cuyas actividades pueden tener un impacto significativo en el perfil de riesgo del Grupo (Colectivo Identificado)

Retribución de aquellos directivos identificados como Colectivo Identificado que no son miembros de la alta dirección

- Revisó los porcentajes de la retribución fija y variable de las funciones de control para asegurar su alineamiento con la regulación y la coherencia con sus objetivos de control.
- Estableció los elementos clave de las retribuciones del Colectivo Identificado (tomadores de riesgos materiales) en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- Mantuvo una estrecha coordinación con el consejo y sus comisiones para garantizar que los riesgos se controlen y mitiguen adecuadamente.
- Presentó al consejo, para su posterior sometimiento a la Junta General de 2021, la aprobación de un límite máximo de retribución variable de hasta el 200% del componente fijo para determinados empleados del Grupo pertenecientes a categorías de personal cuyas actividades profesionales tengan un impacto significativo en el perfil de riesgo de Banco Santander o del Grupo, entre los que se incluyen los consejeros ejecutivos.
- Revisó algunos esquemas de compensación para apoyar la atracción y retención de talento clave para contribuir a la digitalización; la aplicación de incentivos implantados en el Grupo; y el nivel de consecución de las métricas a largo plazo asociadas con la remuneración diferida.

Asistir al consejo en la supervisión del cumplimiento de las políticas de remuneraciones

- Revisó los programas de retribución de los consejeros para garantizar que tienen en cuenta los resultados, cultura y perfil de riesgo del Grupo; y que no se ofrecen incentivos para asumir riesgos que excedan del nivel tolerado por Banco Santander.
- Dio cuenta al consejo del informe emitido por un consultor externo sobre la evaluación de la política de retribuciones, según lo dispuesto en la Ley 10/2014, del CRD IV y las directrices de la EBA, que establece que la política retributiva de las entidades de crédito será objeto, al menos una vez al año, de una evaluación interna central e independiente para verificar que se cumplen las pautas y los procedimientos de retribución adoptados por el consejo de administración en su función de supervisión. La revisión concluyó que las políticas, procedimientos y prácticas del Grupo cumplen los requisitos prudenciales aplicables a las entidades de crédito.
- Revisó las políticas y prácticas de compensación a nivel de Grupo y evaluó su eficacia antes de su revisión en el consejo.
- Revisó y evaluó favorablemente la simplificación de la política de remuneraciones, para facilitar su efectividad y comprensión y para la incorporación de las modificaciones de la CRD V (es decir, neutralidad de género, objetivos de ASG, uso de instrumentos de remuneración variable, ajustes en los criterios de identificación de los MRT, plazo mínimo de diferimiento de 4 años y modificación de la limitación de los objetivos de negocio para las funciones de control según la normativa).

Brecha salarial

- Siguió supervisando la aplicación de las políticas de diversidad, y en particular los avances en relación con los objetivos para reducir la brecha salarial y la igualdad en la retribución entre hombres y mujeres.
- Revisó los datos de brecha salarial de género, tanto en términos absolutos como los correspondientes a "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 país.

Gobernanza

Gobernanza

- Supervisó las acciones realizadas por las filiales para la reducción de la remuneración de los consejos locales en atención a la crisis de la covid-19, siguiendo así la práctica del consejo de la matriz.
- Asumió determinadas tareas de supervisión en materia de retribuciones sobre la sucursal de Santander Londres, de acuerdo con los requerimientos de la Autoridad Prudencial del Reino Unido (PRA) que espera que las "sucursales de terceros países" en el Reino Unido tengan una supervisión independiente.

Información a la junta general y documentación social

Información a los accionistas

- En la Junta General de 2021, que se celebró remotamente, el secretario del consejo Jaime Pérez Renovales, en nombre de Bruce Carnegie-Brown, en su calidad de presidente de la comisión, informó a los accionistas sobre las materias y actividades propias de la competencia de la comisión durante 2020.

Documentación social de 2021

- Elaboró el presente informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2021, que incluye un análisis de su funcionamiento y las prioridades identificadas para 2022 una vez completada la evaluación de la efectividad del consejo y sus comisiones.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión y cumplimiento de los objetivos para 2021

En 2021, como continuación de la revisión externa realizada en 2020, se llevó a cabo internamente una revisión de la eficacia de nuestras prácticas y se identificaron algunas áreas de mejora. Para más detalles sobre la evaluación interna y las conclusiones resultantes de la evaluación, véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección [4.3](#).

La comisión ha realizado las acciones que se planificaron para 2021, entre las que destacan las siguientes:

- La comisión ha mantenido los incentivos bajo revisión continua, para garantizar que siguen alineados con nuestros objetivos estratégicos y que impulsan la cultura y los comportamientos adecuados. También se introdujeron cambios para simplificar los esquemas retributivos, en consonancia con la regulación aplicable, la eficacia y equidad del sistema.
- La comisión ha revisado las iniciativas para seguir mejorando nuestra propuesta de valor para los empleados con vistas a atraer y retener talento clave para el Grupo. En los acuerdos sometidos a la

junta se ha obtenido un gran apoyo de los accionistas, así como el reconocimiento de los inversores y de los *proxy advisors* por la exhaustividad y transparencia de las políticas retributivas del Grupo.

- La comisión ha reforzado la coordinación y comunicación con las comisiones de retribuciones de las filiales del Grupo, supervisando la aplicación de las políticas corporativas en materia de retribuciones para garantizar un enfoque coherente. Las presentaciones de las funciones de Recursos Humanos de Santander UK y Santander Brasil proporcionaron a los miembros de la comisión una visión general sobre las prácticas y retos del mercado local.
- La comisión ha mantenido como prioridad la vigilancia de la medición de la brecha salarial en todo el Grupo, su comparación con la del año anterior y con los objetivos fijados; y la revisión de las herramientas internas para calcular de forma precisa las métricas de igualdad de género y los planes de acción para reducir la brecha salarial tanto en el Grupo como en las filiales relevantes.

Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros

Con arreglo a lo exigido por el artículo 529 *novodecies* de la Ley de Sociedades de Capital en su apartado 2, la comisión de retribuciones elabora este informe en relación con la propuesta de la política de remuneraciones para 2022, 2023 y 2024 que el consejo de administración tiene previsto someter a la próxima Junta General de 2022 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 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas'](#) y la sección [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'](#).

Esta política de retribuciones es elaborada por la función de Compensación de Banco Santander con peticiones, comentarios y sugerencias recibidas a lo largo del año del comité de recursos humanos, la comisión de retribuciones y el consejo de administración, así como de asesores externos (en relación con la política de retribuciones para 2022, 2023 y 2024 se han incluido varias sugerencias procedentes de Willis Towers Watson). 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 las sugerencias recibidas, 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. También se tienen en consideración las recomendaciones de reguladores y los requisitos legales o regulatorios que se hayan difundido 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 del Grupo, de conformidad con nuestros valores Sencillo, Personal y Justo. Tras ello, la unidad de compensación prepara el borrador final de la política para el informe definitivo de la comisión de retribuciones y aprobación por el consejo de administración en el mes de febrero.

La comisión de retribuciones considera que la política de remuneraciones para los ejercicios 2022, 2023 y 2024, incluida en la sección [6.4](#) siguiente, es conforme con la política de remuneración del Grupo y con el sistema de remuneraciones previsto estatutariamente.

La citada política se ha revisado, introduciéndose en la misma varias novedades, como la inclusión de opciones junto con acciones como instrumento de pago de remuneración variable, con el fin de alinear más a los ejecutivos con los intereses de los accionistas; la actualización de métricas a largo plazo para cubrir aspectos ASG, además de RoTE y TSR relativo (que ya estaba incluido, pero aumentando el umbral mínimo de pago), para alinearse con las mejores prácticas y los intereses de nuestros accionistas e inversores; y la simplificación de las métricas de pool anual, de 4 a 3 (Clientes, RoRWA y RoTE), con ajustes cualitativos por riesgo, solvencia, análisis de competidores, sostenibilidad de los resultados y los compromisos de la agenda de banca responsable, para seguir impulsando nuestro enfoque estratégico.

Prioridades para 2022

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2022:

- Mantener los programas de incentivos en revisión continua para que continúen estando alineados con nuestros objetivos estratégicos, con foco en el cliente y la rentabilidad sostenible, y que impulsen la cultura y los comportamientos adecuados, equilibrando las expectativas de nuestros empleados, clientes, sociedad, accionistas y supervisores.
- Continuar mejorando nuestra propuesta de valor para los empleados con el objetivo de atraer y retener el talento clave para el Grupo y seguir garantizando la meritocracia a través de una correlación adecuada entre remuneración y rendimiento, teniendo en cuenta el entorno cambiante, las nuevas formas de trabajar y la transformación digital.
- Mantener el foco en la mejora y simplificación continuas de nuestros sistemas de remuneración variable, contando con el fuerte apoyo de nuestros accionistas, el reconocimiento de los inversores y los *proxy advisors*.
- Incrementar la coordinación con las comisiones de remuneración de las filiales del Grupo y los equipos locales de Recursos Humanos para garantizar la coherencia y consistencia de la implantación y aplicación de las políticas corporativas y la concienciación mutua sobre las tendencias y los retos del Grupo.
- Continuar acelerando la equidad salarial en el Grupo.

4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2021

"2021 ha sido un año difícil en lo que se refiere a los riesgos, por los retos que ha planteado tanto la covid-19 como un entorno macroeconómico incierto, en el que la comisión ha supervisado de cerca las actuaciones llevadas a cabo para su gestión y mitigación. Asimismo, la comisión ha hecho un estrecho seguimiento de la evolución del riesgo en todas las filiales, no solo de los cotidianos, sino también de los riesgos emergentes no tradicionales más estratégicos, en total coordinación con el consejo y resto de comisiones.

Inspirados por nuestro anterior presidente, la comisión mantiene su interés en los riesgos estratégicos a largo plazo que pudieran afectar en última instancia al perfil de negocio y riesgo de Banco Santander, para lo que celebramos la segunda sesión estratégica de la comisión, un espacio adicional para debatir y analizar los riesgos emergentes más relevantes, como los relativos a los cryptoactivos, las nuevas actividades económicas y la evolución de los distintos segmentos comerciales, en particular del inmobiliario, tras la pandemia. La comisión estará atenta a la evolución de dichos riesgos y vigilará estrechamente la aparición de otros emergentes, supervisando la adecuada gestión en la actividad ordinaria".

Belén Romana

Presidenta de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento



Este apartado constituye el informe de actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, elaborado por la comisión el 18 de febrero de 2022 y aprobado por el consejo el 24 de febrero de 2022.

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Belén Romana	Independiente	28/10/2016 ^A
	R. Martín Chávez	Independiente	27/10/2020
Vocales	Luis Isasi	Otro externo	19/05/2020
	Ramiro Mato	Independiente	28/11/2017
	Pamela Walkden	Independiente	01/05/2021
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

A. Presidente 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.

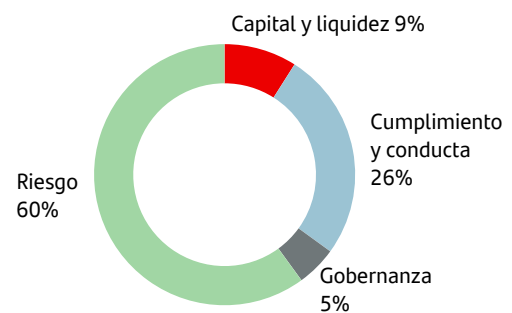
Para más información véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' y 'Matriz de competencias y diversidad de las comisiones' en la sección [4.2](#).

El 1 de abril de 2021, Álvaro Cardoso dejó de ser presidente y miembro de la comisión de riesgos del consejo de administración, siendo sustituido por Belén Romana.

Dedicación

En 2021, la comisión celebró 16 reuniones incluyendo una sesión de estrategia en junio de 2021. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a preparar y participar en las mismas 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 a cada función en el ejercicio 2021.



A. Todos los temas regulatorios y de relación con supervisores tratados en 2021 están incluidos en todas las funciones descritas en el gráfico.

Funciones y actividades en 2021

Esta sección resume las actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante el ejercicio 2021.

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"> Llevó a cabo una supervisión general de los riesgos del Grupo, así como análisis específicos por unidades y tipos de riesgo; evaluó diferentes propuestas, asuntos y proyectos relativos a su gestión y control. Las principales filiales y negocios del Grupo presentaron una actualización de los riesgos que les afectan. Monitorizó periódicamente el apetito de riesgo, la evolución de sus métricas y los eventuales incumplimientos ocurridos durante el año y revisó la propuesta anual de apetito de riesgo (incluyendo el análisis de nuevas métricas) antes de someterla a la aprobación del consejo. Revisó el cumplimiento de las nuevas Directrices de la EBA 2021/05 sobre gobierno interno. Supervisó en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, la actualización de la política de gestión de riesgos medioambientales y sociales, que establece los criterios de financiación y prohibiciones en sectores específicos como energía, minería y <i>soft commodities</i>. Supervisó la elaboración del plan de viabilidad corporativo (<i>recovery plan</i>) de 2021, evaluando la resiliencia del Grupo en escenarios de estrés severo, así como las actividades para facilitar la posible resolución. El plan fue sometido al consejo de administración para su aprobación. Supervisó y debatió sobre los procesos clave del Grupo, como los procesos internos de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP) y de la liquidez interna (ILAAP), el plan estratégico y el presupuesto anual. La comisión 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"> Recibió actualizaciones periódicas de los principales riesgos y evaluó su gestión y control. Fue informada de los asuntos relativos a la adecuada gestión y control de los riesgos en el Grupo y, en concreto, del ejercicio de <i>risk profile assessment</i> (RPA) y de <i>risk control self-assessment</i> (RCSA), dos de las principales herramientas para el control de riesgos. Revisó de forma periódica tanto los riesgos generales del Grupo como los de ciertas unidades y tipos de riesgo. Evaluó propuestas, cuestiones y proyectos relacionados con la gestión y el control de riesgos. Analizó los riesgos emergentes y cómo estos afectan a las diferentes geografías y áreas de negocio. Supervisó los riesgos asociados a los principales proyectos estratégicos de Banco Santander y las diferentes medidas propuestas para afrontarlos. En particular, supervisó los riesgos y controles asociados a PagoNxt y Openbank, entre otros. Apoyó y asistió al consejo en la realización de los test de estrés de Banco Santander. Evaluó 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 de Banco Santander con las Directrices de la EBA 2018/04 sobre las pruebas de resistencia de las entidades financieras. Prestó una especial atención al comportamiento de los "préstamos dudosos" y los "activos dudosos" durante 2021, en particular teniendo en cuenta la evolución de las carteras en régimen de moratorias y su efecto en las provisiones de crédito. Recibió y analizó las actualizaciones periódicas de riesgo de mercado y estructural de Banco Santander y revisó el riesgo de contrapartida. Analizó los riesgos no financieros, incluyendo el legal, de conducta, de proveedores y los medioambientales y sociales, incluyendo los relativos al clima, que siguieron siendo áreas clave de seguimiento. Supervisó, en plena coordinación con la comisión de innovación y tecnología, los riesgos derivados de la obsolescencia tecnológica y la ciberseguridad. Se recibieron informes sobre los principales proyectos y desarrollos de innovación y tecnología. Realizó una evaluación continua de la situación del Brexit, incluyendo sus efectos sobre el riesgo en el Reino Unido y en el Grupo Santander, así como el estado de preparación para reducir y mitigar dichos riesgos. En coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, supervisó (i) la alineación del apetito de riesgo y los límites con la cultura y los valores corporativos; y (ii) los riesgos no financieros.
Supervisar la función de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Veló por la independencia y eficacia de la función de riesgos. Evaluó la función de riesgos y el desempeño de su responsable (el CRO), en sesión conjunta con la comisión de retribuciones, dando cuenta al consejo para la determinación de su retribución variable. Revisó los nuevos nombramientos para las posiciones clave de la función de riesgos en el Grupo. Validó los objetivos anuales del CRO 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 para verificar que los sistemas de retribución tienen en cuenta el riesgo, el capital y la liquidez y que no ofrecen incentivos para asumir riesgos que rebasen el nivel tolerado por Banco Santander, de forma que promuevan y sean compatibles con una gestión adecuada y eficaz de los riesgos. 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 en la práctica los riesgos previamente valorados. Revisó el <i>bonus pool</i> de 2021 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.

Funciones

Acciones desarrolladas

Capital y liquidez

Asistir al consejo en la aprobación de la estrategia de capital y liquidez y supervisar su aplicación

- Revisó el ICAAP anual elaborado por el departamento financiero y las observaciones al mismo de la función de riesgos, de acuerdo con las mejores prácticas del sector y las directrices de supervisión. Este informe fue presentado al consejo para su aprobación. Además, se elaboró un plan de capital de acuerdo con los escenarios previstos en un plazo de tres años.
- Informó favorablemente el informe con relevancia prudencial (Pilar III), que fue sometido al consejo y aprobado por este. El documento describe distintos aspectos de la gestión de capital y de riesgos del Grupo; ofrece una visión sobre la función y gestión del capital; la base de capital y los requerimientos de recursos propios; las políticas de gestión de los diferentes riesgos asumidos por Banco Santander, desde el punto de vista de consumo de capital; la composición de la cartera del Grupo y su calidad crediticia, medidos en términos de capital; y el despliegue de modelos internos avanzados.
- Revisó el ILAAP y evaluó el plan de liquidez, desarrollado en el contexto del modelo de negocio del Grupo, que se sometió al consejo para su aprobación.
- Supervisó de modo continuo los niveles y la gestión de capital, incluyendo el plan de titulaciones de 2021 y el análisis de la rentabilidad de la cartera frente al riesgo asumido.

Cumplimiento y conducta

Supervisar la función de cumplimiento y conducta

- Veló por la independencia y la eficacia de la función de Cumplimiento y Conducta.
- Evaluó, en sesión conjunta con la comisión de retribuciones, la función de cumplimiento y conducta (incluida la idoneidad de recursos y personal), así como el desempeño del CCO, y dio cuenta del resultado al consejo, con el fin de establecer su retribución variable.
- Revisó y supervisó los objetivos anuales del CCO.
- Supervisó y aprobó la actualización del programa de cumplimiento para 2021, incluyendo las acciones para la mejora continua de la función de cumplimiento y conducta.
- Revisó el estado de la estrategia de cumplimiento y conducta.
- Recibió informes mensuales sobre cumplimiento y conducta, que cubren 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.
- Además de otras reuniones informales del CCO con los miembros de la comisión, se celebraron sesiones privadas específicas semestrales con el CCO para debatir temas estratégicos de cumplimiento e informar de forma independiente y directa a la comisión sobre cualquier asunto material relacionado con la función de cumplimiento y conducta, en su caso.

Cumplimiento regulatorio

- Supervisó el cumplimiento de los requerimientos regulatorios relativos a:
 - La actualización de la Ley Dodd Frank.
 - La adaptación del programa de cumplimiento de la Volcker Rule en línea con las modificaciones introducidas, continuando con la supervisión de esta norma.
 - La protección de datos, la aportación a la fijación del Euribor y el Código de Conducta.

Cumplimiento regulatorio - Supervisión del canal de denuncias (Canal Abierto)

- Recibió, en sesión conjunta con la comisión de auditoría, el informe anual de funcionamiento del Canal Abierto (el modelo de canal de denuncias del Grupo Santander) que contribuye a la integración de la cultura del Grupo de hablar claro (Speak Up), lo que se facilita con un entorno de trabajo en el que los empleados puedan hablar directamente sin temor a represalias.

Financial Crime Compliance (FCC)

- Supervisó el cumplimiento por parte del Grupo de la regulación relativa al FCC, así como las actividades de la función en este ámbito. Entre otros:
 - Recibió una actualización trimestral de la evolución de la implantación de la estrategia de FCC en las filiales.
 - Analizó 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

- Recibió el informe anual sobre las reclamaciones de los clientes y los planes de acción para abordar las deficiencias detectadas.
- Revisó, en sesión conjunta con la comisión de retribuciones, una actualización sobre el progreso de los planes de acción locales en relación con la remuneración de la fuerza de ventas interna en el Grupo y una visión general del riesgo de conducta de la fuerza de ventas externa.
- Recibió información sobre los principales riesgos identificados, preocupaciones, prioridades y medidas adoptadas por la función de Gobierno de Productos y Protección del Consumidor (PGCP) en relación con la gestión y mitigación del riesgo de conducta con clientes minoristas, incluida la actividad de gobierno de productos.

Gobernanza

Gobierno corporativo y gobierno interno

- Recibió actualizaciones trimestrales de los asuntos tratados en la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura por el presidente de esta comisión. Además, el CRO facilitó información actualizada sobre el trabajo del comité de control de riesgos en su calidad de presidente de dicha comisión.
- En una sesión conjunta con la comisión de auditoría, se revisó el estado del plan de auditoría interna y de las principales recomendaciones de Banco Santander, así como una actualización de los trabajos de auditoría interna realizados sobre la división corporativa de riesgos.

Funciones**Acciones desarrolladas****Reguladores y supervisores****Relaciones con reguladores y supervisores**

- Recibió 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 supervisoría (SREP).

Información a la junta general y documentación social**Documentación social de 2021**

- Elaboró el presente informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2021, que incluye un análisis de su funcionamiento y las prioridades identificadas para 2022 una vez completada la evaluación de la efectividad del consejo y sus comisiones.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión y cumplimiento de objetivos para 2021

En 2021, como continuación de la revisión externa realizada en 2020, se llevó a cabo internamente una revisión de la eficacia de nuestras prácticas y se identificaron algunas áreas de mejora. Para más detalles sobre la evaluación interna y las conclusiones resultantes de la evaluación, véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección [4.3](#).

La comisión ha realizado las acciones que se planificaron para 2021, entre las que destacan las siguientes:

- Atención prioritaria a los riesgos clave del Grupo, impactos y acciones de mitigación para asegurar una gestión adecuada de los mismos y que se mantengan dentro de los límites de apetito de riesgo aprobados por el consejo.
- Exploró los riesgos emergentes y no tradicionales, para anticipar cambios estratégicos clave en el negocio, tal y como se debatió en la reunión estratégica de la comisión celebrada en junio de 2021.
- Se involucró en el papel que el Grupo desempeñó apoyando proactivamente la recuperación económica tras la crisis de la covid-19, en particular supervisando las políticas de crédito del Grupo para ayudar a nuestros clientes, manteniendo al mismo tiempo la fortaleza del capital y la liquidez de Banco Santander.
- Supervisó las principales unidades, geografías y nuevos negocios (incluidas nuevas plataformas digitales), dedicando una atención especial a los negocios emergentes de relevancia estratégica para el Grupo.
- Incrementó las actuaciones conjuntas con otras comisiones del consejo para analizar holísticamente temas con implicaciones para todas ellas.
- Supervisó la efectividad y adecuación de recursos de las funciones de Riesgo y Cumplimiento y Conducta.

Prioridades 2022

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2022:

- Continuar el seguimiento de la situación pospandemia, con especial atención a las condiciones macroeconómicas y su posible efecto en los préstamos, provisiones y en el riesgo de conducta o reputacional.
- Supervisar los riesgos asociados a ciertos proyectos estratégicos, como los relativos a la prevención de la delincuencia financiera, el blanqueo de capitales, la ciberseguridad, el cambio climático, riesgo de modelo, PagoNxt, Investment Platforms, Digital Consumer Bank y One Santander.

- Seguir supervisando los riesgos clave del Grupo, los indicadores de alerta temprana y acciones de mitigación, para asegurar una adecuada gestión de los mismos de acuerdo con el perfil de riesgos del Grupo y manteniéndolos dentro de los límites de apetito de riesgo aprobados por el consejo.
- Seguir identificando los riesgos emergentes y no tradicionales para anticipar los posibles impactos en nuestro modelo de negocio. Estos riesgos se debatirán en la reunión estratégica anual de la comisión como continuación de las sesiones estratégicas celebradas en 2020 y 2021.
- Mantener una estrecha coordinación con el consejo y sus comisiones para garantizar que todos los riesgos se controlen y mitiguen.
- 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 2021

"La comisión ha seguido liderando la agenda de banca responsable en 2021, ayudando al consejo a cumplir con sus responsabilidades de supervisión en relación con la estrategia de sostenibilidad.

En 2021 la comisión apoyó al consejo en el establecimiento de la estrategia de cambio climático, esencial para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de carbono en 2050. La comisión continuó supervisando la respuesta de Banco Santander frente a la covid-19, centrándose en el impacto social de la pandemia, apoyando a empleados, clientes (en particular, los más vulnerables) y al conjunto de la sociedad.

La financiación sostenible y la agenda verde siguieron siendo un punto de atención clave para la comisión que revisó las medidas adoptadas por las principales regiones y negocios de Banco Santander. La comisión continuó supervisando las principales iniciativas, objetivos y métricas propuestas para impulsar los compromisos en materia de diversidad e inclusión, comportamiento ético y prácticas responsables de proveedores. La comisión revisó las políticas de medio ambiente y gestión del riesgo asociado y los criterios de financiación de los sectores sensibles. La comisión dedicó tiempo a la revisión de la documentación del informe anual relativa a banca responsable; la propuesta de métricas de ASG para el programa de incentivos a largo plazo, LTIP; y avanzó en el desarrollo de su taxonomía interna y la calidad del dato.

Con el fin de mejorar la sensibilización y la ejecución efectiva de las iniciativas globales, el Grupo celebró en 2021 una convención inaugural de presidentes de las comisiones de banca responsable de las filiales, proporcionando una oportunidad de colaborar y compartir ideas con vistas a alinear el impulso local de los planes de acción con las expectativas y objetivos del Grupo. La convención se centró en nuestro objetivo de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050.

La comisión ha seguido colaborando estrechamente con el consejo de administración y sus principales comisiones para garantizar que su trabajo esté plenamente coordinado y sea eficaz. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a los miembros de la comisión sus valiosas aportaciones".

Ramiro Mato

Presidente de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Este apartado constituye el informe de actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura elaborado por la comisión el 21 de febrero de 2022 y aprobado por el consejo el 24 de febrero de 2022.

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Ramiro Mato	Independiente	01/07/2018 ^A
	Homaira Akbari	Independiente	01/07/2018
Vocales	Álvaro Cardoso	Independiente	24/07/2018
	Sol Daurella	Independiente	01/07/2018
	Belén Romana	Independiente	01/07/2018
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

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

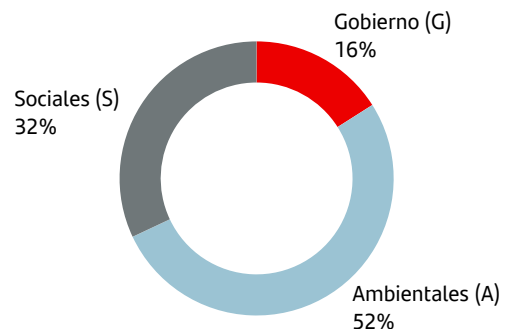
El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión.

Para más información véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' y 'Matriz de competencias y diversidad de las comisiones' en la sección 4.2.

Dedicación

En 2021, 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 preparar y participar en las mismas 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 a cada criterio ASG en el ejercicio 2021.



Funciones y actividades en 2021

Esta sección resume las actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura durante el ejercicio 2021 agrupadas en torno a criterios ASG.

Funciones

Acciones desarrolladas

Ambientales (A)

Banca sostenible

Medio ambiente y cambio climático

- Examinó la estrategia de cambio climático para el Grupo en lo que respecta al cumplimiento de los compromisos externos de Banco Santander para alinear su cartera con el Acuerdo de París. Revisó la propuesta de alineación de la cartera de generación de energía eléctrica, los objetivos relacionados con el carbón térmico y el enfoque propuesto para crear una hoja de ruta de cero emisiones netas de carbono.
- Debatió el compromiso público del Grupo de ser neutros en carbono para 2050. Revisó los avances en los proyectos climáticos, incluyendo la ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050, y la participación en la Net Zero Banking Alliance.
- Recibió presentaciones sobre el *Climate Finance Report* por parte de los responsables regionales de Europa, América del Norte y América del Sur, así como de Santander Consumer Finance, Santander Wealth Management & Insurance y Santander Corporate and Investment Banking (SCIB). En el informe, publicado en julio de 2021, se destacan los hitos clave y los avances hacia la consecución de las ambiciones climáticas del Grupo.
- Revisó y dio comentarios a las propuestas comerciales relativas al cambio climático presentadas por las unidades de Europa, Norteamérica, Sudamérica, Santander Consumer Finance, Santander Wealth Management & Insurance y Santander Corporate Investment Banking (SCIB).

Financiación verde

- Revisó la estrategia de financiación verde, las oportunidades y los retos en Europa, América del Norte y América del Sur. La financiación verde se refiere al aumento de flujos financieros (banca, microcrédito, seguros e inversión) desde los sectores público, privado y sin ánimo de lucro para contribuir a las prioridades de desarrollo sostenible. Alineó las estrategias comerciales con los objetivos, compromisos y requisitos regulatorios, centrándose en apoyar a los clientes en su transición a ser neutros en carbono.
- Aprobó las principales prioridades para 2021, que incluyen nuestra ambición de alcanzar cero emisiones netas, satisfacer las necesidades de nuestros clientes en su transición ecológica y el fomento de una cultura verde.
- Supervisó y revisó las emisiones de bonos verdes, los requisitos de divulgación anual de la utilización de los ingresos y los impactos obtenidos de los proyectos asignados e informó favorablemente el informe de bonos verdes de 2020 de Banco Santander.

Huella ambiental de Banco Santander

- Revisó el plan corporativo de compensación de emisiones de 2021, que permitirá al Grupo seguir siendo una organización neutra en carbono mediante la compensación de las emisiones de su propia actividad.
- Supervisó los proyectos de compensación de huella de carbono que se están ejecutando en todo el Grupo para garantizar la alineación con los compromisos acordados.

Escenario regulatorio

- Continuó el seguimiento de las principales iniciativas regulatorias del marco de financiación sostenible relevantes para Banco Santander, con especial atención a Europa, dada la creciente actividad regulatoria. El marco europeo de financiación sostenible ha evolucionado rápidamente en los últimos años para impulsar fondos e inversiones a fin de apoyar la transición a una economía de bajas emisiones de carbono en 2050 y aumentar la transparencia en los modelos y actividades empresariales.

Sociales (S)

Banca inclusiva

Financiación sostenible

- Dio comentarios al sistema de clasificación de finanzas sostenibles para identificar, medir y gestionar el volumen de las actividades financieras sostenibles, verdes y sociales. El sistema de clasificación de finanzas sostenibles se ajusta a los requisitos regulatorios de información. Aprobó las guías para su implantación en el negocio.
- Revisó la propuesta de financiación sostenible, las oportunidades de negocio y los retos de SCIB, para clientes interesados en financiar proyectos verdes y sociales. Revisó los avances significativos en financiación sostenible y las operaciones más significativas de SCIB.

Apoyo a la educación superior

- Revisó la estrategia, objetivos e indicadores clave de rendimiento en relación con el apoyo de Banco Santander a las universidades en educación, empleabilidad y espíritu empresarial. Banco Santander se ha convertido en el líder en el apoyo a la educación superior y tiene la intención de seguir haciendo de ello el programa estrella de inversiones en las comunidades.

Funciones

Acciones desarrolladas

Gobierno corporativo (G)

Estrategia de banca responsable

Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Para garantizar que existan controles eficaces para mitigar los riesgos y mejorar las oportunidades relacionadas con la sostenibilidad y las prácticas bancarias responsables, la comisión analizó con otras comisiones del consejo las cuestiones relacionadas con la cultura y los valores, las prácticas bancarias responsables y la sostenibilidad, en cumplimiento de los principios rectores de la gobernanza bancaria responsable aprobados por el consejo. Facilitó a través de informes periódicos una visión general de la agenda de banca responsable a otras comisiones (como la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento) y al propio consejo. Recibió actualizaciones periódicas sobre la agenda de banca responsable por parte de las diferentes unidades y funciones corporativas, para mejorar la comunicación y garantizar que las mejores prácticas se compartan a nivel global.
Evaluación de la materialidad y compromisos de banca responsable	<ul style="list-style-type: none"> Consideró los resultados de la evaluación de la materialidad de ASG de 2021, que es un ejercicio anual, llevado a cabo por el equipo de Banca Responsable en coordinación con otros equipos y un consultor externo, que permite la identificación de los temas ASG más relevantes para el Grupo. Sus resultados asegurarán la coherencia entre las prioridades de banca responsable y los compromisos públicos del Grupo. Continuó monitorizando la evolución de la situación en la Amazonia y las acciones asociadas que está adoptando el Grupo para mitigar las consecuencias medioambientales negativas en la región. Revisó la propuesta de agenda de banca responsable para 2022-2025 y los correspondientes compromisos para 2025, para garantizar que se mantengan alineados con las expectativas.
Iniciativas de banca responsable	<ul style="list-style-type: none"> Supervisó la reestructuración de One Santander en Europa, para que los países compartan prácticas estandarizadas de banca responsable en las reducciones de plantilla. Supervisó y evaluó el progreso del Grupo en los 11 compromisos públicos para garantizar que los indicadores clave de rendimiento continuaran alineados con las expectativas de la comisión. Supervisó y cuestionó las métricas ASG y de banca responsable en coordinación con la comisión de retribuciones para garantizar su alineación con las prácticas de mercado y el creciente interés de los accionistas. Ayudó al consejo a garantizar que los objetivos, métricas y compromisos de banca responsable se integraran efectivamente en los sistemas de retribución del Grupo.
Cultura y valores	
Cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Coordinó con la comisión de retribuciones la revisión de la alineación de los sistemas de remuneración con la cultura y los valores corporativos. Junto con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, supervisó y evaluó (i) la alineación del apetito y límites de riesgo con la cultura y valores corporativos y (ii) los riesgos no financieros. Revisó The Santander Way, que es nuestra cultura global aprobada por el consejo en enero de 2015, alineado con la estrategia del Grupo y que complementa la ambición de Banco Santander de construir un banco más responsable. Desde 2015 un lenguaje y comportamiento común ha dado como resultado que nuestros valores Sencillo, Personal y Justo se impregnen en todas las unidades. Nuestra política corporativa es un elemento importante para desarrollar iniciativas coherentes y permitirnos medir el impacto de nuestros valores. Se siguen realizando progresos significativos tanto a nivel mundial como local, que se traducen en resultados tangibles para nuestros empleados, clientes, accionistas y comunidades. Apoyó al consejo en la promoción e integración de la cultura y los valores corporativos en todo el Grupo, supervisando su nivel de cumplimiento y velando por que la cultura corporativa esté alineada con la misión y valores del Grupo.
Sencillo, Personal y Justo con empleados	<ul style="list-style-type: none"> Asesoró al consejo, junto con la comisión de retribuciones, en el diseño y aplicación del <i>scorecard</i> de banca responsable, que forma parte de la evaluación cualitativa del <i>bonus pool</i>, para garantizar que los objetivos, métricas y compromisos en la materia se integren efectivamente en todo el Grupo. Consideró la estrategia e iniciativas de diversidad e inclusión del Grupo, junto con los correspondientes objetivos para 2025, y debatió el plan de acción y el enfoque para cada una de las dimensiones de diversidad relevantes para el Grupo. Consideró y dio <i>feedback</i> sobre la posición de Banco Santander dentro de los <i>rankings</i> globales. Recibió una actualización sobre el programa de gestión del talento y el bienestar de los empleados en todo el Grupo. Analizó los resultados de la encuesta global de compromiso de 2021 y las actuaciones recomendadas. El propósito de la encuesta global de compromiso global es comprender, bajo la perspectiva de la experiencia de los empleados, la percepción sobre los mejores aspectos de trabajar en Banco Santander y las áreas de mejora. Este es el séptimo año en que se ha realizado y permite al Grupo definir acciones e iniciativas para mejorar el compromiso de los empleados de Banco Santander y sus formas de trabajar.
Sencillo, Personal y Justo con clientes	<ul style="list-style-type: none"> Recibió una actualización sobre el impacto social de la covid-19 en los principales grupos de interés del Grupo, en particular sus clientes más vulnerables. También consideró los posibles riesgos reputacionales asociados a la covid-19 y las recomendaciones propuestas relacionadas con el trato con los clientes.
Sencillo, Personal y Justo con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Revisó el plan de acción de proveedores de cara a considerar los aspectos ASG en su selección.

Funciones

Acciones desarrolladas

Sencillo, Personal y Justo con la sociedad en general

- Hizo un seguimiento de los avances en las comunicaciones de banca responsable y determinó si los cuatro pilares clave siguen siendo relevantes, en concreto, diversidad e inclusión, empoderamiento financiero, cambio climático y Santander Universidades. Compartió las prioridades y analizó un enfoque común de las comunicaciones de banca responsable. Consideró las oportunidades de ampliar las actividades de financiación sostenible, centrándose en la inclusión financiera.

Consideraciones éticas

- Revisó y facilitó información sobre la definición y el alcance propuestos de la dimensión de comportamiento ético dentro del Grupo, con el objetivo de garantizar continuamente una conducta empresarial justa.
- Consideró y acordó un plan de acción para garantizar la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la ética del comportamiento y que las mejores prácticas siguen aplicándose en nuestros procesos internos.
- Hizo un seguimiento del Canal Abierto, un canal anónimo de información que permite a los empleados hablar abiertamente, impulsando la transformación cultural del Grupo y la mejora los comportamientos corporativos. Canal Abierto (o un canal de información similar) está disponible en todas las unidades del Grupo.
- Revisó los principios éticos internos de inteligencia artificial (IA). Dichos principios tienen por objeto fomentar un uso responsable, Sencillo, Personal y Justo de la IA en el Grupo, garantizando que el Grupo tenga unas directrices comunes que cumplir.

Políticas y marcos

- Revisó las políticas de banca responsable, incluyendo, por ejemplo, la política de gestión de riesgos medioambientales, sociales y de cambio climático y la política general de sostenibilidad.
- Revisó y refrendó para su aprobación por el consejo un nuevo marco corporativo de banca responsable, con el fin de impulsar un enfoque coherente y homogéneo en todo el Grupo.

Relaciones con grupos de interés

Información no financiera

- Se coordinó con 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 2021, incluyendo el informe de experto independiente, que se recoge en el capítulo de ['Banca responsable'](#) incluido en este informe anual.

Relaciones con grupos de interés - índices y ratings

- Consideró el posicionamiento de Banco Santander dentro de los índices globales en materia de sostenibilidad.
- Cuestionó las fortalezas, debilidades y puntos de atención en 2021 en relación con el posicionamiento de Banco Santander en los *ranking* de los analistas ASG. Revisó el plan de acción tras las interacciones con los inversores en relación con los temas relativos a ASG.

Información a la junta general y documentación social

Documentación social de 2021

- Elaboró el presente informe de actividades de la comisión correspondiente al ejercicio 2021, que incluye un análisis de su funcionamiento y las prioridades identificadas para 2022, una vez completada la evaluación de la efectividad del consejo y sus comisiones.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión y cumplimiento de objetivos para 2021

En 2021, como continuación de la revisión externa realizada en 2020, se llevó a cabo internamente una revisión de la eficacia de nuestras prácticas y se identificaron algunas áreas de mejora. Para más detalles sobre la evaluación interna y las conclusiones resultantes de la evaluación, véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección [4.3](#).

La comisión ha realizado las acciones que se planificaron para 2021, entre las que destacan las siguientes:

- Ayudó al consejo a establecer la estrategia de cambio climático, respaldando la ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050, y siguió supervisando los riesgos y las oportunidades para desarrollar propuestas de financiación sostenible para una economía de bajo carbono.
- Supervisó la respuesta a la crisis de la covid-19, incluyendo el estado de las moratorias, los clientes vulnerables y las funciones de recuperación y cobro, garantizando que las prácticas bancarias responsables estén integradas en la estrategia centrada en el cliente de Banco Santander.
- Supervisó y proporcionó su opinión sobre las iniciativas, objetivos y métricas para alcanzar los compromisos públicos de banca

responsable en materia de diversidad e inclusión, inclusión financiera, gestión del talento y comportamiento ético.

- Promovió la diversidad y la inclusión y continuó supervisando cómo la cultura de Banco Santander, incluidos los valores Sencillo, Personal y Justo, están integrados en todo el Grupo.
- Siguió la comunicación de los avances y logros del Grupo que mejoran la reputación de Santander como una de las empresas más sostenibles del mundo.

Prioridades para 2022

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2022:

- Seguir asesorando al consejo en la estrategia de cambio climático y la ambición de Banco Santander de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050. La comisión supervisará las actuaciones propuestas para estar alineados con las recomendaciones del grupo de trabajo sobre divulgación de información financiera relacionada con el clima (TCFD), incluyendo la introducción de objetivos para reducir la exposición de Banco Santander a determinados sectores intensamente afectados por el clima y la estrategia y compromisos de descarbonización.
- Mantener la asistencia continua al consejo en el seguimiento del desarrollo de las propuestas de financiación verde y sostenible en todo el Grupo, para apoyar a nuestros clientes en su transición a

una economía baja en carbono y contribuir a cumplir los compromisos públicos y los requisitos regulatorios de banca responsable.

- Continuar apoyando al consejo en el seguimiento del desarrollo de la propuesta de Santander Finanzas para Todos, que tiene como objetivo lograr el empoderamiento financiero entre los clientes no bancarizados, sub-bancarizados y vulnerables.
- Supervisar la implantación del plan estratégico relativo a diversidad e inclusión, así como los avances en la integración de la cultura en el Grupo, y cómo ha mejorado la conducta, el comportamiento ético, la experiencia del cliente y la satisfacción.
- Continuar apoyando al consejo en el seguimiento de la implantación de instrumentos para seguir afianzando los criterios ASG en el negocio y en el día a día, incluyendo la supervisión del desempeño de Banco Santander relativo a nuestros compromisos públicos e indicadores clave de rendimiento de banca responsable.
- Centrarse en garantizar que el nuevo marco corporativo de banca responsable esté integrado efectivamente en todo el Grupo.
- Supervisar el trabajo realizado con los reguladores en los test de estrés que sea relevante para la comisión y, en particular, en relación con el riesgo de cambio climático.
- Llegar a ser líderes en ASG para dar apoyo a nuestros clientes en la transformación hacia un modelo de negocio más sostenible.

4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2021

"A lo largo de 2021, la comisión ha supervisado la estrategia de innovación y tecnología, que tiene por objeto integrar capacidades digitales clave en un nuevo modelo operativo basado en la definición de productos globales y una arquitectura común. Su principal objetivo ha sido garantizar que la estrategia permita iniciativas de negocio fruto de la colaboración de los negocios globales y las funciones de apoyo, reduciendo los riesgos y mejorando la rentabilidad.

La estrategia de ciberseguridad ha continuado siendo una prioridad máxima para la comisión, abarcando el progreso y posicionamiento de Banco Santander, las principales tendencias y el horizonte de amenazas y los principales pilares e iniciativas estratégicas para el Grupo en materia de ciberseguridad, que adquirió una mayor relevancia debido a la pandemia y a las nuevas tendencias en ciberdelincuencia.

Además, la comisión supervisó la puesta al día de la unidad de Modelos y Datos, en su objetivo de maximizar el potencial de la información con el uso de modelos analíticos avanzados para generar valor para el negocio, gestionar riesgos y apoyar la innovación en todo el Grupo de forma responsable".

R. Martín Chávez

Presidente de la comisión de innovación y tecnología

Este apartado constituye el informe de actividades de la comisión de innovación y tecnología aprobado por el consejo de administración el 24 de febrero de 2022.

Composición

	Cargo	Categoría	Antigüedad
Presidente	R. Martín Chávez	Independiente	27/10/2020 ^A
	Ana Botín	Ejecutivo	23/04/2007
	Homaira Akbari	Independiente	27/09/2016
Vocales	José Antonio Álvarez	Ejecutivo	23/02/2015
	Bruce Carnegie-Brown	Independiente	23/02/2015
	Henrique de Castro	Independiente	23/07/2019
	Belén Romana	Independiente	19/12/2017
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

A. Presidente de la comisión desde el 22 de diciembre de 2020.

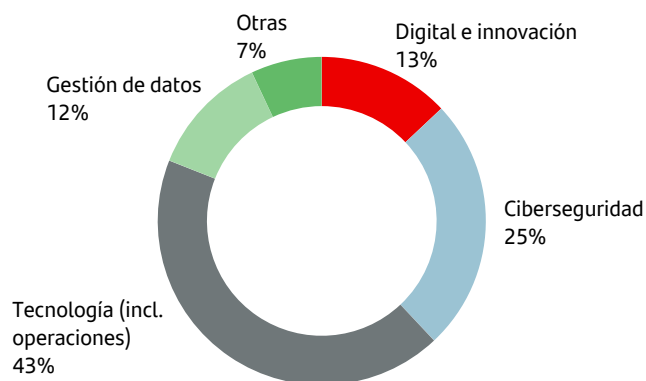
El consejo de administración ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos y aptitudes en las materias propias de la comisión.

Para más información véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' y 'Matriz de competencias y diversidad de las comisiones' en la sección [4.2](#).

Dedicación

En 2021, 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 preparar y participar en las mismas 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 a cada función en el ejercicio 2021.



Funciones y actividades en 2021

Esta sección resume las actividades de la comisión de innovación y tecnología durante el ejercicio 2021.

Funciones

Acciones desarrolladas

Innovación

Función	Acciones desarrolladas
Marco de innovación	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la implementación del plan estratégico tecnológico y la agenda de innovación del Grupo e identificó los principales retos y capacidades del Grupo en materia de innovación. Identificó oportunidades para acelerar la innovación y aumentar la probabilidad de éxito en los nuevos modelos de negocio, tecnologías, sistemas y plataformas en el Grupo.

Ciberseguridad

Función	Acciones desarrolladas
Ciberseguridad	<ul style="list-style-type: none"> Supervisó las capacidades de Banco Santander para defenderse ante las crecientes amenazas del entorno y revisó los controles de seguridad y su correcta automatización. Analizó los eventos más relevantes en materia de ciberseguridad en los que Banco Santander y otras grandes empresas se han visto involucradas. Recibió informes de seguimiento trimestrales, en coordinación con el consejo de administración y la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, sobre la gestión de riesgos de ciberseguridad, con especial atención a la protección de las fugas de datos internos y las potenciales amenazas externas, como el <i>ransomware</i>. Además, colaboró en la supervisión de los riesgos tecnológicos y de ciberseguridad. Revisó la visión de Banco Santander en materia de ciberseguridad para 2025, centrándose en tres pilares: Nivelar el "campo de batalla" con los ciberdelincuentes a través de técnicas de disuasión tratando de tomar la iniciativa ante potenciales acciones delictivas; defender la hiperconexión del sector en el futuro, con el objetivo de proteger los ecosistemas y plataformas digitales en los que el Grupo está trabajando; y generar valor y confianza para los diferentes grupos de interés, los clientes y la sociedad a través de soluciones de gestión de ciberseguridad comercializables, acciones de vinculación de clientes y respuesta colectiva ante amenazas globales. Analizó los sistemas que actualmente apoyan los procesos básicos de prevención del crimen financiero, con el objetivo de cumplir con la nueva normativa y alinear la estrategia de negocio de Banco Santander, considerando al mismo tiempo las mejores prácticas y estándares, así como las nuevas expectativas regulatorias. Recibió información actualizada sobre la formación de los empleados, campañas internas y externas de concienciación sobre ciberseguridad y otras áreas clave relacionadas.

Funciones

Acciones desarrolladas

Digital

Digital

- Impulsó la colaboración entre países, unidades de negocio y la función de tecnología y operaciones con respecto a iniciativas digitales, supervisando su ejecución.
- Supervisó las métricas relativas a la transformación digital: evolución de operaciones por canales digitales, ratio de eficiencia, número de aplicaciones, coste por operación, número de operaciones digitales, impacto del *machine learning* (aprendizaje automático), número de interfaces de programación de aplicaciones (API de BaaS) y talento tecnológico.
- Revisó las principales estrategias digitales para transformar y acelerar el crecimiento de los nuevos negocios.

Tecnología y operaciones

Tecnología y operaciones

- Revisó el plan estratégico global de tecnología del Grupo e informó al consejo sobre los planes y actividades relativos a tecnología y operaciones.
- Refrendó las principales prioridades estratégicas de tecnología para el Grupo, con especial atención a la aplicación de la metodología Agile, la nube, la evolución del *core system*, las nuevas capacidades tecnológicas (API, inteligencia artificial, etc.), al tiempo que supervisó la implantación de un nuevo modelo operativo y una arquitectura común, y la reducción del riesgo tecnológico.
- Veló por que la estrategia tecnológica y operativa se centrara adecuadamente en las cuestiones y prioridades más relevantes para el Grupo.
- Recibió actualizaciones de los debates mantenidos por el consejo asesor internacional sobre asuntos de tecnología, innovación, ciberseguridad, talento y nuevas tendencias en el sector financiero.

Gestión de datos

Gestión de datos

- Recibió información actualizada sobre las prioridades del año de la unidad de Modelos y Datos, con el objetivo de mantener una visión integral del modelo y de la cadena de valor de datos de la evolución del negocio y la experiencia de cliente, el perfeccionamiento del control de riesgos, el desarrollo de modelos de datos, y la definición y el uso de principios éticos necesarios para la correcta utilización de la inteligencia artificial en la gestión de la información.
- Evaluó la adecuación de los recursos de la función, validando la idoneidad y disposición de la misma tanto a nivel de Grupo como local.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión y cumplimiento de objetivos para 2021

En 2021, como continuación de la revisión externa realizada en 2020, se llevó a cabo internamente una revisión de la eficacia de nuestras prácticas y se identificaron algunas áreas de mejora. Para más detalles sobre la evaluación interna y las conclusiones resultantes de la evaluación, véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección [4.3](#).

La comisión ha realizado las acciones que se planificaron para 2021, entre las que destacan las siguientes:

- Ha mantenido la estrategia de innovación del Grupo bajo revisión continua, centrándose en la ejecución de un modelo de transformación de tecnología y operaciones orientado al negocio.
- Ha priorizado la estrategia digital a través de la ejecución de proyectos transversales para el Grupo.
- Ha supervisado la adopción de políticas y procedimientos para limitar los riesgos de ciberseguridad.
- Ha revisado y debatido sobre las nuevas tendencias y regulaciones sobre gestión de datos y capacidades analíticas que se aplicarán en todos los negocios del Grupo, teniendo en cuenta la opinión del consejo asesor internacional.

Prioridades para 2022

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2022:

- Apoyar al consejo en la estrategia de innovación del Grupo, supervisando y respondiendo a las tendencias resultantes de los nuevos modelos de negocio, tecnologías y productos.

- Supervisar la eficacia de la gestión y el análisis de datos, como factor que permita alcanzar las prioridades estratégicas del Grupo.
- Seguir reforzando la respuesta y la innovación para responder a un entorno de amenazas en constante cambio.
- La estrategia digital del Grupo continuará como prioridad principal, y la comisión evaluará y proporcionará sugerencias sobre iniciativas, objetivos, compromisos, KPI y métricas propuestas en proyectos horizontales.

4.11 Consejo asesor internacional

Composición

Todos sus miembros son externos y no forman parte del consejo de administración de Banco Santander.

Composición	Cargo
Presidente Larry Summers	Exsecretario del Tesoro estadounidense y presidente emérito 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 de General Electric. Exconsejero delegado de Cognizant
James Whitehurst	Asesor de IBM. Expresidente y exconsejero delegado de Red Hat, exdirector de operaciones de Delta Airlines y exsocio de Boston Consulting Group
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, exvicepresidente de Bank of America en Europa y exconsejero del Banco de Pagos Internacionales
Secretario Jaime Pérez Renovales	

Funciones

El consejo asesor internacional de Banco Santander se constituyó formalmente en 2016 con el fin de prestar asesoramiento estratégico sobre cuestiones y asuntos relacionados con los retos y oportunidades para el futuro del negocio del Grupo. En concreto, fue concebido para prestar especial atención en materia de innovación, transformación digital, ciberseguridad y nuevas tecnologías, mercados de capitales, gobierno corporativo, marca y reputación, asuntos regulatorios y cumplimiento y servicios financieros globales.

Todos sus miembros son destacados y respetados líderes internacionales, con una gran experiencia en abordar retos y oportunidades estratégicas, 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 2021, se reunió en febrero, mayo y octubre.

Racional

El consejo asesor internacional permite al Grupo beneficiarse y recibir de forma estructurada y recurrente la visión de líderes internacionales, que, debido a sus otros compromisos profesionales, no tienen la disponibilidad para prestar ese apoyo como miembros del consejo.

4.12 Operaciones vinculadas y conflictos de interés

Operaciones vinculadas

Consejeros, alta dirección y accionistas significativos

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

El 27 de julio de 2021 el consejo modificó su Reglamento para adaptarlo a las novedades introducidas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley 5/2021 de 12 de abril, en lo que respecta al régimen de operaciones vinculadas. Véase 'Reglamento del consejo' en la sección [4.3](#).

De conformidad con el Reglamento del consejo, tras su adaptación al nuevo régimen jurídico mencionado, 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 lo anterior, el consejo de administración, previo informe de la comisión de auditoría, en su sesión de 27 de julio de 2021, acordó delegar 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 del Banco, conforme a las últimas cuentas anuales consolidadas aprobadas por la junta general.

Asimismo, el consejo aprobó un procedimiento interno de aprobación, información y control periódico, en el que interviene la comisión de auditoría, que verifica la equidad y transparencia de las operaciones aprobadas en virtud de la delegación del consejo y, en su caso, el cumplimiento de los criterios aplicables a las anteriores excepciones. Conforme a dicho procedimiento, se mantiene permanentemente actualizada la relación de personas físicas o jurídicas afectadas por posibles operaciones vinculadas.

Por último, el consejo asimismo acordó la aprobación de determinadas categorías de operaciones vinculadas, estableciendo las condiciones idóneas para la protección del interés social y de los accionistas.

En todo caso, las operaciones vinculadas se valorarán 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 deberá ser objeto de informe previo de la comisión de auditoría en los términos previstos en la normativa aplicable. Dicho informe previo no se requerirá en el caso de operaciones vinculadas aprobadas en virtud de la delegación del consejo.

Los consejeros deberán abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos en los que ellos o sus personas vinculadas tengan un conflicto de interés, directo o indirecto.

Durante 2021, tras las debidas comprobaciones, ningún consejero o cualesquiera otras partes vinculadas con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad han realizado con Banco Santander o sus sociedades dependientes operaciones significativas, esto es, materiales tanto para el Banco como para la parte vinculada, o en condiciones no habituales de mercado.

La comisión de auditoría ha valorado la correcta realización de las operaciones con partes vinculadas realizadas durante el ejercicio, examinando si cumplían las condiciones previstas en la ley, el Reglamento del consejo y las establecidas por acuerdo de éste, tal y como se indica en el informe de la comisión de auditoría que se contiene en la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2021'](#).

Banco Santander cuenta además con una política para la admisión, autorización y seguimiento de operaciones de préstamo, crédito, avales y garantías otorgadas a consejeros y miembros de la alta dirección que contiene el procedimiento establecido para las operaciones de riesgo de las que sean beneficiarios ellos o partes vinculadas a ellos, como su cónyuge o persona 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, cuya actividad sea la mera tenencia de activos para la simple administración del patrimonio personal o familiar.

En dicha política se establecen también reglas generales sobre endeudamiento máximo, tipos de interés y demás condiciones aplicables a dichas operaciones, en términos similares a las propias del resto de los empleados. De acuerdo con la citada política y con la normativa aplicable a las entidades de crédito, los préstamos, créditos o garantías otorgados a los miembros del consejo y de la alta dirección de Banco Santander (o a sus partes vinculadas) deben ser autorizados por el consejo y, salvo en los casos que se enumeran a continuación, por el BCE:

- Operaciones amparadas en un convenio o acuerdo colectivo concertado por Banco Santander y que sean similares a las condiciones 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.

A 31 de diciembre de 2021, los riesgos directos del Grupo con los consejeros de Banco Santander en concepto de préstamos y créditos

y de avales prestados dentro del giro o tráfico ordinario constan en la nota [5.f\)](#) de la memoria de las cuentas anuales consolidadas del Grupo. Las condiciones de estas operaciones son equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado o aplicadas al resto de empleados, imputando, en su caso, las correspondientes retribuciones en especie.

Operaciones intragrupo

Conforme al nuevo régimen 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, siempre que ninguna parte vinculada a Banco Santander tenga intereses en las mismas. Teniendo en cuenta lo anterior, las reglas, órganos 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.

A estos efectos, se mantiene el control de filiales o participadas que pudieran estar afectadas por posibles operaciones vinculadas.

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

Conflictos de interés

Banco Santander tiene aprobadas normas y procedimientos que establecen los criterios para la prevención de los conflictos de interés que puedan producirse a raíz de las diversas actividades y funciones desarrolladas por Banco Santander, o bien entre los intereses del mismo y los de sus consejeros y altos directivos. Banco Santander tiene una política interna sobre conflictos de interés que proporciona a los empleados, consejeros y entidades del Grupo Santander los criterios para prevenir y gestionar los que puedan surgir como resultado de sus actividades.

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

En cualquier caso, los consejeros deben comunicar al consejo cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas vinculadas a ellos pudieran tener con el interés de Banco

Santander, los cuales serán objeto de información en la memoria de las cuentas anuales.

Ningún consejero ha comunicado durante 2021 ninguna situación que le sitúe en un conflicto de interés con Grupo Santander. Sin perjuicio de ello, en 2021, hubo 39 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 39 casos es el siguiente: en 12 ocasiones la abstención se produjo en propuestas de nombramiento o reelección de consejeros, así como de su designación como miembros de comisiones del consejo o como consejeros en sociedades de Grupo Santander; en 13 ocasiones la cuestión tratada estaba relacionada con aspectos retributivos o de concesión de préstamos o créditos; en 4 ocasiones lo que se debatía fue una operación con una entidad vinculada a alguno de los consejeros; en 9 ocasiones la abstención se produjo en la verificación anual de la categoría y de la idoneidad de los consejeros; y en 1 ocasión por la posición ejercida en la reunión en relación con los asuntos sometidos a discusión.

Además, la mencionada política de conflictos de interés y el Código de Conducta en los Mercados de Valores, al que tanto los consejeros como la alta dirección de Banco Santander se encuentran adheridos, establece mecanismos para detectar y resolver posibles conflictos de interés. Esas personas han de presentar una declaración a la función de Cumplimiento detallando las vinculaciones que tienen, que es actualizada periódicamente. En cualquier caso, los consejeros y directivos deberán poner en conocimiento de la función de Cumplimiento cualquier situación en la que, por sus vinculaciones o por cualquier otro motivo o circunstancia, pudiera plantearse un conflicto de interés y se abstendrán de decidir o, en su caso, de emitir su voto, en las situaciones en que existan, advirtiéndolo a quienes vayan a tomar la correspondiente decisión.

Las situaciones de conflicto de interés se resolverán por el máximo responsable del área afectada. Si afecta a varias, la resolución correrá a cargo del superior jerárquico común. En supuestos de duda sobre la competencia, se consultará a la función de Cumplimiento.

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

Sociedades de Grupo Santander

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

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

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

5. Equipo directivo

A continuación, se muestran los perfiles del equipo de alta dirección (*senior executive vice president*) de Banco Santander a 31 de diciembre de 2021 (sin incluir a los consejeros ejecutivos, que se muestran en la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#)).

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. Desde 2012 hasta 2016 fue directora global de Conocimiento y Desarrollo en el Centro Corporativo y posteriormente directora de Recursos Humanos (2016-2018) y responsable de Gestión Comercial y Segmentos de Santander Portugal (2019-2020). Desde febrero de 2021 es responsable de Recursos Humanos del Grupo.
Juan Manuel Cendoya	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN, MARKETING CORPORATIVO Y ESTUDIOS DEL GRUPO	Nació en 1967. Se incorporó a Banco Santander en julio de 2001 como director general y responsable de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios. En 2016 se le nombró vicepresidente del consejo de administración de Santander España y responsable de Relaciones Institucionales y con los medios de dicha unidad. También forma parte del consejo de administración de Universia España Red de Universidades, S.A. Anteriormente fue el responsable del departamento Legal y Fiscal de Bankinter, S.A. Es Abogado del Estado. Es consejero externo de Arena Media Communications Network, S.L.
José Doncel	RESPONSABLE DE INTERVENCIÓN GENERAL Y CONTROL DE GESTIÓN DEL GRUPO - CHIEF ACCOUNTING OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1961. Entró en Grupo Santander en 1989 como responsable de Contabilidad. También fue responsable de Contabilidad y Gestión Financiera en Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto) (1994-2013). En 2013 se le nombró director general y responsable de la división de Auditoría Interna. En 2014, se le nombró responsable de la división de Intervención General y Control de Gestión del Grupo - <i>chief accounting officer</i> del Grupo.
Keiran Foad	CHIEF RISK OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1968. Se incorporó a Grupo Santander en 2012 como <i>deputy chief risk officer</i> de Santander UK. También ocupó varios puestos de liderazgo en riesgos y a nivel corporativo en Barclays Bank plc (1985-2011) y fue <i>chief risk officer</i> en Northern Rock plc. En 2016 se le nombró director general y <i>deputy chief risk officer</i> de Banco Santander hasta su nombramiento en 2018 como <i>chief risk officer</i> 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 Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto). En 2006 fue nombrado consejero delegado de Banesto. Anteriormente, formó parte de la comisión ejecutiva de Citigroup EMEA y del consejo de Citigroup Capital Markets Int. Ltd. y Citigroup Capital Markets UK. En 2012 se le nombró director general de Banca Mayorista Global. En 2015 se le nombró <i>chief financial officer</i> 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 2013 lideró la división de Riesgos de Banco Santander. En noviembre de 2014 se le nombró responsable de la división de Auditoría Interna - <i>chief audit executive</i> del Grupo. Juan Guitard 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. en Nueva York (1993-1994). Fue <i>senior vice president</i> y analista sénior de renta variable de compañías de telecomunicaciones latinoamericanas en Oppenheimer & Co. en Nueva York (1994-1997). También ha ocupado el puesto de director y analista sénior de renta variable de TMT en América Latina en Société Générale, en Nueva York y São Paulo (1997-1999). En 1999 se incorporó a J.P. Morgan, y en 2011 le nombraron <i>managing director</i> y responsable de Banca Corporativa global en J.P. Morgan Chase & Co. (2011-2017).

Mónica López-Monís	RESPONSABLE DE RELACIONES CON SUPERVISORES Y REGULADORES	Nació en 1969. Se incorporó a Grupo Santander en 2009 como secretaria general y secretaria del consejo de Banco Español de Crédito, S.A. (Banesto). Anteriormente, fue secretaria general de Aldeasa, S.A. También fue secretaria general de Bankinter, S.A. y consejera independiente en Abertis Infraestructuras, S.A. En 2015 fue nombrada directora general de Santander y <i>chief compliance officer</i> del Grupo hasta su nombramiento en 2019 como responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores. Es Abogada del Estado.
Javier Maldonado	RESPONSABLE DE COSTES DEL GRUPO	Nació en 1962. Se incorporó a Grupo Santander en 1995 como responsable de la división Legal Internacional de Banco Santander de Negocios, S.A. Ha ocupado varios puestos en Santander UK. En 2014, se le nombró director general de Santander y responsable de Coordinación y Control de Proyectos Regulatorios hasta su nombramiento en 2015 como responsable de Costes del Grupo.
Dirk Marzluf	RESPONSABLE DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES DEL GRUPO	Nació en 1970. Se incorporó a Grupo Santander en 2018 como <i>senior executive vice president</i> y responsable de Tecnología de la Información y Operaciones del Grupo. Antes había ocupado varios puestos en Grupo AXA, donde fue <i>chief information officer</i> desde 2013 y lideró la transformación tecnológica y de seguridad informática del grupo asegurador, además de ser corresponsable de su estrategia digital. Entre otros, ha ocupado puestos a nivel global en Accenture, Daimler Chrysler y Winterthur Group.
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 hasta su nombramiento en 2017 como responsable Global de Wealth Management & Insurance. Anteriormente, ocupó varios puestos en McKinsey & Company, donde llegó a convertirse en socio.
José Luis de Mora	RESPONSABLE DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO CORPORATIVO Y DE FINANCIACIÓN AL CONSUMO (SANTANDER CONSUMER FINANCE)	Nació en 1966. Se incorporó a Grupo Santander en 2003. Desde ese año ha sido responsable de Desarrollo del Plan Estratégico y de las adquisiciones del Grupo. En 2015 fue nombrado <i>senior executive vice president</i> y responsable de Planificación Financiera y Desarrollo Corporativo del Grupo. Desde el 15 de febrero de 2019, la función de Estrategia ha quedado integrada con la función de Desarrollo Corporativo. Desde el 1 de enero de 2020, también es responsable de Santander Consumer Finance y CEO de la entidad desde el 17 de diciembre de 2020.
Jaime Pérez Renovales	RESPONSABLE DE LA SECRETARÍA GENERAL	Ver su perfil en la sección 4.1 'Nuestros consejeros' .
António Simões	RESPONSABLE DE EUROPA Y COUNTRY HEAD DE SANTANDER ESPAÑA	Nació en 1975. Se incorporó a Grupo Santander en 2020 como responsable de Europa y en 2021 fue nombrado country head de Santander España. Fue consejero delegado de Global Private Banking en HSBC. Con anterioridad, fue miembro del consejo de administración y de la comisión ejecutiva de HSBC y, anteriormente, director general de HSBC Bank plc y director general de Europa, abarcando todo el negocio de Reino Unido y Europa del Grupo HSBC.
Marjolein van Hellemond-Gerdingh	CHIEF COMPLIANCE OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1964. Se unió al Grupo Santander en 2019 como <i>senior executive vice president</i> y <i>chief compliance officer</i> del Grupo. Previamente fue <i>chief compliance officer</i> 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, la sección [6.4](#) y [6.5](#) constituye la política de remuneraciones de los consejeros para 2022, 2023 y 2024, 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 2022, 2023 y 2024 han sido aprobados por el consejo de administración de Banco Santander, en su sesión de fecha 24 de febrero de 2022. 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 (Informe Anual 2020, Gobierno Corporativo, Capítulo 6: Retribuciones).

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, centradas en la creación de valor a largo plazo y ser compatibles con una gestión de riesgos rigurosa y con la estrategia, valores e intereses a largo plazo de la compañía.
2. La retribución fija debe representar una parte considerable de la retribución total.
3. La retribución variable ha de recompensar el desempeño en el logro de los objetivos del individuo y en el marco de una gestión prudente de los riesgos.

4. El paquete retributivo global y su estructura han de ser competitivos y facilitar la atracción y retención de talento.

5. Se deben evitar los conflictos de interés y la discriminación en las decisiones sobre retribuciones, 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 2021 y en la sección [6.4](#) para la política de remuneraciones aplicable en el ejercicio 2022 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.
- Asesorar en la actualización de la política de remuneraciones descrita en la sección [6.4](#).

6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2021

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 2021 fue de 6 millones de euros, con dos componentes: (a) una asignación anual 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. 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.

B. Asignación anual

Se incluyen a continuación los importes percibidos individualmente por los consejeros durante los ejercicios 2020 y 2021 en función de los cargos desempeñados en el consejo y por su pertenencia a las distintas comisiones del mismo.

Por lo que se refiere a 2020, el día 5 de mayo de 2020, como gesto de responsabilidad ante la situación provocada por la emergencia sanitaria, los miembros del consejo de administración acordaron reducir estos importes en un 20%, con efectos desde el 1 de abril de 2020, y para todo el resto de 2020, y que los ahorros derivados de esta medida sirvieran para financiar las acciones de Banco Santander para la lucha contra la covid-19.

De acuerdo con la política de retribuciones aprobada por la Junta General de 2021, los importes asignados por pertenencia al consejo y comisiones y cargos en estos órganos fueron los mismos que los aprobados inicialmente para 2020, si bien la pertenencia y presidencia de la comisión de innovación y tecnología pasaron a ser también retribuidas, percibiendo sus miembros un importe de 25.000 euros, y su presidente 70.000 adicionales. En consecuencia, los importes percibidos son:

Importe en euros por consejero	2021	2020	
		1 de enero a 31 de marzo	1 de abril a 31 de diciembre
Miembros del consejo de administración	90.000	22.500	49.500
Miembros de la comisión ejecutiva	170.000	42.500	93.500
Miembros de la comisión de auditoría	40.000	10.000	22.000
Miembros de la comisión de nombramientos	25.000	6.250	13.750
Miembros de la comisión de retribuciones	25.000	6.250	13.750
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	40.000	10.000	22.000
Miembros de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	15.000	3.750	8.250
Miembros de la comisión de innovación y tecnología	25.000	—	—
Presidente de la comisión de auditoría	70.000	17.500	38.500
Presidente de la comisión de nombramientos	50.000	12.500	27.500
Presidente de la comisión de retribuciones	50.000	12.500	27.500
Presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	70.000	17.500	38.500
Presidente de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	50.000	12.500	27.500
Presidente de la comisión de innovación y tecnología	70.000	—	—
Consejero coordinador ^A	110.000	27.500	60.500
Vicepresidentes no ejecutivos	30.000	7.500	16.500

A. D. Bruce Carnegie-Brown, atendiendo a los cargos desempeñados en el consejo y sus comisiones, en particular como presidente de las comisiones de nombramientos y retribuciones y como consejero coordinador, y al tiempo y dedicación exigidos para desempeñar adecuadamente tales cargos, tiene asignada una retribución anual total mínima de 700.000 euros desde 2015, incluyendo la asignación anual por los conceptos que le corresponden de los anteriormente indicados y las dietas de asistencia. No obstante, en línea con la decisión tomada por el consejo de administración, y compartida por D. Bruce Carnegie-Brown, de reducir sus honorarios en un 20% con efectos desde el 1 de abril de 2020 (hasta el 31 de diciembre de 2020), a este importe se le aplicó la misma reducción, de modo que la cifra asignada en 2020 fue de 595.000 euros.

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 debajo.

Por lo que se refiere a 2020, el día 5 de mayo de 2020, como gesto de responsabilidad ante la situación provocada por la emergencia sanitaria, los miembros del consejo de administración acordaron reducir estos importes en un 20%, con efectos desde el 1 de abril de 2020, y para todo el resto de 2020, y que los ahorros derivados de esta medida sirvieran para apoyar las acciones de Banco Santander para la lucha contra la covid-19.

Para 2021, al igual que en lo relativo a la asignación anual, se acordó mantener el importe de las dietas fijadas en la política de 2020 antes de la decisión extraordinaria citada, añadiendo, de conformidad con la política de retribuciones aprobada por la Junta General de 2021, dietas de asistencia para los miembros de la comisión de innovación y tecnología, que hasta entonces no se percibían.

Dietas de asistencia por reunión para cada consejero en euros	2021	2020	
		1 de enero a 31 de marzo	1 de abril a 31 de diciembre
Consejo de administración	2.600	2.600	2.080
Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	1.700	1.700	1.360
Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)	1.500	1.500	1.200

D. Detalle de atenciones estatutarias

El importe total devengado en concepto de atenciones estatutarias y dietas ha ascendido a 4,8 millones de euros en 2021 (4,1 millones en 2020), que es un 20% inferior al máximo acordado por la junta general de accionistas. El importe individual devengado por cada consejero por estos conceptos es el siguiente:

Consejeros	Ejecutivo	Externo	Importe en euros										Dietas del consejo y comisiones	Total asignación estatutaria y dietas	2020
			2021												
			Consejo ^M	CE	CA	CN	CR	CSRRC	CBRSC	CIT	Total				
Ana Botín		—	90.000	170.000	—	—	—	—	—	—	25.000	285.000	45.000	330.000	288.970
José Antonio Álvarez		—	90.000	170.000	—	—	—	—	—	—	25.000	285.000	45.000	330.000	269.620
Bruce Carnegie-Brown		I	275.500	170.000	—	75.000	75.000	—	—	—	25.000	620.500	79.500	700.000	595.000
Homaira Akbari		I	90.000	—	40.000	—	—	—	—	15.000	25.000	170.000	77.800	247.800	202.290
Javier Botín ^A		N	90.000	—	—	—	—	—	—	—	—	90.000	39.000	129.000	121.220
Álvaro Cardoso ^B		I	90.000	—	—	—	—	27.500	15.000	—	—	132.500	49.600	182.100	243.170
R. Martín Chávez ^C		I	90.000	—	—	25.000	25.000	40.000	—	—	95.000	275.000	99.400	374.400	37.453
Sol Daurella		I	90.000	—	—	25.000	25.000	—	—	15.000	—	155.000	84.000	239.000	213.670
Henrique de Castro ^D		I	90.000	—	40.000	—	25.000	—	—	—	25.000	180.000	86.800	266.800	216.790
Gina Díez ^E		I	90.000	—	—	685	—	—	—	—	—	90.685	39.000	129.685	4.053
Luis Isasi ^F		N	90.000	170.000	—	—	25.000	40.000	—	—	—	325.000	81.000	406.000	203.027
Ramiro Mato		I	90.000	170.000	40.000	—	—	40.000	65.000	—	—	405.000	93.900	498.900	430.410
Sergio Rial ^G		—	90.000	—	—	—	—	—	—	—	—	90.000	39.000	129.000	62.800
Belén Romana		I	90.000	170.000	40.000	—	—	92.500	15.000	25.000	—	432.500	99.900	532.400	417.274
Pamela Walkden ^H		I	90.000	—	110.000	—	—	26.667	—	—	—	226.667	76.400	303.067	214.594
Rodrigo Echenique ^I		N	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	155.501
Ignacio Benjumea ^J		N	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	173.473
Guillermo de la Dehesa ^K		N	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	107.747
Esther Giménez-Salinas ^L		I	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	191.405
			1.535.500	1.020.000	270.000	125.685	175.000	266.667	125.000	245.000	3.762.852	1.035.300	4.798.152	4.148.467	

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

B. Consejero desde el 1 de abril de 2018.

C. Consejero desde el 27 de octubre de 2020.

D. Consejero desde el 17 de julio de 2019.

E. Consejera desde el 22 de diciembre de 2020.

F. Consejero desde el 19 de mayo de 2020.

G. Consejero ejecutivo desde el 30 de mayo de 2020.

H. Consejera desde el 29 de octubre de 2019.

I. Cesó como consejero ejecutivo el 30 de abril de 2019. Consejero no ejecutivo desde el 1 de mayo de 2019 hasta el 22 de diciembre de 2020.

J. Cesó como consejero el 5 de mayo de 2020.

K. Cesó como consejero el 3 de abril de 2020.

L. Cesó como consejera el 27 de octubre de 2020.

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

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

CE: Comisión ejecutiva CA: Comisión de auditoría CN: Comisión de nombramientos CR: Comisión de retribuciones CSRRC: Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. CBRSC: Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. 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 2021 por el desempeño de funciones ejecutivas fue aprobada por el consejo de administración y sometida al voto vinculante de la Junta General de 2021, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 93,26%. El siguiente cuadro resume la política de remuneraciones y su implantación para Ana Botín y José Antonio Álvarez.

En el caso de Sergio Rial, ha tenido la consideración de consejero ejecutivo desde la efectividad de su nombramiento el 30 de mayo de 2020, en aplicación del artículo 529 *duodécimo* de la Ley de Sociedades de Capital, por causa de su cargo de CEO y vicepresidente

de Banco Santander Brasil S.A. (Santander Brasil). En el año 2021 ha recibido una retribución fija de 750 miles de euros por su rol de responsable regional de Sudamérica, que fue aprobada por la Junta General de 2021 como parte de la política de retribuciones para 2021, pero no ha recibido ningún otro elemento retributivo por funciones ejecutivas en Banco Santander, S.A. El Sr. Rial ha cesado en su cargo de CEO y vicepresidente de Santander Brasil, así como en su rol de responsable regional de Sudamérica, con fecha 31 de diciembre de 2021. En consecuencia, desde esa misma fecha ha dejado de tener la consideración de consejero ejecutivo.

Componente	Tipo de componente	Política	Aplicación en 2021
Salario anual bruto	Fijo	<ul style="list-style-type: none"> Pagado en metálico mensualmente 	Ana Botín: 3.176 miles de euros. José Antonio Álvarez: 2.541 miles de euros.
Retribución variable	Variable	<ul style="list-style-type: none"> Marco de referencia individual. Calculada según un conjunto de métricas cuantitativas anuales y una evaluación cualitativa teniendo en cuenta el desempeño individual. El 50% de cada pago se realiza en acciones. El número de acciones se determina en el momento de la concesión. 40% pagado en 2022. 60% diferido en 5 años. <ul style="list-style-type: none"> 24% se pagará en partes iguales en 2023 y 2024. 36% se pagará en partes iguales en 2025, 2026 y 2027 sujeto al cumplimiento de un conjunto de objetivos a largo plazo (2021-2023). 	<ul style="list-style-type: none"> Ver sección 6.3.B.ii para más detalles sobre las métricas anuales y la evaluación. Ver sección 6.3.B.iv para más detalles sobre los objetivos a largo plazo. Ver sección 6.3.B.iii para más detalles sobre las retribuciones variables individuales.
Sistema de pensiones	Fijo	<ul style="list-style-type: none"> Aportación anual del 22% del salario base. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios desde 2018.
	Variable	<ul style="list-style-type: none"> Aportación anual del 22% del 30% del promedio de la retribución variable de los últimos tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> Ver 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. Incluyen un complemento de retribución fija adicional en metálico (que no tiene la consideración de sueldo fijo ni de base para la aportación de pensiones) como consecuencia de la eliminación de las prestaciones complementarias de fallecimiento e invalidez. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios desde 2018 para Ana Botín y José Antonio Álvarez
		<ul style="list-style-type: none"> Pacto de no competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios.
Tenencia obligatoria de acciones	N/A	<ul style="list-style-type: none"> 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 José Antonio Álvarez mantienen un importe en acciones superior al 200% de su remuneración fija.

A. Salario anual bruto

El consejo decidió mantener el mismo salario bruto anual de 2020 en 2021 para Ana Botín y José Antonio Álvarez.

Respecto de las aportaciones fijas anuales a pensiones, se mantiene para 2021 la aportación del 22% del salario bruto anual acordada en 2020.

El salario bruto anual y la aportación fija anual a las pensiones de los consejeros ejecutivos correspondiente a los ejercicios 2020 y 2021 son los siguientes:

Miles de euros	2021			2020		
	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total
Ana Botín	3.176	699	3.875	3.176	699	3.875
José Antonio Álvarez	2.541	559	3.100	2.541	559	3.100
Total	5.717	1.258	6.975	5.717	1.258	6.975

Asimismo, Sergio Rial ha recibido una retribución por su rol como responsable regional de Sudamérica en 2021 de 750 miles de euros.

B. Retribución variable

i) Política general para 2021

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 variables²² de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2021 están por debajo del 200% de los componentes fijos, tal y como se estableció por acuerdo de la junta de 26 de marzo de 2021.
- El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprobó a inicios de 2022 el importe final del incentivo correspondiente a 2021, sobre la base del *bonus pool* fijado conforme a la política de retribuciones aprobada en la Junta de 26 de marzo de 2021, considerando los siguientes elementos:
 - Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales.
 - Una evaluación cualitativa que no puede modificar el resultado cuantitativo 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 la ejecución de los tres pilares en los que se basa la nueva estrategia del Grupo: One Santander, PagoNxt y Digital Consumer Bank, 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.



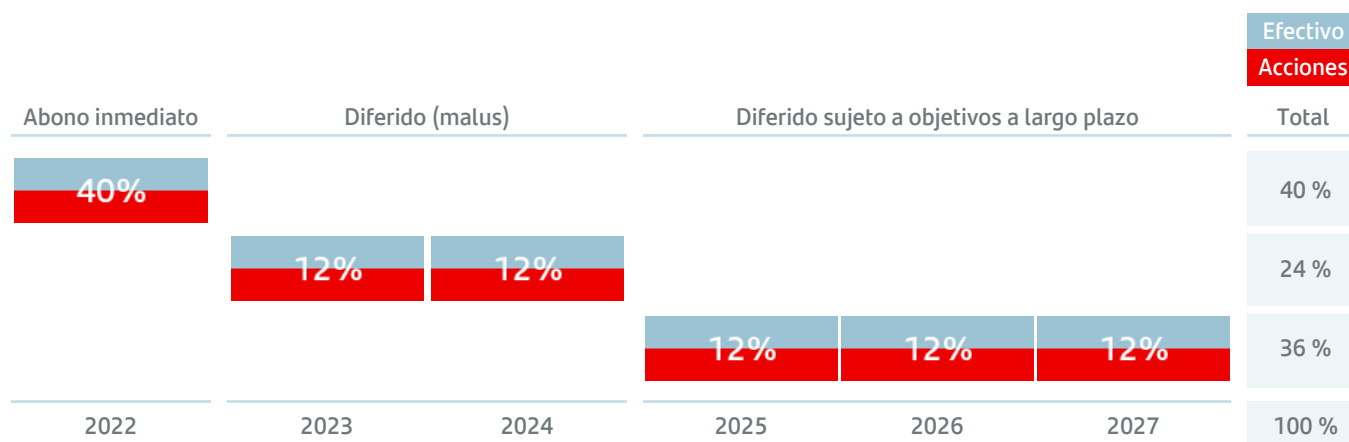
A. En su caso, un ajuste excepcional debidamente soportado

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

- La retribución variable aprobada se abona un 50% en metálico y un 50% en acciones. Un 40% se abona en 2022 tras la determinación de la retribución variable, y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales del siguiente modo:
 - El importe diferido de los dos primeros ejercicios, el 24% del total, a cobrar en su caso en 2023 y 2024, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* que se describen más adelante.
 - El importe diferido durante los tres siguientes ejercicios (36% del total) a cobrar, en su caso, en 2025, 2026 y 2027, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos plurianuales descritos más adelante. Estos objetivos únicamente podrán reducir los importes y el número de acciones diferidas, que podrá ser inferior pero no superior.
 - Con ocasión de cada entrega del importe diferido en efectivo, se podrá abonar al beneficiario el importe correspondiente al ajuste 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.
 - Se prohíben expresamente las coberturas del valor de las acciones de Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento.

²² 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 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 2021

La retribución variable para los consejeros ejecutivos en 2021 se ha basado en el *bonus pool* común a los directivos del centro corporativo, cuyo cálculo resulta de las métricas cuantitativas y los factores cualitativos aprobados por el consejo a principios de 2021 a propuesta de la comisión de retribuciones. 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 humanos²³, son los que se incluyen en el cuadro a continuación.

²³ 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 e intervención general, 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.

Categoría y ponderación	Objetivos cuantitativos				Evaluación cualitativa		Puntuación total ponderada ^B
	Objetivos	Consecución de los objetivos	Evaluación	Evaluación ponderada ^A	Componente	Evaluación	
Clientes (20%)	Net Promoter Score (NPS) / Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) ^C	Objetivo: TOP3 en 6 países. Resultado: TOP3 en 8 países	109,3 %	21,86 %	Evaluación del cumplimiento efectivo de las reglas sobre riesgo de conducta con los clientes	+3,40% - Continúa la fortaleza del gobierno de productos y los avances en la gestión del riesgo de conducta con clientes, para seguir fortaleciendo su integración en las primeras líneas de defensa y la implantación del modelo de trato a clientes vulnerables.	25,26 %
	Riesgos - Ratio del coste del crédito (NIIF 9) (10%)	% Objetivo: 1,18% % Consecución: 0,77%	134,97 %	13,50 %	Gestión adecuada del riesgo operacional y del apetito de riesgo Cultura de riesgos y concienciación de los empleados	+1,42% - Mejoras significativas en el entorno de gestión y control de riesgos soportado por los avances en nuestra tecnología de última generación (<i>machine learning</i> , IA y robótica), la definición de nuevos planes estratégicos comerciales, la prevención del crimen financiero, así como por el éxito en la implantación de nuestra estrategia de Riesgos.	14,92 %
	Capital - Ratio de capital (CET1) (20%)	% Objetivo: 11,90% % Consecución: 12,35% ^D	280,0 %	56,00 %	Gestión eficiente de la solvencia: sostenibilidad en la generación de capital Planificación y ejecución de la estrategia de capital	+3,34% - Positiva evolución de la ratio CET1 gracias a una gestión proactiva tanto de las exigencias regulatorias en materia de capital como del difícil contexto en los mercados, sobre todo en las carteras de activos disponibles para la venta.	59,34 %
Accionistas (80%)					Idoneidad del crecimiento del negocio sobre el ejercicio anterior, teniendo en cuenta el entorno de mercado y la competencia: beneficio neto y margen neto después de dotaciones	-2% - Crecimiento en un entorno complejo, muy condicionado por la gestión de las provisiones relacionada con la pandemia en cada uno de los competidores. Santander lidera la generación de ingresos entre sus comparables, si bien ha liberado menos provisiones 2021.	
	Rentabilidad -RoTE (Return on tangible equity): retorno sobre capital tangible (50%)	Objetivo: 9,50% Consecución: 11,96%	125,84 %	62,92 %	Sostenibilidad y solidez de los resultados, gestión eficiente de los costes y consecución de los objetivos de eficiencia Progreso en los compromisos públicos de banca responsable, destacando la inclusión financiera, financiación verde y objetivos de diversidad	+1,17% - El margen neto crece un 6% en el año gracias a nuestra diversificación geográfica y de negocios, y a la eficiencia que se sitúa en el 46,2% (lo que supone una mejora de 0,8 pp respecto a 2020 y 2019). Con esto, Grupo Santander se mantiene como uno de los bancos globales más eficientes del mundo. +4.17% - El desempeño positivo en los compromisos seleccionados de la agenda de Banca Responsable, incluyendo (i) mujeres en posiciones directivas (crecimiento desde el 23,7% en 2020 hasta 26,3% en 2021 (+260 pb en la ratio). El objetivo para 2021 era 26,2% y el objetivo público para 2025 es alcanzar el 30%); (ii) personas empoderadas financieramente (7,5 millones desde 2019 con un incremento de 2,5 millones de personas en 2021). El objetivo para 2021 era 7 millones, y el compromiso público es alcanzar los 10 millones en el periodo 2019-2025; (iii) financiación verde (compromiso de 120.000 millones de euros en el periodo 2019-2025 de los cuales se han realizado hasta la fecha 66.000 millones, mientras que el objetivo marcado para 2021 era 51.000 millones).	66,26 %
Ajuste excepcional	Elementos (no exhaustivos) en consideración: Entorno macroeconómico, entorno de control general, cumplimiento de regulaciones internas y externas, gestión prudente y eficiente de la liquidez y la solvencia.			A pesar de que conforme a los resultados del negocio el cálculo del bonus resultaba en un 165,77%, la dirección elevó a la comisión de retribuciones la propuesta, asumida por aquella y aprobada por el consejo de administración, de reducir discrecionalmente la remuneración variable de 2021, con el fin de alinearla con las incertidumbres todavía existentes de la crisis sanitaria de la covid-19 en los mercados en los que opera el Banco y el impacto que esto ha tenido en la rentabilidad para los accionistas. Esta propuesta fue aprobada por el consejo de administración.		(14,54%)	
TOTAL							151,23 %

- A. La evaluación ponderada es el resultado de multiplicar la evaluación de cada objetivo por su ponderación según la categoría. Los tres objetivos de la categoría de RoTE tienen la misma ponderación.
- B. Resultado de sumar o restar a la evaluación ponderada de objetivos la cualitativa.
- C. El Net Promoter Score (NPS) / Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) mide la probabilidad de que un cliente recomiende a Santander. Este objetivo se ha evaluado atendiendo al número de los mercados principales del Grupo en que el NPS de Santander se sitúa entre los 3 primeros bancos, así como en su evolución frente a competidores.
- D. La ratio de cumplimiento se mide por el peso que cada país donde se cumple el objetivo tiene sobre el total de clientes del Grupo.
- E. A estos efectos, el CET1 *phased-in* se ha ajustado por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, teniendo en cuenta operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias, que han afectado a la pertinencia de la métrica y escala de cumplimiento por el impacto ajeno al desempeño de los consejeros ejecutivos y directivos evaluados.

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 2021

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 BNO²⁴ del Grupo en 2021 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2020. 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 2021 la misma retribución variable de referencia que en 2020 para Ana Botín y José Antonio Álvarez. Las aportaciones variables anuales a pensiones tampoco se han modificado en 2021, de modo que ascienden al 22% del 30% del promedio de las últimas tres retribuciones variables.

Desglose de la retribución variable de abono inmediato y diferida

Respecto a su comparativa contra el año anterior, es preciso recordar que en el contexto de la crisis sanitaria provocada por la covid-19,

Ana Botín y José Antonio Álvarez propusieron reducir en un 50% su compensación total (salario y bonus) en 2020.

Para alcanzar dicha reducción del 50% respecto de 2019, el consejo de administración acordó aplicar un ajuste adicional a la retribución variable de Ana Botín y José Antonio Álvarez, reduciéndola en un 74% en el caso de Ana Botín y un 79% en el caso de José Antonio Álvarez.

En 2021, la buena evolución del negocio (que ha permitido a Banco Santander alcanzar un RoTE ordinario del 12,73%, por encima del cierre de 2019), la excelente ejecución de la estrategia (con el mayor resultado ordinario atribuido de los últimos 12 años), y una eficiente gestión del capital, han impulsado el resultado del *bonus pool* y por tanto la retribución variable de los empleados del centro corporativo, incluyendo consejeros ejecutivos.

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	2021			2020		
	En metálico	En acciones (A)	Total	En metálico	En acciones	Total
Ana Botín	2.941	2.941	5.883	534	534	1.068
José Antonio Álvarez	1.985	1.985	3.970	290	290	580
Total	4.926	4.926	9.853	824	824	1.648

A. Los números de acciones del cuadro se corresponden con un total de 1.587 miles de acciones de Banco Santander (307 miles en 2020).

La parte diferida de la retribución variable cuya percepción solo se producirá en 2025, 2026 y 2027 si se cumplen los objetivos plurianuales a largo plazo (ver la sección 6.3 B iv), y siempre que el

beneficiario permanezca en el Grupo, en los términos acordados por la Junta de Accionistas, y que no concurran las circunstancias *malus*, es la que se muestra en el cuadro de debajo²⁵:

Retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo (fair value)

Miles de euros	2021			2020		
	En metálico	En acciones (A)	Total	En metálico	En acciones	Total
Ana Botín	1.158	1.158	2.316	210	210	420
José Antonio Álvarez	782	782	1.563	114	114	228
Total	1.940	1.940	3.880	324	324	648

A. La retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo total de los consejeros ejecutivos se corresponde con un total de 625 miles de acciones de Banco Santander (121 miles de acciones en 2020).

²⁴ 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.

²⁵ 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.

El valor razonable se determinó en la fecha de concesión basado en el informe de valoración de un experto independiente, Willis Towers Watson. En función del diseño del plan para 2021 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, el experto concluye que el rango razonable para estimar el coeficiente de logro inicial está en torno a un 60%-80%. Por lo tanto se ha considerado que el valor razonable es el 70% del máximo.

El número total máximo de acciones a entregar correspondientes al plan (2.480 miles de acciones sin el ajuste derivado del valor razonable) se encuentra dentro del límite máximo de 3.705 miles de acciones autorizado por la Junta General de 2021 para los consejeros

ejecutivos, el cual ha sido calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 15 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día 1 de febrero de 2022 (fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2021), que ha resultado ser de 3,104 euros por acción.

iv) Objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2025, 2026 y 2027

Los objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2025, 2026 y 2027 son los siguientes:

	Ratios	Ponderación	Objetivos y escalas de cumplimiento (coeficientes)
A	Crecimiento del beneficio por acción (BpA) en 2023 vs. 2020	33 %	Si el BpA en 2023 (% vs. 2020) es $\geq 125\%$, el coeficiente es 1,5 Si el BpA en 2023 (% vs. 2020) es $\geq 100\%$ pero $< 125\%$, el coeficiente es $1 - 1,5^C$ Si el BpA en 2023 (% vs. 2020) es $\geq 70\%$ pero $< 100\%$, el coeficiente es $0 - 1^C$ Si el BpA en 2023 (% vs. 2020) $< 70\%$, el coeficiente es 0
B	Rentabilidad total relativa para accionistas (RTA) ^A en 2021-2023 respecto de un grupo de entidades comparables	33 %	Si el ranking de Santander es superior al percentil 66, el coeficiente es 1 Si el ranking de Santander está entre los percentiles 33 y 66, el coeficiente es $0 - 1^D$ Si el ranking de Santander está por debajo del percentil 33, el coeficiente es 0
C	Ratio objetivo tier 1 fully loaded de fondos propios comunes (CET1) ^B para 2023	33 %	Si CET1 es $\geq 12\%$, el coeficiente es 1 Si CET1 es $\geq 11\%$ pero $< 12\%$, el coeficiente es $0 - 1^E$ Si CET1 es $< 11\%$, el coeficiente es 0

- A. A estos efectos, RTA significa la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea pagadero a los accionistas y 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 2021 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2024 (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. Para la verificación del cumplimiento de este objetivo, no se tendrán en cuenta posibles incrementos de CET1 derivados de ampliaciones de capital (salvo los que instrumenten el programa Santander Dividendo Elección). Además, la ratio CET1 a 31 de diciembre de 2023 podrá ajustarse para eliminar los efectos que en él pudieran tener los cambios regulatorios que afecten su cálculo hasta esa fecha.
- C. Incremento lineal del Coeficiente BpA en función del porcentaje concreto de crecimiento del BpA de 2023 respecto del BpA de 2020 dentro de esta línea de la escala.
- D. Incremento proporcional del Coeficiente RTA en función del número de posiciones que se ascienda en el ranking dentro de esta línea de la escala.
- E. Incremento lineal del Coeficiente CET1 en función del CET1 de 2023 dentro de esta línea de la escala.

Para determinar el importe anual de la parte diferida vinculada a objetivos que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2025, 2026 y 2027 (siendo cada uno de esos pagos una "anualidad final"), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de las cláusulas malus, se aplicará la siguiente fórmula:

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

donde:

- 'Imp.' se corresponde con un tercio del importe de la retribución variable que haya quedado diferida vinculada al desempeño (esto es, 'Imp'). será un 12% de la retribución variable total fijada a principios de 2022).
- 'A' es el Coeficiente BpA que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del crecimiento de BpA en 2023 respecto de 2020.

- '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 2021-2023 respecto del grupo de referencia.
- 'C' es el Coeficiente CET1 que resulte del cumplimiento del objetivo de CET1 para 2023 descrito en el cuadro anterior.
- Supuesto en todo caso que, si $(1/3 \times A + 1/3 \times B + 1/3 \times C)$ arroja una cifra superior a 1, se aplicará 1 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 Grupo²⁶, 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

²⁶ 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.

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 2021 está sujeta a *clawback* hasta el comienzo de 2028.

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 código internos	Las sanciones regulatorias o condenas judiciales por hechos que pudieran ser imputables a la unidad o al personal responsable de los mismos. Asimismo, el incumplimiento de los códigos de conducta internos de la entidad.
Conducta	Las conductas irregulares, ya sean individuales o colectivas. Se considerarán especialmente los efectos negativos derivados de la comercialización de productos inadecuados y las responsabilidades de las personas u órganos que tomaron esas decisiones

La aplicación de malus o *clawback* a los consejeros ejecutivos será decidida por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, hasta que en 2028 haya finalizado el plazo de retención correspondiente al último pago en acciones según el plan. En consecuencia, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, y en función del grado de cumplimiento de las condiciones indicadas para la cláusula malus, determinará el importe concreto a satisfacer del incentivo diferido y, en su caso, determinará el importe que pudiera ser objeto de recuperación.

C. Principales características de los sistemas de previsión

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

José Antonio Álvarez dejó de tener derecho a prejubilarse en caso de extinción de la relación al actualizarse su contrato en 2020. Por su parte, Ana Botín ha dejado de tener derecho a prejubilarse en caso de desistimiento libre por su parte, manteniéndolo en caso de extinción a instancia de Banco Santander hasta el 31 de agosto de 2022, momento a partir del cual desaparece la prejubilación. Mientras conserve este derecho, tendrá derecho a una asignación anual equivalente a la suma de su retribución fija y el 30% de la media de sus últimas retribuciones variables, con un máximo de tres.

En 2012, los contratos de los consejeros ejecutivos (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 sustituye su derecho anterior a percibir un complemento a la pensión en caso de jubilación.

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

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

Las dotaciones registradas en 2021 en concepto de pensiones por jubilación han ascendido a 1.825 miles de euros (2.019 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2020), conforme al siguiente desglose:

Miles de euros	2021	2020
Ana Botín	1.041	1.155
José Antonio Álvarez	783	864
Total	1.825	2.019

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2021 y 2020 correspondiente a cada uno de los consejeros ejecutivos en el sistema de previsión:

Miles de euros	2021	2020
Ana Botín	48.075	49.444
José Antonio Álvarez	18.821	18.082
Total	66.896	67.526

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 y José Antonio Álvarez 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 en activo a 1 de enero de 2016 tendría 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. Los consejeros ejecutivos cumplen con esta política. El siguiente cuadro informa sobre dicha proporción, con un precio por acción a 31 de diciembre de 2021 de 2,94 euros.

	2021			2020		
	SAB (miles)	N.º de acciones (miles)	N veces	SAB (miles)	N.º de acciones (miles)	N veces
Presidenta	3.176	25.365	23,5	3.176	24.608	22,8
CEO	2.541	1.985	2,3	2.541	1.821	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. Retribución de Sergio Rial en Santander Brasil

Además de la retribución de 750 miles de euros que ha recibido por su rol como responsable regional de Sudamérica mencionada anteriormente, Sergio Rial ha recibido los siguientes importes por su cargo de CEO de Santander Brasil:

2021	Miles de BRL	Miles de euros
Salario base	12.645	1.985
Otras remuneraciones fijas	47	7
Pensiones	7.350	1.153
Retribución variable de abono inmediato y diferida (no sujeta a objetivos a largo plazo)	26.600	4.018
Total 2021	46.642	7.163
Total 2020	37.079	6.378

Su retribución variable se somete a las mismas políticas y principios, diferimientos, objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos y *malus* y *clawback* descritos en el apartado B anterior, si bien referidos a la filial en la que ha ejercido el rol de consejero delegado hasta el 31 de diciembre de 2021. A continuación se detalla su retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo (*fair value* del 70%):

Retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo (*fair value*)

Miles de euros	2021			2020		
	En metálico	En acciones	Total	En metálico	En acciones	Total
Sergio Rial	791	791	1.582	655	655	1.311

G. 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 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 2021 y 2020.

Por otro lado, y a título personal, Álvaro Cardoso, en su condición de presidente no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A., ha recibido en 2021 una retribución de 2.130 miles de reales brasileños (334 miles de euros), Homaira Akbari 190 miles de dólares (161 miles de euros) como miembro del consejo de administración Santander Consumer USA y 52 miles de euros como miembro del consejo de administración de PagoNxt, y Henrique de Castro y R. Martín Chávez también 52 miles de euros cada uno como miembros del consejo de administración de PagoNxt. Por su parte, Pamela Walkden ha recibido 31 miles de libras (36 miles de euros) como miembro del consejo de administración de Santander UK plc y Santander UK Group Holdings.

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, S.A.).

H. Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2021

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 2021 y 2020. La [nota 5](#) de las cuentas anuales consolidadas del Grupo recoge información sobre las acciones entregadas en 2021 en virtud de los sistemas de retribución diferida de ejercicios anteriores cuyas condiciones para la entrega se han cumplido durante los correspondientes ejercicios.

Se añaden asimismo a efectos de comparación los importes de 2019, por ser un año más representativo debido a la reducción extraordinaria en la retribución variable aplicada en 2020 anteriormente descrita. La retribución total de la presidenta y el consejero delegado se incrementó un 15% y un 11% respectivamente en comparación con 2019. Respecto a ese mismo período el beneficio atribuido aumentó un 25%, el RoTE ordinario pasó del 11,79% en 2019 al 12,73% en 2021 y el RTA en 2021 fue del 18.6%, mientras que en 2019 fue de -4%.

Consejeros	Miles de euros										
	2021									2020	2019
	Atenciones estatutarias		Retribución salarial y bono de los consejeros ejecutivos							Total	Total
	Asignación anual del consejo y de las comisiones	Dietas del consejo y comisiones	Salario fijo	Variable - bono de abono inmediato (50% en acciones)	Variable - bono de pago diferido (50% en acciones)	Total	Aportación a pensiones	Otras retribuciones	Total	Total	Total
Ana Botín	285	45	3.176	3.676	2.206	9.058	1.041	1.006	11.435	6.818	9.954
José Antonio Álvarez	285	45	2.541	2.482	1.488	6.511	783	1.536	9.160	6.018	8.270
Bruce Carnegie-Brown	620	80	—	—	—	—	—	—	700	595	700
Homaira Akbari	170	78	—	—	—	—	—	—	248	202	226
Javier Botín ^A	90	39	—	—	—	—	—	—	129	122	137
Álvaro Cardoso ^B	133	50	—	—	—	—	—	—	183	243	276
R.Martin Chávez ^C	275	99	—	—	—	—	—	—	374	37	—
Sol Daurella	155	84	—	—	—	—	—	—	239	214	240
Henrique de Castro ^D	180	87	—	—	—	—	—	—	267	217	86
Gina Díez ^E	91	39	—	—	—	—	—	—	130	4	—
Luis Isasi ^F	325	81	—	—	—	—	—	1.000	1.406	943	—
Ramiro Mato	405	94	—	—	—	—	—	—	499	430	500
Sergio Rial ^G	90	39	750	—	—	750	—	—	879	63	—
Belén Romana	433	100	—	—	—	—	—	—	533	417	525
Pamela Walkden ^H	227	76	—	—	—	—	—	—	303	214	34
Rodrigo Echenique ^I	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1.955	4.874
Ignacio Benjumea ^J	—	—	—	—	—	—	—	—	—	275	524
Guillermo de la Dehesa ^K	—	—	—	—	—	—	—	—	—	108	399
Esther Giménez-Salinas ^L	—	—	—	—	—	—	—	—	—	191	228
Total 2021	3.764	1.036	6.467	6.158	3.694	16.319	1.824	3.542	26.485	—	—
Total 2020	3.081	1.066	5.717	1.029	617	7.363	2.019	5.537	—	19.066	—
Total 2019	3.770	1.094	6.317	5.146	3.087	14.550	2.003	5.770	—	—	27.187

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

B. Consejero desde el 1 de abril de 2018.

C. Consejero desde el 27 de octubre de 2020.

D. Consejero desde el 17 de julio de 2019.

E. Consejera desde el 22 de diciembre de 2020.

F. Consejero desde el 19 de mayo de 2020.

G. Consejero ejecutivo desde el 30 de mayo de 2020.

H. Consejera desde el 29 de octubre de 2019.

I. Cesó como consejero ejecutivo el 30 de abril de 2019. Consejero no ejecutivo desde el 1 de mayo de 2019 hasta el 22 de diciembre de 2020.

J. Cesó como consejero el 5 de mayo de 2020.

K. Cesó como consejero el 3 de abril de 2020.

L. Cesó como consejera el 27 de octubre de 2020.

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 la consiguiente 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	
	2021 ^A	2020 ^A
Ana Botín	2.316	420
José Antonio Álvarez	1.563	228
Total	3.880	648

A. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años (2025, 2026 y 2027), 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.

I. Ratio entre componentes variables y componentes fijos en 2021

La Junta General de 2021 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 2021 para cada consejero ejecutivo. Esta ratio ha aumentado respecto de 2020 en 142 pp en el caso de Ana Botín, y en 104 pp en el caso de José Antonio Álvarez, al haberse acordado en 2020 la reducción extraordinaria de su retribución en el contexto de la crisis sanitaria provocada por la covid-19 mencionada en el epígrafe B,iii anterior:

Consejeros ejecutivos	Componentes variables / componentes fijos (%)
Ana Botín	182 %
José Antonio Álvarez	128 %
Sergio Rial	161 %

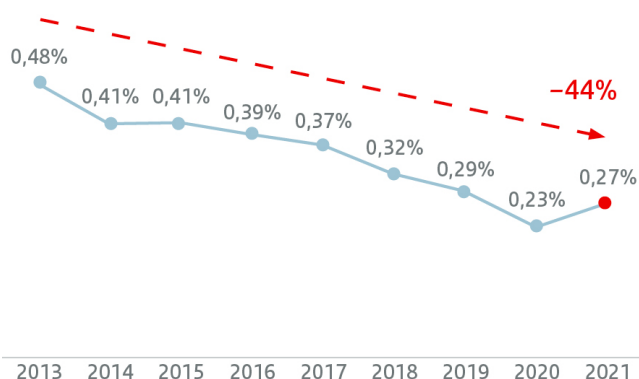
A estos efectos:

- 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.

J. 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) 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



Considerando 2019 como un ejercicio más representativo, debido a la reducción extraordinaria en la retribución variable aplicada en 2020 anteriormente descrita, la retribución total de la presidenta y el consejero delegado se incrementó un 15% y un 11%, respectivamente, en comparación con 2019. Respecto a ese mismo período el beneficio atribuido aumentó un 25%, el RoTE ordinario pasó del 11,79%, en 2019 al 12,73% en 2021 y el RTA en 2021 fue del 18.6%, mientras que en 2019 fue de -4%.

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 Santander distintos de los administradores durante los cinco ejercicios más recientes:

Remuneración de los consejeros ¹ (miles de euros)	2021	% var. 21/20	2020	% var. 20/19	2019	% var. 19/18	2018	% var. 18/17	2017
• Consejeros ejecutivos									
Ana Botín	11.435	68 %	6.818	(32) %	9.954	(5) %	10.483	(1) %	10.582
Jose Antonio Álvarez	9.160	52 %	6.018	(27) %	8.270	(4) %	8.645	(3) %	8.893
Sergio Rial	879	—	63	—	—	—	—	—	—
• Consejeros no ejecutivos²									
Bruce Carnegie-Brown	700	18 %	595	(15) %	700	(4) %	732	—	731
Javier Botín ^B	129	6 %	122	(11) %	137	13 %	121	(2) %	124
Sol Daurella	239	12 %	214	(11) %	240	12 %	215	4 %	207
Belén Romana ^C	533	28 %	417	(21) %	525	27 %	414	39 %	297
Homaira Akbari ^D	248	23 %	202	(11) %	226	14 %	199	25 %	159
Ramiro Mato ^E	499	16 %	430	(14) %	500	11 %	450	—	36
Álvaro Cardoso ^F	183	(25) %	243	(12) %	276	86 %	148	—	—
Henrique de Castro ^G	267	23 %	217	152 %	86	—	—	—	—
Pamela Walkden ^H	303	42 %	214	529 %	34	—	—	—	—
Luis Isasi ^I	1.406	49 %	943	—	—	—	—	—	—
R.Martín Chávez ^J	374	911 %	37	—	—	—	—	—	—
Gina Díez ^K	130	—	4	—	—	—	—	—	—
Rendimiento de la sociedad									
Beneficio ordinario atribuido al Grupo (millones de euros)	8.654	70 %	5.081	(38) %	8.252	2 %	8.064	7 %	7.516
Resultados consolidados de la sociedad ³ (millones de euros)	14.547	—	(2.076)	—	12.543	(12) %	14.201	17 %	12.091
RoTE ordinario	12,73 %	71%	7,44 %	(37) %	11,79%	(2) %	12,08%	2 %	11,82%
Remuneración media de los empleados⁴ (euros)	55.673	18 %	47.130	(12)%	53.832	2%	52.941	(5) %	55.484

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

2. 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.

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. 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. Datos de empleados equivalentes a tiempo completo.

A. Consejero ejecutivo desde el 30 de mayo de 2020.

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

C. Consejera desde el 22 de diciembre de 2015.

D. Consejera desde el 27 de septiembre de 2016.

E. Consejero desde el 28 de noviembre de 2017.

F. Consejero desde el 23 de marzo de 2018.

G. Consejero desde el 17 de julio de 2019.

H. Consejera desde el 29 de octubre de 2019.

I. Consejero desde el 19 de mayo de 2020.

J. Consejero desde el 27 de octubre de 2020.

K. Consejera desde el 22 de diciembre de 2020.

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

La política de remuneraciones de Banco Santander y su implantación en 2021 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 2021 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.
Umbral financiero	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 beneficio por acción, y con el mantenimiento de una base de capital sólida.
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 clawback a retribuciones consolidadas o pagadas, en las condiciones y situaciones establecidas en la política de retribuciones del Grupo.
Pago en acciones	Al menos el 50% de la retribución variable se paga en acciones sujetas a un periodo de retención de al menos un año.

6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas

Principios de la política de remuneraciones

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

El sistema de retribuciones de los consejeros está regulado en el artículo 58 de los Estatutos sociales de Banco Santander y en el artículo 33 del Reglamento del consejo. Para 2022, 2023 y 2024 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 2021. 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 2022, 2023 y 2024 se plantean varios cambios 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 2021 (secciones [6.1](#) y [6.3](#)).

En primer lugar, con el objetivo de simplificar el sistema de retribución variable, se propone reducir el número de métricas que conforman el bonus corporativo a corto plazo desde las cuatro métricas aplicadas en 2021, a tres métricas: clientes (con un peso del 30%), RoRWA (40%) y RoTE (30%), fortaleciendo el foco en las prioridades estratégicas del Grupo de clientes y rentabilidad, sin olvidar la gestión de riesgos y la eficiencia en la asignación de capital.

También se propone mantener los mismos elementos que conforman la valoración cualitativa, pero añadiendo uno referido al CET1, para resaltar la importancia de tener suficiente capital para apoyar la estrategia de Banco Santander, incluso en escenarios de estrés severo.

En segundo lugar, se propone introducir el uso de opciones sobre acciones como instrumento de remuneración variable, con el fin de crear un mayor alineamiento con el retorno para el accionista. En este sentido, se pasaría del actual sistema en virtud del cual todos los miembros del colectivo identificado de Banco Santander reciben un 50% de su retribución variable en metálico y un 50% en acciones, a abonarse un 50% en metálico, un 25% en acciones y un 25% en opciones sobre acciones. Además, se permitiría a los consejeros ejecutivos elegir que el abono de la parte de instrumentos de su retribución variable se realice todo en opciones, de modo que, en ese caso, reciban su retribución variable 50% en metálico y 50% en opciones sobre acciones.

Las opciones no estarían bonificadas, pues se valorarían a precio de mercado en el momento de su adjudicación. De este modo, se incrementa la exposición de los ejecutivos al retorno para el accionista, al amplificarse el efecto de la evolución de la acción para el empleado tanto positiva como negativamente.

En tercer lugar, se propone actualizar las métricas vinculadas al cumplimiento de objetivos plurianuales para incorporar las mejores prácticas de mercado y las preferencias de nuestros *stakeholders*, priorizando la rentabilidad a largo plazo tanto para el accionista, como la propia de Banco Santander, así como la sostenibilidad del balance, y de las actividades de Banco Santander y el modo en que se realizan. En este sentido:

- Se mantiene el comportamiento relativo del retorno total del accionista (RTA) de Banco Santander con los RTA ponderados del grupo de referencia, pero aumentando el umbral a partir del cual los ejecutivos comienzan a recibir retribución del 33% al 40%. Su ponderación sobre el total será de 40%.

- Se introduce 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%.
- Se incorporan cinco métricas relativas a aspectos ASG (ambientales, sociales y de gobierno), directamente conectadas con el grado de avance de nuestros compromisos para impulsar la agenda de Banca Responsable del Grupo. Su ponderación será del 20% del total. Para más detalle sobre nuestros compromisos públicos, ver capítulo de [Banca responsable](#).

Como se muestra a continuación en el apartado de "Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo", se introduce la posibilidad de que la ratio máxima de cumplimiento pase del 100% al 125%, con la finalidad de incentivar 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, se prevé que la presidenta y el consejero delegado puedan recibir *restricted stock units* (RSUs) de PagoNxt, S.L., con el fin de alinearlos con el éxito de esta unidad.

Estos instrumentos sustituirían 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 2022 el equivalente a 608 miles de euros en RSUs, en el caso de Ana Botín, y el equivalente a 410 miles de euros en RSUs, en el caso de José Antonio Álvarez, bajo el 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. Este plan se sujeta asimismo a unos objetivos específicos de PagoNxt referidos, el principal de los cuales se refiere a la finalización de la reestructuración societaria de PagoNxt en 2022.

Por último, Banco Santander realiza anualmente una revisión comparativa de la retribución total de los consejeros ejecutivos y altos directivos. El grupo de análisis en 2022 está formado por BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotiabank y Unicredit.

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 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 nivel de 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 cerca de 1.000 miembros del colectivo identificado se incluye además el diferimiento de hasta el 60% de su retribución variable, la recepción del 25% de esta en acciones Santander y el 25% en opciones sobre acciones 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 ASG dentro de los objetivos vinculados a la retribución variable anual basados en nuestros compromisos 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 añaden en los últimos pagos diferidos de la retribución variable las cinco métricas a largo plazo relativas a aspectos ASG 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 personas empoderadas financieramente.
- 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 2022

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

En 2022, 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 2021 (y que se someterá nuevamente a la aprobación de la Junta General de 2022), con dos componentes:

- asignación anual,
- dietas de asistencia.

Para 2022 se ha acordado que los importes por estos conceptos sean los mismos que los aprobados inicialmente para 2021, que se muestran en los apartados 6.2.B y C anteriores, con la excepción de la asignación anual para los miembros del consejo de administración, que pasará de 90.000 euros a 95.000 euros.

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 concurran.

Adicionalmente, como se ha indicado en la descripción del sistema de retribución de los consejeros, Banco Santander abonará en 2022 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, el consejo decidió que Ana Botín y José Antonio Álvarez mantendrían en 2022 el mismo salario bruto anual de 2021.

En todo caso, el salario anual bruto 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 'Prejubilación y sistemas de previsión'²⁷.
- 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 2022, y José Antonio Álvarez de 710 miles de euros
- Prestaciones sociales: los consejeros ejecutivos percibirán también determinadas prestaciones sociales tales como primas de seguros de vida, seguros médicos y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, de acuerdo con la política habitual establecida por Banco Santander para la alta dirección y en las mismas condiciones que el resto de empleados. 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). El eventual uso privado de estos medios es oportunamente abonado por los consejeros ejecutivos, en los términos y condiciones aprobados por el consejo de administración

con base en la propuesta formulada por la comisión de retribuciones. También se incluye información a este respecto en la sección 'Prejubilación y sistemas de previsión' más adelante.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2022, que ha sido aprobada por el consejo a propuesta de la comisión de retribuciones, se basa en los principios de la política retributiva descritos en la sección 6.3 anterior.

La retribución variable de los consejeros ejecutivos consiste en un único 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 (2023) 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 resultante inmediatamente tras la determinación de la retribución variable final y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales en cinco años, 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, 2024 y 2025, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* descritas en la sección 6.3 B vi anterior.
 - El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (36% del total), a cobrar en 2026, 2027 y 2028, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos a largo plazo descritos en la sección D más adelante (retribución variable sujeta a objetivos a largo plazo).

Del mismo modo, los importes ya abonados de la retribución variable estarán sujetas a su posible recuperación (*clawback*) por 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 vi 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 2022 deberán respetar el límite del 200% de los componentes fijos que se somete a la Junta General de 2022. No obstante, la legislación europea sobre retribuciones permite la exclusión de ciertos componentes variables de carácter excepcional.

A) Retribución variable de referencia

La retribución variable de 2022 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de una referencia estándar correspondiente al cumplimiento al 100% de sus objetivos individuales, que para el año 2022, tanto para la presidenta como para el consejero delegado, entre otros incluyen objetivos de capital y de sostenibilidad. 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.

²⁷ Como se indica en la sección siguiente, las aportaciones de los consejeros ejecutivos a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables

B) Fijación de la retribución variable final por los resultados del ejercicio

Partiendo de la referencia estándar descrita, la retribución variable de 2022 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir del bonus corporativo, teniendo en cuenta los siguientes factores clave:

- Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales que, con el objetivo de simplificar, se reducen de las cuatro utilizadas en 2021 a tres, clientes, RoTE y RoRWA, reflejando las prioridades estratégicas de clientes y rentabilidad.
- Una evaluación cualitativa que no podrá modificar el resultado cuantitativo en más de un 25% al alza o a la baja, y que entre sus elementos de valoración incluye métricas sobre capital y objetivos anuales sobre aspectos ASG.
- Un ajuste excepcional que deberá estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

El capital continúa siendo una parte importante de la remuneración de los empleados clave (incluidos consejeros ejecutivos), por el impacto en él de la mencionada gestión de los activos ponderados por riesgo (la métrica del RoRWA pondera un 30%), la inclusión del CET1 en la valoración cualitativa que se describe debajo y también por su inclusión como elemento relevante en los objetivos individuales de la presidenta, el consejero delegado y todos los ejecutivos con negocios a su cargo.

Las nuevas métricas cuantitativas propuestas, los nuevos elementos de evaluación cualitativa y sus respectivas ponderaciones, son los que se indican en el siguiente cuadro:

	Métricas cuantitativas	Valoración cualitativa
Cientes (30%)	NPS ^A y número de clientes totales y vinculados	Cumplimiento efectivo de los objetivos de las reglas sobre conducta de riesgo con los clientes Medición de métricas de satisfacción de clientes adicionales, como facilidad de acceso a los servicios, o velocidad de respuesta
Rentabilidad (70%)	RoTE ^B (Return on tangible equity): retorno sobre capital tangible (30%)	Capital CET1 Gestión eficiente de la solvencia Gestión adecuada del riesgo operacional, del apetito de riesgo y de los excesos registrados Sostenibilidad y solidez de los resultados y gestión eficiente de los costes
	RoRWA ^B (Return on risk weighted assets): retorno sobre activos ponderados por riesgos (40%)	Idoneidad del crecimiento del negocio sobre el ejercicio anterior, teniendo en cuenta el entorno del mercado y a la competencia Progreso anual en compromisos de banca responsable (mismos que se incluyen en el apartado D siguiente, referidos a 2022)

A. Net Promoter Score / índice de satisfacción de clientes.

B. 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, recompra de acciones, cambios legales 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.

Finalmente, como condiciones adicionales para la determinación de la retribución variable, se comprobará si se ha producido alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el BNO del Grupo de 2022 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2021, la retribución variable en ningún caso sería superior al 50% de la retribución variable de referencia para 2022.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, la retribución variable sería cero.

Adicionalmente, el consejo tendrá en cuenta en el momento de la determinación de la retribución variable individual si existen restricciones a la política de dividendos por parte de las autoridades supervisoras.

C) Forma de pago de la retribución variable

La retribución variable se abonará un 50% en metálico, un 25% en acciones, y un 25% en opciones sobre acciones, parte en 2023 y parte diferida en cinco años y sujeta a ratios a largo plazo, como sigue:

- a) Un 40% de la retribución variable se abonará en 2023, neta de impuestos, mitad en metálico, 25% en acciones y 25% en opciones sobre acciones.
- b) Un 60% se abonará, en su caso, en cinco partes iguales en 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028, neto de impuestos, mitad en metálico, 25% en acciones y 25% en opciones sobre acciones, sujeto a las condiciones previstas en la sección E a continuación.

Los tres últimos pagos estarán, además, vinculados a los objetivos a largo plazo descritos a continuación en la sección D.

La parte en acciones estará sujeta 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-. Respecto a la parte en opciones, se aplicará el periodo de retención en los términos que se establezca en el Reglamento del plan aprobado por el consejo de administración, cumpliendo con la regulación y recomendaciones de reguladores aplicables.

Las opciones no estarán bonificadas, valorándose a precio de mercado en el momento de su adjudicación, y se podrán ejercitar desde el momento en que cada una de ellas se entrega, conforme al sistema de diferimientos anterior y hasta el décimo aniversario de la primera entrega de ellas.

D) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

Como se ha indicado anteriormente, los importes diferidos en 2026, 2027 y 2028 estarán vinculados, además de a las condiciones descritas en la sección E, al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo para el periodo 2022-2024. Como se ha informado en el apartado B de los principios de la política de remuneraciones, los nuevos 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 2024. El coeficiente del RoTE correspondiente a este objetivo se obtendrá de la siguiente tabla:

RoTE en 2024 (%)	Coefficiente RoTE ^A
≥ 15%	1,5
≥ 12% pero < 15%	0 – 1,5 ^A
< 12%	0

A. Incremento lineal del coeficiente de RoTE en función del porcentaje concreto de RoTE en 2024, 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 2022-2024 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	Coefficiente 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 RTA²⁸ mide el retorno de la inversión para el accionista como suma de la variación de la cotización de la acción más los dividendos y otros conceptos similares (incluido el programa Santander Dividendo Elección) que pueda percibir el accionista durante el periodo considerado.

El grupo de referencia estará formado por las siguientes entidades: BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotiabank y Unicredit.

c. Métricas vinculadas a criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).

Para la verificación del cumplimiento de este objetivo, se tendrá en cuenta el grado de avance de los compromisos de la agenda pública de Banca Responsable de Banco Santander que se detallan a continuación:

1. Objetivo de mujeres en posiciones directivas al cierre del ejercicio 2024:

% de mujeres en posiciones directivas ^B	Coefficiente
≥ 30,5%	1,25
≥ 30% pero < 30,5%	1 – 1,25 ^A
≥ 28% pero < 30%	0 – 1 ^A
< 28%	0

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

B. Los directivos incluyen los tres principales segmentos corporativos, y representan aproximadamente el 1% de la plantilla total.

2. Objetivo de personas empoderadas financieramente entre 2019 y 2024:

Personas empoderadas financieramente ^B (millones)	Coefficiente
≥ 14	1,25
≥ 13 pero < 14	1 – 1,25 ^A
≥ 9 pero < 13	0 – 1 ^A
< 9	0

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

B. Personas (sin acceso o con acceso restringido a los servicios bancarios o vulnerables financieramente) a las que se les da acceso a servicios financieros, financiación y educación financiera para que mejoren sus conocimientos y capacidad de resiliencia mediante la educación financiera. Objetivo más ambicioso del compromiso público anunciado debido a la buena evolución de esta métrica. Además el objetivo de inclusión financiera se consigue siguiendo las políticas de riesgo del Grupo en cuanto a concesión de crédito, y manteniendo el comportamiento de la cartera. El objetivo público se mide con datos acumulados desde 2019, al igual que en nuestros compromisos públicos de banca responsable de 2019 a 2025.

3. Objetivo de financiación verde entre 2019 y 2024:

Financiación verde ^B (Miles de millones de euros)	Coefficiente
≥ 170	1,25
≥ 160 pero < 170	1 – 1,25 ^A
≥ 120 pero < 160	0 – 1 ^A
< 120	0

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

B. Incluye la contribución total de Santander a la financiación verde: financiación de proyectos, préstamos sindicados, bonos verdes, financiaciones de capital, asesoramiento, estructuración y otros productos para ayudar a nuestros clientes en la transición hacia una economía de bajas emisiones de carbono. Incluye el compromiso público y además el lanzamiento previsto de nuevos productos y financiaciones verdes en banca minorista. El objetivo público se mide con datos acumulados desde 2019, al igual que en nuestros compromisos públicos de banca responsable de 2019 a 2025.

²⁸ Se entenderá por RTA la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea pagadero a los accionistas y a la cotización media ponderada de dicha fecha. Para el cálculo del RTA se tendrá en cuenta la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas correspondientes a las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2022 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2025 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final).

4. Establecimiento de objetivos de descarbonización por sectores en línea con el compromiso de alianza bancaria de cero emisiones netas (Net Zero Banking Alliance: NZBA, por sus siglas en inglés).

N.º de sectores con objetivos de descarbonización	Coefficiente
≥ 11	1,25
= 10	1
≥ 0 pero < 10	0 – 1 ^A

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

El Grupo trabaja en el alineamiento de nuestras carteras relevantes para el clima con los objetivos del Acuerdo de París, y se han establecido durante 2021 objetivos de descarbonización, de acuerdo a nuestra ambición de ser "cero emisiones netas" antes de 2050, para los sectores de: carbón y generación de energía eléctrica. En febrero de 2021 se publicaron objetivos de descarbonización para: dejar de trabajar con clientes de generación de energía eléctrica cuyos ingresos provenientes del carbón térmico supongan más de un 10% de sus ingresos, y eliminar por completo la exposición a la minería del carbón en 2030. En julio de 2021 se publicó un nuevo objetivo de descarbonización, consistente en reducir la intensidad de emisiones de la cartera de generación eléctrica. Como parte de NZBA, tenemos el compromiso de establecer, y publicar antes de marzo de 2024, objetivos intermedios para 2030 (o antes), medidos en emisiones para los siguientes 10 sectores: generación de energía eléctrica, carbón, petróleo y gas, transporte, hierro y acero, aluminio, cemento, hipotecas, sector inmobiliario y agricultura (sujeto a la disponibilidad de datos y metodologías, en línea con nuestro compromiso con NZBA). Para considerar que cumplimos con las guías de NZBA, deberemos publicar un objetivo para carteras de, al menos, cada uno de estos 10 sectores.

5. Cumplimiento del objetivo de descarbonización para el sector de generación de energía eléctrica.

% de reducción intensidad de emisión en generación eléctrica	Coefficiente
≥ 18,75%	1,25
≥ 15% pero < 18,75%	1 – 1,25 ^A
≥ 0% ^B pero < 15%	0 – 1A

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

B. En caso de aumento de intensidad de emisiones el cumplimiento también sería 0%.

Este compromiso busca asegurar el cumplimiento de la reducción de intensidad de emisiones de la cartera de generación eléctrica de 0,23 tCO₂e/MWh en 2019, a 0,18 tCO₂e/ MWh en 2025 y a 0,11 tCO₂e/ MWh en 2030, de acuerdo al escenario "IEA – Net Zero emissions". Sobre el baseline de 2019 (0,23), la reducción necesaria para llegar al target de 2025 (0,18) es de un 21,7%. Una reducción de las emisiones, desde 2019, de entre el 15% y el 18,75%, aseguraría estar en la senda e inercia adecuada para ir cumpliendo los objetivos a 2025 y 2030 para cartera de generación eléctrica.

Cada uno de estos cinco compromisos de banca responsable ponderan con el mismo peso, de modo que para ellos se aplica la siguiente fórmula:

$$C = (1/5 \times \text{Coeficiente 1} + 1/5 \times \text{Coeficiente 2} + 1/5 \times \text{Coeficiente 3} + 1/5 \times \text{Coeficiente 4} + 1/5 \times \text{Coeficiente 5})$$

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 2026, 2027 y 2028 (siendo cada uno de esos pagos una 'Anualidad Final'), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de la política de malus que se describe en la sección 6.3 B vi siguiente, se aplicará la siguiente fórmula:

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

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 2023).
- '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 2024.
- '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 2022-2024 respecto del grupo de referencia.
- 'C' es el coeficiente que resulte del sumatorio de coeficientes ponderados de cada uno de los cinco compromisos de banca responsable para 2024 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 acciones u opciones sobre acciones 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 2022, las circunstancias que dan lugar a la aplicación de las cláusulas malus según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a malus y clawback. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (clawback) por 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 y opciones sobre acciones de Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento.

Podrá compensarse el efecto de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

Asimismo, se prohibirá la venta de las acciones hasta pasado, al menos, un año desde su recepción. El periodo de retención en los términos que se establezca en el Reglamento del plan aprobado por el consejo de administración, se aplicará tanto para las acciones recibidas al ejercitar opciones como por los importes en efectivo recibidos si se opta por liquidar las opciones por diferencias.

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.

iv) 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. Respecto a la parte en opciones, se aplicará el periodo de retención en los términos que se establezca en el Reglamento del plan aprobado por el consejo de administración, cumpliendo con la regulación y recomendaciones de reguladores aplicables.

Retribución de consejeros para 2023 y 2024

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

No se prevén cambios para 2023 y 2024 en la retribución de los consejeros por su condición de tales respecto de lo descrito para 2022, sin perjuicio de que la Junta General de 2023 o 2024 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 2022, con las diferencias que se detallan a continuación.

i) Componentes fijos de la retribución

A) Salario anual bruto

La retribución fija bruta anual podrá ser revisada anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones, siendo el incremento máximo para los ejercicios 2023 y 2024 para cada consejero ejecutivo de un 5% respecto del salario bruto anual del ejercicio anterior. Asimismo, el salario anual

bruto 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 podrá ser superior al 5% para uno o varios consejeros cuando, en aplicación de las normas o requerimientos y recomendaciones supervisoras que resulten de aplicación, 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.

Dichos incrementos no podrán determinar un aumento de la retribución total de los indicados consejeros por este motivo.

De producirse esta circunstancia, se detallará en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual de remuneraciones de los consejeros que cada año se somete a la votación consultiva de la junta general.

B) Otros componentes de la retribución fija

No se prevén modificaciones respecto a lo indicado para 2022.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para los ejercicios 2023 y 2024 se basará en principios similares a los del ejercicio 2022 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 2023 y 2024 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 cuantitativo en más de un 25% al alza o a la baja. La evaluación cualitativa se hará sobre las mismas categorías que los objetivos cuantitativos, incluyendo rentabilidad para el accionista, gestión de riesgos y de solvencia y clientes.
- Un potencial ajuste excepcional que debe estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

Las métricas cuantitativas, la evaluación cualitativa y el potencial ajuste excepcional asegurarán que se contemplen los objetivos principales desde la perspectiva de los distintos grupos de interés, teniendo en consideración la importancia de la gestión de riesgos y solvencia.

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 (60%) y el seguimiento de los valores corporativos (40%).

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

No se prevén cambios en la forma de pago respecto de lo descrito para 2022.

También se prevé que con cargo a los ejercicios 2023 y 2024 Ana Botín reciba el equivalente a 500 miles de euros en *restricted stock units* (RSUs) de PagoNxt, S.L. y José Antonio el equivalente a 410 miles de euros en RSUs, bajo el 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 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 acciones diferidas.

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. Respecto a la parte en opciones, se aplicará, en su caso, el periodo de retención en los términos que se establezca en el Reglamento del plan aprobado por el consejo de administración.

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 E de la política de remuneración de 2022.

Tampoco se prevén cambios respecto de lo descrito en la misma sección relativo a las cláusulas sobre cobertura de las acciones o sobre el pago de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

iii) Tenencia de acciones

La política de tenencia de acciones aprobada en 2016, 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 2023 y 2024, 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 2023 y 2024 aplicará el mismo principio de igualdad retributiva para los consejeros ejecutivos y cualquier empleado de Santander descrito respecto de 2022.

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, aprobado por el consejo de administración.

Los términos y condiciones esenciales de los contratos de los consejeros ejecutivos son, además de los relativos a las retribuciones antes 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 José Antonio Álvarez, el equivalente a dos años de su retribución total 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 (seis meses desde que se elimine la posibilidad de prejubilación). Durante este periodo, continuará percibiendo su salario bruto anual.

D. Prejubilación y sistemas de previsión

El consejo de administración aprobó en 2020 una modificación a los contratos de los consejeros ejecutivos de acuerdo con la cual:

- Ana Botín deja de tener derecho a prejubilarse en caso de desistimiento libre por su parte, manteniéndolo en caso de extinción a instancia de Banco Santander hasta el 31 de agosto de 2022, momento a partir del cual desaparece la prejubilación. Mientras conserve este derecho, tendrá derecho a una asignación anual equivalente a la suma de su retribución fija y el 30% de la media de sus últimas retribuciones variables, con un máximo de tres. Dicha asignación estará sometida a las condiciones *malus* y *clawback* en vigor durante el plazo de cinco años.
- José Antonio Álvarez deja de tener derecho a prejubilarse en caso de extinción del contrato.

Ambos 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 (incluyendo, en su caso, durante la prejubilación). La base pensionable a efectos de las aportaciones anuales para los consejeros ejecutivos que participan en el sistema de previsión es la suma de su retribución fija más el 30% de la media de sus tres últimas retribuciones variables. Las aportaciones serán del 22% de las bases pensionables en todos los casos.

El importe de la pensión correspondiente a las aportaciones referenciadas al componente variable se invertirá en acciones Santander durante 5 años 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 y José Antonio Álvarez recibirán 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 2022, 2023 y 2024, 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 2022 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 2023 y 2024 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.

Finalmente, los consejeros ejecutivos 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, 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). El eventual uso privado de estos medios es oportunamente abonado por los consejeros ejecutivos, en los términos y condiciones aprobados por el consejo de administración con base en la propuesta formulada por la comisión de retribuciones.

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

Con efectos desde el 1 de enero de 2022 Sergio Rial ha firmado un contrato de asesor estratégico de Grupo Santander en virtud del cual va a prestar asesoramiento en asuntos específicos sobre transformación estratégica y digital, incluyendo también desarrollo de negocio en mercados asiáticos y otros asuntos estratégicos, por lo que percibirá una retribución fija de 2,1 millones de euros, y una retribución variable sujeta a objetivos determinables anualmente de 1 millón de euros. Este contrato es de duración indefinida e incluye un compromiso remunerado de no competencia de duración de un año, en virtud del cual el Sr. Rial, sujeto al cumplimiento del mencionado compromiso, tendrá derecho a percibir 2 millones de euros. El Sr. Rial no tiene derecho a ningún otro importe con motivo de la terminación de este contrato.

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 de este contrato.

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 un *buy out* que compense la pérdida de retribuciones variables que habría percibido de su entidad de origen de no haber aceptado la oferta de contratación del Grupo y/o podría recibir una bonificación por contratación como incentivo para que se una al Banco Santander.

Este tipo de compensación podrá ser abonada total o parcialmente en acciones y opciones sobre 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 y opciones sobre 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, en 2021 no se ha producido ninguna incorporación de consejero ejecutivo que pudiera dar lugar a la aplicación de *buy outs*, u otros elementos retributivos como el *sign-on*.

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,
- 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 2021'](#), que constituye el informe de la comisión de retribuciones, se especifica lo siguiente:

- Las tareas relativas a la retribución de los consejeros son responsabilidad de la comisión de retribuciones, según los Estatutos y el Reglamento del consejo 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 2021, 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 2020 fue aprobado por el consejo de administración y sometido al voto consultivo de la Junta General de 2021, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 91,6%. El desglose de los votos fue el siguiente:

	Número	% sobre el total ^A
Votos	11.397.073.138	97,12 %
	Número	%
Votos a favor ^B	10.434.787.981	91,59 %
Votos en contra ^B	957.730.594	8,41 %
Votos en blanco ^C	4.554.563	0,04 %
Abstenciones ^C	338.103.702	2,88 %

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 2022, 2023 y 2024 que el consejo de administración tiene previsto someter a la próxima Junta General de 2022 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 2022, 2023 y 2024'.

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 2021 y la tarea de supervisión continua en relación con la política de remuneraciones, la comisión de remuneraciones considera que la política de remuneraciones para los ejercicios 2022, 2023 y 2024, 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 de remuneraciones previsto estatutariamente.

Tal y como se detalla en la citada política, esta considera, entre otros aspectos, (i) continuar en la simplificación de nuestro sistema de

retribución ejecutiva, reduciendo el número de métricas referidas a los resultados del año de cuatro a tres (Clientes, RoRWA y RoTE), combinando la sencillez con la toma en consideración de los aspectos más relevantes estratégicamente relativos a clientes y rentabilidad, pero manteniendo el foco en la gestión adecuada del riesgo y del capital, que además se incluye como elemento cualitativo para el resultado (ii) introducir el uso de opciones sobre acciones como instrumento de remuneración variable, con el fin de crear un mayor alineamiento con el retorno para el accionista, y (iii) actualizar las métricas vinculadas al cumplimiento de objetivos plurianuales, manteniendo el retorno total del accionista (RTA), e introduciendo RoTE y métricas relativas a aspectos ASG (ambiental, social y de gobierno) asociadas al grado de cumplimiento de nuestros compromisos de Banca Responsable, incorporando de este modo las mejores prácticas de mercado y las preferencias de nuestros *stakeholders*, priorizando la rentabilidad a largo plazo tanto para el accionista, como la propia de Banco Santander, así como la sostenibilidad del balance, y de las actividades de Banco Santander y el modo en que se realizan.

En 2021 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 31 de enero de 2022, la comisión de retribuciones acordó proponer al consejo de administración la aprobación de la retribución variable correspondiente al ejercicio 2021 de los miembros de la alta dirección no consejeros. La propuesta de la comisión fue aprobada por el consejo en su reunión del 1 de febrero de 2022.

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 C y D](#) en relación con Ana Botín y José Antonio Álvarez, 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 2021 y 2020, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente. Dicho importe se ha reducido un 33% respecto al reportado en 2014 (80.792 miles de euros):

Miles de euros

Retribuciones salariales a corto plazo y diferidas

Ejercicio	Número de personas	Retribución variable de abono inmediato (50% en acciones) ^A		Retribución variable diferida (50% en acciones) ^B	Aportaciones a pensiones	Otras retribuciones ^C	Total
		Fijo					
2021	15	19.183	16.804	7.296	5.542	5.055	53.880
2020	18	21.642	11.479	4.941	6.039	6.312	50.413

A. El importe de abono inmediato en acciones del ejercicio 2021 es de 2.707 miles de acciones (2.136 miles de acciones Santander en 2020).

B. El importe de abono de acciones diferidas del ejercicio 2021 es de 1.175 miles de acciones (919 miles de acciones Santander en 2020).

C. Recoge otros conceptos de retribución tales como primas por seguros de vida, seguros médicos y ayudas de localización.

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 2021 y 2020, 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 acciones) ^A	
2021	15		7.660
2020	18		5.188

A. Corresponde en 2021 al valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2025, 2026 y 2027 del sexto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Corresponde en 2020 a la estimación del valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2024, 2025 y 2026 del quinto 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 2021 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, el experto concluye que la horquilla razonable para estimar el coeficiente de logro inicial está en torno a un 60%-80%. Por tanto, se ha considerado que el valor razonable es el 70% del máximo.

B. El número de acciones correspondientes a la retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo indicada en el cuadro es de 1.234 miles de acciones de Santander en 2021 (965 miles de acciones Santander en 2020).

Los objetivos a largo plazo son los mismos que para los consejeros ejecutivos. Aparecen descritos en la sección [6.3 B iv](#).

Aquellos directivos que durante el ejercicio 2021 han cesado en sus funciones, no formando parte de la alta dirección al cierre del ejercicio, consolidaron durante el año retribuciones salariales por importe total de 5.294 miles de euros (5.984 miles de euros, para aquellos que cesaron en 2020). Adicionalmente, tendrán derecho a retribuciones variables diferidas sujetas a objetivos a largo plazo por un importe total de 55 miles de euros (133 miles de euros para aquellos que cesaron en 2020).

Asimismo, en la Junta General de 2021 se aprobó el Incentivo para la Transformación Digital de 2021, que es un sistema de retribución variable que incluye la entrega de acciones y opciones sobre acciones Santander vinculado al logro de ciertos hitos relevantes de la hoja de ruta digital del Grupo.

Dentro de este plan, que está dirigido a un grupo de hasta 250 empleados cuya actividad se considera esencial para el crecimiento y la transformación digital de Grupo Santander no está incluido ningún miembro de la alta dirección en 2021.

El Incentivo para la Transformación Digital de 2020, cuyos términos son sustancialmente los mismos que los del de 2021, incluía a tres miembros de la alta dirección, que recibirían un importe conjunto de 1.700 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 2021.

En 2021 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido del 125% 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 2021.

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 o Material Risk Takers).

Cada año, la comisión de retribuciones revisa y, en su caso, actualiza el perímetro de dicho colectivo con la finalidad de identificar las personas de la organización que cumplen los parámetros señalados anteriormente. El capítulo de políticas de retribuciones del *Informe con relevancia prudencial*²⁹ de Banco Santander, S. A. correspondiente a 2021 detalla los criterios seguidos para la identificación del colectivo, así como la normativa que ha servido de referencia para tal definición. A cierre de 2021, teniendo en cuenta estos criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.018 directivos de todo el Grupo (incluidos los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros) (1.394 en 2020), lo que suponía un 0,52% de la plantilla final (0,73% en 2020).

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.

²⁹ El Informe con Relevancia Prudencial 2021 está publicado en nuestra página web corporativa.

- La posibilidad de que en 2021 ciertas categorías de directivos 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 2022, además de la inclusión de opciones descrita en el apartado 6.4 anterior, el consejo de administración mantendrá flexibilidad para acordar el abono total o parcial en acciones o instrumentos equivalentes de Banco Santander, S.A., y/o de la filial correspondiente en la proporción que en cada caso estime conveniente (sujeto, en todo caso, al número máximo de acciones Santander que la junta acuerde entregar y a las eventuales restricciones regulatorias que puedan ser de aplicación en cada jurisdicción), además del mencionado cambio que instrumenta parte del abono en opciones sobre acciones de Banco Santander, S.A.

El importe agregado de la retribución 2021 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 2021.

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. Cualquier referencia a las filiales que se realizan en este apartado comprende a las más significativas.

Las principales características del Modelo de Gobierno Grupo-Filiales 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.

7.1 Centro Corporativo

El Modelo de Gobierno Grupo-Filiales de Banco Santander 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.

7.2 Gobierno interno de Grupo Santander

El modelo de gobierno interno de Grupo Santander 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 y prácticas de buen gobierno internacionales. Ello incluye las relativas al nombramiento, idoneidad, retribución y planificación de sucesión de los miembros de los órganos de administración, respetando siempre la normativa y criterios de supervisión locales.
- En la relación entre los directores regionales y los *country heads* y el consejero delegado del Grupo.
- En la relación entre los responsables locales y globales de las funciones clave de control 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) y las funciones de negocio (SCIB, Wealth Management & Insurance).

El Grupo cuenta con tres directores 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*.

Desde 2020, la región Europa (España, Portugal, Polonia y el Reino Unido) tiene el mandato de ejecutar un modelo operativo paneuropeo para generar beneficios de escala y eficiencia aprovechando las estructuras comunes de gestión de productos en todos los países. Se han definido elementos específicos de coordinación y estructuras organizativas para garantizar el ejercicio efectivo de las responsabilidades del director regional de Europa, respetando plenamente la gobernanza local. Para el desarrollo de estas responsabilidades se han establecido unas posiciones de negocio, soporte y control dentro del organigrama regional.

El modelo de gobierno fija las pautas y reglas a seguir en el nombramiento de estos responsables locales, la fijación de sus objetivos (en el 50% local y 50% Grupo/regional) y de la retribución variable, así como la evaluación de su desempeño y la planificación de la sucesión de los responsables de las funciones mencionadas. También explica el modo en que debe producirse la interacción entre las funciones del Grupo y de las entidades filiales.

Santander cuenta con unos marcos corporativos en aquellas materias que se han considerado relevantes por su incidencia en el perfil de riesgos del Grupo. Cubren riesgos, capital, liquidez, cumplimiento, crimen financiero, tecnología, auditoría, contabilidad, finanzas, estrategia, recursos humanos, externalizaciones, ciberseguridad, gestión de situaciones especiales y comunicación y marca. En 2021 el consejo de administración ha aprobado un nuevo Marco Corporativo de Banca Responsable. Estos marcos recogen:

- El modo de ejercer la supervisión y control del Grupo sobre las filiales.
- La participación del Grupo en ciertas decisiones relevantes de las filiales, así como la de estas en el proceso de toma de decisiones en el Grupo.

El referido modelo de gobierno y los marcos corporativos conforman el sistema de gobierno interno, son aprobados por el consejo de administración de Banco Santander para su adhesión posterior por los órganos de gobierno de las filiales, teniendo en cuenta los requisitos locales que a estas les resultan 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. Esta información se presenta por parte de Gobierno Interno al consejo de administración.

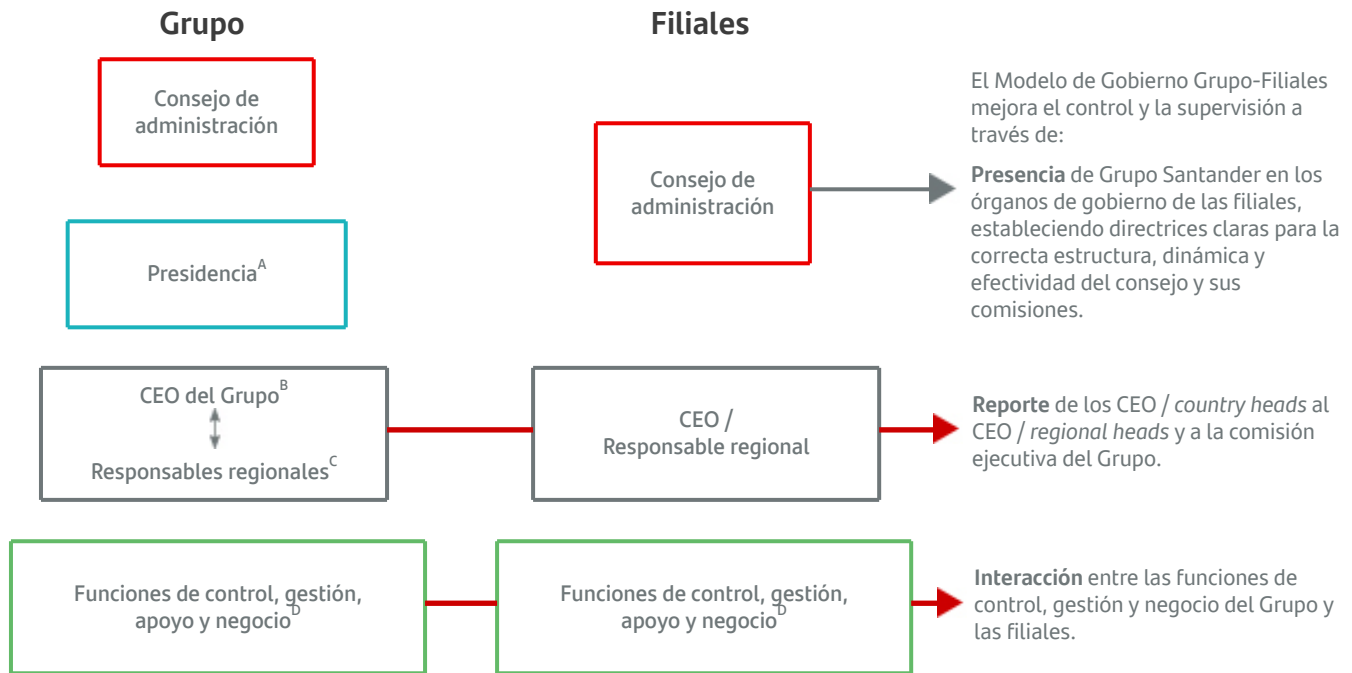
La oficina de Gobierno Interno del Grupo y las secretarías generales de las filiales son las responsables de promover la implantación efectiva del modelo de gobierno y los marcos corporativos, lo que se evalúa anualmente por parte del Grupo a través de la elaboración de informes que se elevan a los órganos de gobierno pertinentes.

Desde 2019 se cuenta con una política específica para el gobierno de las filiales y participadas no adheridas al modelo de gobierno. Esta política completa y refuerza el sistema de gobierno y control aplicado a estas sociedades hasta ese momento.

Desde 2020 PagoNxt, una filial 100% de Banco Santander, estructurada como sociedad *holding* que alberga un conjunto de iniciativas clave en la digitalización de los servicios financieros ofrecidos por el Grupo con los pagos como actividad central, tiene un modelo de gobierno y organizativo propio y para sus filiales en el marco del régimen de gobierno a nivel de grupo. En concreto, cubre el alcance, principios fundamentales, roles y responsabilidades, procesos clave y órganos de gobierno que deben considerarse para asegurar que el negocio PagoNxt está bien gobernado y gestionado de acuerdo a la normativa vigente y a las expectativas del Grupo y de los supervisores.

Por último, desde 2020 tanto Banca Corporativa y de Inversión (SCIB) como el negocio de gestión de activos, banca privada y seguros (WM&I) cuentan con modelos de gobierno propios que permiten asegurar la gestión y supervisión adecuada de estos negocios en todo el Grupo como negocios globales, tal y como se definen en el Modelo de Gobierno Grupo-Filiales.

Los siguientes gráficos muestran los tres niveles del Modelo de Gobierno Grupo-Filiales, 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.

C. Europa, Norteamérica y Sudamérica reportan al CEO del Grupo.

D. Auditoría, Riesgos, Cumplimiento, Financiero, Control de Gestión/Contabilidad, Tecnología y Operaciones, Recursos Humanos, Secretaría General, Marketing, Comunicación, Estrategia, Santander Corporate & Investment Banking y Wealth Management & Insurance.

<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. Control interno de la elaboración de la información financiera (SCIIF)

A continuación se describen las principales características del SCIIF establecidos en Grupo Santander en relación con el proceso de emisión de información financiera, abordando los siguientes aspectos:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos de la información financiera.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión del funcionamiento del sistema.
- Informe del auditor externo.

8.1 Entorno de control

Gobierno y órganos responsables

El consejo de administración formula la información financiera que Banco Santander debe publicar periódicamente por su condición de empresa cotizada, y es el responsable de supervisar y garantizar la integridad de los sistemas internos de información y control, así como de los sistemas contables y de información financiera. Lo anterior incluye el control operativo y financiero, así como el cumplimiento de la legislación aplicable.

La comisión de auditoría asiste al consejo en su supervisión del proceso de elaboración de la información financiera y los sistemas de control interno. Véase la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2021'](#).

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 garantiza que aquel redacte un informe sobre dicho SCIIF.

Responsabilidades, Código General de Conducta, canal de denuncias y formación

Funciones de responsabilidad

El Grupo, a través de las funciones de organización corporativa, de los países y negocios, define, implanta y mantiene las estructuras organizativas, el catálogo de puestos y la dimensión de las unidades. En este sentido, el área corporativa de Organización es la responsable de la definición y documentación del modelo corporativo de gestión de estructuras y plantillas en el Grupo, que a su vez sirve de manual de referencia a todo el Grupo.

Las unidades de organización son las encargadas de identificar y definir las principales funciones bajo la responsabilidad de cada unidad estructural velando por que la organización disponga de un modelo sólido de SCIIF.

De esta manera, dentro de Grupo Santander se ha implementado un esquema de responsabilidades a través de toda la organización de identificación de potenciales riesgos y controles que los mitigan bajo un modelo de control de tres líneas de defensa donde el Grupo tiene claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, destacando las mencionadas a continuación:

Responsable de la función de intervención general y control de gestión (CAO), que tiene, 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.
- Poner en marcha los procesos críticos (modelos de control), basándose para ello en las herramientas tecnológicas corporativas.
- Implantar los sistemas contables y de información de gestión corporativos, así como adaptarlos a las necesidades específicas de cada entidad.

Con el fin de preservar su independencia, el *controller* depende jerárquicamente del máximo responsable de la entidad o país en el que ejerce sus responsabilidades (*country head*) y funcionalmente de la dirección de la división de Intervención General y Control de Gestión del Grupo.

La Función de Control de Riesgos no Financieros, que es la responsable de:

- Establecer y difundir la metodología que rige el proceso de documentación del Sistema de Control Interno de Riesgos (SCIR) del Grupo y la evaluación y certificación del SCIR, que da cobertura al SCIIF entre otras exigencias regulatorias y normativas. El SCIR del Grupo se define como el proceso realizado por el consejo de administración, la alta dirección y el resto de personal del Grupo para proporcionar seguridad razonable en el logro de sus objetivos.
- Impulsar el mantenimiento actualizado de la documentación para adaptarla a los cambios organizativos y normativos y, junto a la división de Intervención General y Control de Gestión y, en su caso, los representantes de las divisiones y/o sociedades implicadas, presentar a la comisión de auditoría las conclusiones del proceso de evaluación del SCIR. Asimismo, existen funciones homólogas en

cada unidad que reportan al área corporativa de control de riesgos no financieros.

Código General de Conducta (CGC)

El CGC del Grupo, aprobado por el consejo de administración de Banco Santander, establece las pautas y normas de conducta y los principios éticos que deberán regir las acciones de todos los empleados de Grupo Santander y, por tanto, constituye el elemento central de la función de Cumplimiento del Grupo. También establece las reglas de conducta a seguir en relación con las obligaciones contables y la información financiera. El CGC puede consultarse en nuestra web corporativa.

El citado código es de aplicación a los miembros de los órganos de administración y a todos los empleados de Banco Santander y de su Grupo, quienes lo suscriben en el momento de su incorporación al Grupo, sin perjuicio de que determinadas personas se encuentren sujetas también al Código de Conducta en los Mercados de Valores, o a otros códigos de conducta específicos de la actividad o negocio en el que desempeñan sus funciones.

El Grupo ofrece a todos sus empleados cursos de *e-learning* (aprendizaje en línea) sobre el mencionado CGC. Además, la función de cumplimiento está a disposición de los empleados para toda consulta relativa a su aplicación.

El CGC define las funciones de los órganos de gobierno y de las unidades y áreas del Grupo que, junto con la función de Cumplimiento, tienen competencias en la aplicación del mismo.

La función de Recursos Humanos es la competente para imponer sanciones disciplinarias por incumplimiento del CGC, y para proponer acciones correctoras, que pueden dar lugar a sanciones laborales, sin perjuicio de las administrativas o penales que, en su caso, puedan derivarse.

En 2021 el consejo de administración ha modificado el CGC para que los miembros del consejo y los empleados del Grupo se abstengan de emitir comunicaciones en nombre de Banco Santander, así como de actuar como sus representantes o empleados, cuando pudieran comprometer la neutralidad del Grupo al revelar ciertos sesgos políticos o ideológicos. Véase la información sobre 'Código General de Conducta' en la sección '[Código de Conducta](#)' en el capítulo de 'Banca responsable'.

Canal de denuncias

Banco Santander tiene un canal de denuncias denominado Canal Abierto, a través del cual los empleados pueden denunciar, de forma confidencial y anónima, los actos presuntamente ilegales o incumplimientos del CGC, así como aquellos comportamientos que no estén alineados con los comportamientos corporativos de los que tengan conocimiento en el desarrollo de sus funciones profesionales. Dicho canal de denuncias permite realizar, de forma confidencial y anónima, comunicaciones y denuncias por parte de otras personas relacionadas con el Banco Santander, distintas de los empleados, tales como consejeros, accionistas, clientes, proveedores o cualquier otro tercero, garantizando en todo caso su confidencialidad y permitiendo comunicaciones anónimas. El citado canal es accesible desde la web corporativa.

Además, a través de este canal de denuncias, es posible denunciar irregularidades en asuntos de contabilidad o auditoría, según la SOX. En el caso de que se reciba una comunicación de esta naturaleza, la función de Cumplimiento informará a la comisión de auditoría para la adopción de las medidas pertinentes.

Para preservar la confidencialidad de las comunicaciones con carácter previo a su examen por la comisión de auditoría, el procedimiento no exige que las mismas incluyan datos personales o de contacto del remitente. Además, únicamente determinadas personas de la función de Cumplimiento revisan el contenido de la comunicación al objeto de determinar si guarda relación con cuestiones de contabilidad o auditoría, y, en su caso, someterla a la comisión de auditoría.

La supervisión del Canal Abierto 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 versa la denuncia. La SOX atribuye a la comisión de auditoría la competencia de supervisar el canal de denuncias en materias que caen bajo su supervisión (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 riesgos, regulación y cumplimiento. Para más información sobre el número de denuncias presentadas y su tipología, véase la información sobre 'Canales Éticos' en la sección '[Profesionales preparados y comprometidos](#)' en el capítulo '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 facilitar a dichas personas los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.

Estos planes de formación y actualización son promovidos, en la mayoría de los casos, por la propia división de Intervención General y Control de Gestión, siendo diseñados y tutelados conjuntamente con la unidad corporativa de conocimiento y desarrollo de carrera, que forma parte de la función de recursos humanos y que es responsable de impartir y coordinar la formación en el Grupo.

Dichas acciones formativas se imparten en jornadas presenciales y mediante la modalidad *e-learning*, siendo todas ellas controladas y supervisadas por la mencionada unidad corporativa con el fin de garantizar su debida recepción, así como la adecuada asimilación de los conceptos.

La formación y los programas periódicos de actualización impartidos en 2021 se han centrado en los siguientes temas directa o indirectamente relacionados con el proceso de información financiera: (i) análisis y gestión de riesgos; (ii) contabilidad y análisis de estados financieros; (iii) el negocio, banca y entorno financiero; (iv) gestión financiera, costes y elaboración de presupuestos; (v) habilidades numéricas; y (vi) cálculos y estadísticas.

En los programas de formación mencionados han participado 31.373 empleados de diferentes entidades y países en los que está presente Grupo Santander, que han supuesto más de 545.459 horas lectivas impartidas en el centro corporativo de España o a distancia (*e-learning*). Además, cada país establece su propio plan de formación basándose en el desarrollado por la matriz.

8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

El Grupo tiene un proceso específico para identificar las compañías que tendrían que incluirse en su perímetro de consolidación. Este

proceso se supervisa desde la división de Intervención General y Control de Gestión y desde la de Secretaría General.

Este 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 el capital de las mismas, sino también de aquellas otras entidades sobre las que el control se ejerce por otros medios, tales como fondos de inversión, titulizaciones y otras entidades estructuradas. En este proceso se analiza si el Grupo tiene el control sobre la entidad, si tiene derecho a los rendimientos variables de la misma o está expuesto a 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.

El Grupo establece que para las entidades con mayor impacto en la elaboración de la información financiera del Grupo se requiera la implantación de un SCIR bajo una metodología común y homogénea, lo que asegura la inclusión de controles relevantes en el SCIR y la cobertura de todos los riesgos significativos para la información financiera.

El SCIR 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 con las leyes y reglamentos aplicables.

El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta todas las actividades del Grupo, siendo su alcance mayor que la totalidad de los riesgos relacionados de forma directa con la elaboración de la información financiera del Grupo.

La identificación de los riesgos potenciales que necesariamente deben ser cubiertos por el SCIR 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) que los activos sean bienes o derechos del Grupo y los pasivos, obligaciones del mismo; (iii) el registro debido y oportuno y la valoración adecuada de los activos, pasivos y operaciones; y (iv) la correcta aplicación de los principios y normas contables, así como de los desgloses adecuados.

Por otra parte, entre las principales características del SCIR del Grupo destacan las siguientes:

- Es un modelo corporativo que involucra a toda la estructura organizativa del Grupo mediante un esquema directo de responsabilidades asignadas de forma individual.

- La gestión de la documentación del SCIR está descentralizada en las propias unidades del Grupo, mientras que la coordinación y seguimiento recae sobre el área de Control de Riesgos no Financieros, la cual facilita criterios y directrices generales para homogeneizar y estandarizar la documentación de los procedimientos, las pruebas de evaluación de controles, los criterios de clasificación de las potenciales deficiencias y las adaptaciones normativas que sean necesarias.
- Es un modelo amplio con un alcance global en el que se han documentado no solo las actividades vinculadas a la generación de la información financiera consolidada, principal objetivo del mismo, sino también otros procedimientos desarrollados en las áreas de soporte de cada entidad que, sin tener repercusión directa en la contabilidad, sí pueden ocasionar posibles pérdidas o contingencias en caso de incidencias, errores, incumplimientos de normativa y/o fraudes.
- Es dinámico y evoluciona de forma continua con la finalidad de reflejar en cada momento la realidad del negocio del Grupo, los riesgos que le afectan y los controles que los mitigan.
- Proporciona una documentación completa de los procesos incluidos en su ámbito e incorpora descripciones detalladas de las operaciones, los criterios de evaluación y las revisiones aplicadas al SCIR.

Toda la documentación del SCIR de las sociedades del Grupo se recoge en una aplicación informática corporativa a la que acceden los empleados con diferentes niveles de responsabilidad en el proceso de evaluación y certificación del SCIR del Grupo.

Finalmente, es la comisión de auditoría la que se encarga de la supervisión del proceso de información financiera regulada de Banco Santander y su Grupo y de los sistemas internos de control.

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 al Banco Santander y al Grupo, que incluye la información no financiera relacionada, así como su integridad, y revisan 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 de Banco Santander.

El proceso de generación, revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIF se encuentran documentados en una herramienta corporativa que integra el modelo de control dentro de la gestión de riesgos, incluyendo la descripción de las actividades, los riesgos, las tareas y los controles asociados a todas las operaciones que pueden tener un efecto significativo sobre los estados financieros. Esta documentación incluye tanto la operativa bancaria recurrente como operaciones puntuales (compraventa de participaciones, operaciones con inmovilizado, etc.) o aquellos aspectos que conllevan juicios y estimaciones, para asegurar el registro, valoración, presentación y desglose correctos de la información financiera.

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.

Para su validación, el CAO del Grupo presenta a la comisión de auditoría, al menos trimestralmente, la información financiera del Grupo, aportando explicaciones de los principales criterios utilizados para la realización de estimaciones, valoraciones y juicios relevantes.

La información que se facilita a los consejeros con anterioridad a las reuniones, incluida la relativa a los juicios, estimaciones y proyecciones relevantes de la información financiera, se elabora específicamente para preparar estas sesiones.

Existe también un comité, denominado comité corporativo de contabilidad y de información de gestión financiera, que es responsable del gobierno y la supervisión de los asuntos relacionados con la contabilidad, la gestión financiera y el control, así como de asegurar que el Banco haga una divulgación financiera apropiada y adecuada de estos asuntos de acuerdo con las leyes y reglamentos, asegurando que dicha divulgación sea justa, exacta y no engañosa.

Para verificar que el SCIR funciona de forma correcta, el Grupo establece un proceso de evaluación y certificación piramidal, de periodicidad anual, donde se identifica y evalúa la criticidad de los riesgos y la efectividad de los controles identificados en el Grupo. Este proceso, que empieza con una evaluación de las actividades de control por parte del personal responsable de las mismas, es cuestionado y validado a través de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, de forma que, tras analizar tales certificaciones, el CEO, el CFO y el CAO puedan certificar la efectividad del SCIR.

El área de Control de Riesgos no Financieros confecciona un informe en el que se recogen las principales conclusiones obtenidas en el proceso de certificación llevado a cabo por las unidades, y reflejando las principales deficiencias que se hayan identificado durante el ejercicio, indicando si han quedado convenientemente resueltas o, en caso contrario, los planes puestos en marcha para su adecuada

resolución y el cual soporta las evidencias necesarias para las firmas del CEO, CFO y CAO.

Las conclusiones de dichos procesos de evaluación son presentadas a la comisión de auditoría por el área de control de riesgos no financieros, junto a la división de 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.

Adicionalmente, el Grupo dispone de un foro de seguimiento del Control Interno presidido por los responsables de las divisiones de Riesgos y de Intervención General y Control de Gestión donde se hace seguimiento continuo del entorno de Control del Grupo y la estrategia y evolución del SCIR.

Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información

La división de Tecnología y Operaciones elabora las políticas corporativas en materia de sistemas de información de Grupo Santander que, relacionados directa o indirectamente con los estados financieros, garantizan en todo momento, mediante un esquema de control interno específico, la correcta elaboración y publicación de la información financiera.

Son particularmente relevantes a efectos de control interno las políticas relativas a los aspectos que se detallan a continuación:

- Políticas y procedimientos internos, actualizados y difundidos, relacionados con la seguridad de los sistemas y los accesos a las aplicaciones y sistemas informáticos, basadas en roles y de acuerdo con las funciones y habilitaciones asignadas a cada unidad/puesto de forma que se asegure una adecuada segregación de funciones.
- La metodología garantiza que el desarrollo de nuevas aplicaciones y la modificación o mantenimiento de las existentes pase por un circuito de definición, desarrollo y pruebas que asegure el tratamiento fiable de la información financiera.
- De esta forma, una vez finalizado el desarrollo de las aplicaciones a partir de la definición normalizada de requisitos (documentación detallada de los procesos a implantar), se hacen pruebas exhaustivas sobre las mismas por parte de un laboratorio de desarrollo especializado en esta materia.
- Posteriormente, 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, Grupo Santander garantiza la existencia de planes de continuidad que aseguren el desarrollo de las funciones clave en caso de desastres o sucesos susceptibles de suspender o interrumpir la actividad. A este fin, existen sistemas de respaldo con un alto grado de automatización que garantizan la continuidad de los sistemas críticos con la mínima intervención humana, gracias a sistemas redundantes, sistemas de alta disponibilidad y líneas de comunicación también redundantes.

Políticas y procedimientos de control interno para actividades subcontratadas a terceros y servicios de valoración encomendados a expertos independientes

El Grupo ha establecido un marco de acción y ha implantado políticas y procedimientos específicos para garantizar la adecuada cobertura de los riesgos asociados a la subcontratación de actividades a terceros.

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 todas sus sociedades.

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, recursos humanos, etc.

Los principales procedimientos de control que se observan para asegurar una adecuada cobertura de los riesgos inherentes en dichos procesos son:

- Las relaciones entre entidades del Grupo están documentadas en contratos en los que se determina de forma exhaustiva el tipo y nivel del servicio que se presta.
- Todas las entidades prestadoras de servicios del Grupo tienen documentados y validan los principales procesos y controles relacionados con los servicios que prestan.
- Los proveedores externos 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.

El Grupo 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 primero su competencia e independencia y validar sus métodos y la razonabilidad de las hipótesis utilizadas.

Además, el Grupo ha puesto en marcha controles para asegurar la integridad y la calidad de la información para proveedores externos que prestan servicios relevantes con potencial impacto en las cuentas anuales. Estos controles se detallan en los acuerdos de nivel de servicios reflejados en los respectivos contratos con terceros.

8.4 Información y comunicación

Función encargada de las políticas contables

La división de Intervención General y Control de Gestión cuenta con un área denominada Políticas Contables, cuyo responsable, que depende directamente del responsable de la división, tiene asignadas las siguientes responsabilidades en exclusiva:

- Definir el tratamiento contable de las operaciones que constituyen la actividad de Banco Santander, de acuerdo con su naturaleza económica y con la normativa que regula el sistema financiero.
- Definir y mantener actualizadas las políticas contables del Grupo y resolver las dudas y conflictos derivados de su interpretación.
- Mejorar y homogeneizar las prácticas contables del Grupo.

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 establecer dichos principios, directrices y pautas homogéneas para su aplicación, así como para que cada una de las entidades del Grupo disponga de métodos de consolidación efectivos y apliquen políticas contables homogéneas. Los principios descritos en ese marco se plasman y desarrollan de forma adecuada en las políticas contables del Grupo.

Las políticas contables deben entenderse como un complemento de las normas financiero-contables aplicables en cada jurisdicción, siendo sus objetivos finales que (i) los estados e información financiera que se pongan a disposición de los órganos de administración, así como de los supervisores o de otros terceros, faciliten información fiel y fiable para la toma de decisiones relacionadas con el Grupo, y que (ii) se facilite el cumplimiento puntual por todas las entidades del Grupo de las obligaciones legales y de los diversos requerimientos establecidos en la normativa.

Las políticas contables son objeto de revisión siempre que se modifica la normativa de referencia y, al menos, una vez al año.

Adicionalmente, con periodicidad mensual, el área de Políticas Contables publica internamente un boletín que contiene las novedades en materia contable en el que se recogen tanto la nueva normativa publicada como 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 financiera y procesos contables, así como con el resto de áreas de la división de Intervención General y Control de Gestión.

8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Actividades de supervisión y resultados del SCIIF en 2021

El consejo de administración ha aprobado un marco corporativo de auditoría interna de Grupo Santander, que define la función global de Auditoría Interna y la forma en la que esta ha de desarrollarse.

De acuerdo con el mismo, Auditoría Interna es una función permanente e independiente de cualquier otra función o unidad. Su misión es garantizar de forma independiente al consejo de administración y a la alta dirección la calidad y eficacia de los procesos y sistemas de control interno, de gestión de los riesgos (actuales o emergentes) y de gobierno, contribuyendo así a la protección del valor de la organización, su solvencia y reputación. La función de auditoría interna reporta a la comisión de auditoría y, periódicamente, al menos dos veces al año, al consejo de

administración, teniendo además, como unidad independiente, acceso directo al consejo cuando lo estime conveniente.

Auditoría Interna evalúa:

- La eficacia y la eficiencia de los procesos y sistemas citados.
- El cumplimiento de la normativa aplicable y los requerimientos de los supervisores.
- La fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- La integridad patrimonial.

Auditoría Interna es la tercera línea de defensa, independiente de las otras dos. Su ámbito de actuación comprende:

- Todas las entidades que forman parte del Grupo sobre las que se mantenga un control efectivo.
- Los patrimonios separados (por ejemplo, fondos de inversión) gestionados por las entidades citadas en 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 el desarrollo 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, y también en desarrollo de su misión, 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 la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2021'](#).

A cierre de 2021, Auditoría Interna contaba con 1.212 empleados, todos con dedicación plena a este servicio. De estos, 269 corresponden al Centro Corporativo y 943 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 auditorías basado en un ejercicio propio de evaluación de los riesgos existentes en el Grupo cuya ejecución le corresponde exclusivamente. De las revisiones realizadas puede derivarse la formulación de recomendaciones de auditoría, que son priorizadas de acuerdo con su importancia relativa, y de las que se realiza un seguimiento continuo hasta su completa implantación.

La comisión de auditoría, en su sesión de 19 de febrero de 2021, revisó el plan de auditoría para 2021, del que se informó al consejo en su sesión de 22 de febrero de 2021, quedando aprobado, a su vez, por el consejo.

Los informes de auditoría interna, en lo que se refiere a la revisión de SCIF, han tenido como objetivos principales:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en las secciones 302, 404, 406, 407 y 806 de la SOX.

- Comprobar el gobierno corporativo 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 aras del cumplimiento de la SOX.
- Comprobar que la documentación justificativa relacionada con la 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 las mismas respecto a las observaciones y recomendaciones, en su caso, formuladas por Auditoría Interna, los auditores externos de las cuentas anuales o diferentes supervisores.
- Verificar la implementación de las recomendaciones realizadas en la ejecución del plan de auditoría.

En 2021, la comisión de auditoría y el consejo de administración fueron informados de los trabajos realizados por la división de Auditoría Interna, conforme a su plan anual, y de otros asuntos relacionados con esta función. Véase la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2021'](#).

Detección y gestión de debilidades

Es deber de la comisión de auditoría el supervisar el proceso de información financiera y los sistemas de control interno. La comisión de auditoría se ocupa de toda deficiencia en el control que pudiera afectar a la fiabilidad y la precisión de las cuentas anuales. Con este fin, puede acudir a las diversas áreas del Grupo que participan en el proceso para conseguir la información necesaria y las aclaraciones pertinentes. La comisión también evalúa el impacto potencial de todo error detectado en la información financiera.

Asimismo, a la comisión de auditoría, dentro de su tarea de supervisión del proceso de información financiera y los sistemas de control interno, le corresponde discutir con el auditor externo las debilidades significativas que, en su caso, se detecten en el desarrollo de la auditoría.

Como parte de sus tareas de supervisión, la comisión de auditoría valora los resultados del trabajo de la división de Auditoría Interna, y puede tomar las medidas que sean necesarias para corregir las eventuales deficiencias identificadas en la información financiera.

En 2021, la comisión de auditoría fue informada de la evaluación y certificación del SCIR correspondiente al ejercicio 2020. Véase la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2021'](#).

8.6 Informe del auditor externo

El auditor externo ha emitido un informe de aseguramiento razonable independiente sobre el diseño y efectividad del SCIIF y de la descripción del SCIIF expuesta en esta sección 8 del informe anual de gobierno corporativo.

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 la descripción que sobre el mismo se incluye en el Informe adjunto que forma parte de la sección correspondiente del Informe Anual de Gobierno Corporativo del Informe de gestión que acompaña a las cuentas anuales consolidadas de Banco Santander, S.A. (en adelante la Sociedad dominante) y sociedades dependientes (en adelante el Grupo o Grupo Santander) al 31 de diciembre de 2021. Dicho sistema está basado en los criterios y políticas definidos por el Grupo de acuerdo con las directrices establecidas por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* en su informe *"Internal Control-Integrated Framework"*, 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 del Grupo 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 del Grupo, basándonos en el trabajo que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento razonable de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111. Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

1

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75 tomo 9.267, libro 8.054, sanción 3ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290



Un trabajo de seguridad razonable incluye la comprensión del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, la evaluación del riesgo de que puedan existir debilidades de control interno materiales, de que los controles no estén adecuadamente diseñados o no operen de una forma eficaz, la ejecución de pruebas y evaluaciones sobre el diseño y la aplicación efectiva de dicho sistema, que se basan en nuestro juicio profesional y la realización de aquellos otros procedimientos que se consideren necesarios.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Opinión

En nuestra opinión, el Grupo Santander, mantenía al 31 de diciembre de 2021, en todos los aspectos significativos, un Sistema de Control Interno en relación con la información financiera contenida en las cuentas anuales consolidadas del Grupo al 31 de diciembre de 2021 efectivo, el cual está basado en los criterios y políticas definidos por la Dirección del Grupo de acuerdo con las directrices establecidas por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* en su informe "*Internal Control - Integrated Framework*", en su último marco publicado en 2013.

Asimismo, la descripción del Informe sobre el SCIF adjunta al 31 de diciembre de 2021 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 SCIF 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 25 de febrero de 2022 expresa una opinión favorable sobre dichas cuentas anuales consolidadas.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.


 Julián González Gómez
 25 de febrero de 2022

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

2022 Núm. 01/22/01132
30,00 EUR

SELLO CORPORATIVO:

Sello distintivo de otras actuaciones
.....

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 2021 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 'Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo'](#) 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' , en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia.
A.3	Sí	Véase 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2 y las secciones 6. 'Retribuciones' 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.
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 la sección 2.5 'Autocartera' .
A.11	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.12	No	Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
A.13	No	Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
A.14	Sí	Véase la sección 2.6 'Información bursátil' .

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
B. JUNTA GENERAL		
B.1	No	Véase 'Quorum y mayorías previstas para aprobar acuerdos en la junta general' en la sección 3.2 .
B.2	No	Véase 'Quorum y mayorías previstas 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	Véase 'Quorum y asistencia' en las sección 3.4 , en cuanto al ejercicio 2021, y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , en cuanto al resto de ejercicios.
B.5	Sí	Véase 'Resultados de votaciones y acuerdos' en la sección 3.4 .
B.6	Sí	Véase 'Participación de los accionistas 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 previstas 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 '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 2021' en la sección 4.6 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.4	Sí	Véanse 'Diversidad' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2 , en cuanto al ejercicio 2021, 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' en la sección 4.2 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 .
C.1.6	No	Véanse 'Diversidad' en la sección 4.2 , 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 y, en cuanto a diversidad en posiciones directivas, el capítulo de 'Banca responsable' .
C.1.7	No	Véase 'Diversidad' en la sección 4.2 y 'Funciones y actividades en 2021' 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	Véanse 'Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo' en la sección 4.3 y '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 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 c) de las cuentas anuales consolidadas.
C.1.14	Sí	Véanse las secciones 5 'Equipo directivo' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.15	Sí	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 .
C.1.16	No	Véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 .
C.1.17	No	Véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección 4.3 , 'Evaluación anual del funcionamiento de la comisión y cumplimiento de los objetivos para 2021' en la sección 4.6 y 'Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando su funcionamiento' en la sección 1.2 .
C.1.18	No	Véase 'Evaluación del consejo en 2021' en la sección 4.3 .
C.1.19	No	Véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' 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.
C.1.22	No	Véase 'Diversidad' en la sección 4.2 .
C.1.23	Sí	Véanse 'Nombramiento, renovación 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 a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3 , el apartado 'Funciones y actividades en 2021' 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 a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3 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 2021' en la sección 4.5 .
C.1.29	Sí	Véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Secretario del consejo' en la sección 4.3 .
C.1.30	No	Véanse la sección 3.1 'Comunicación con accionistas' y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 .
C.1.31	Sí	Véanse 'Auditor externo' en la sección 4.5 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
C.1.32	Sí	Véanse 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.33	Sí	No aplicable.
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 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 .
C.1.37	No	No aplicable. Ver 'Funciones y actividades en 2021' 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 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas' , 6.7 'Información 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 , 'Funciones y actividades en 2021' en las secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 , 4.7 , 4.8 , 4.9 y 4.10 y la sección 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 'Reglamento del consejo', 'Estructura de las comisiones del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2021' en las secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 , 4.7 , 4.8 , 4.9 y 4.10 .
D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPO		
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 'Conflictos de interés' en la sección 4.12 .
D.7	Sí	No aplicable. Véanse la sección 2.3 'Accionistas significativos' y '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 y cumplimiento ', en concreto la sección 2. 'Modelo de gestión y control de riesgos' , y las secciones ' Una cultura sólida e inclusiva: The Santander Way ' y ' Principios de actuación tributaria ' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.2	No	Véase la nota 53 de las cuentas anuales consolidadas y la sección 2.3 'Gobierno de riesgos' del capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'. Véanse además las secciones ' Una cultura sólida e inclusiva: The Santander Way ' y ' Principios de actuación tributaria ' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.3	No	Véanse las secciones 2.2 'Factores de riesgo' , 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' y 9 'Riesgo estratégico' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'. Véase también el capítulo de ' Banca responsable ' y adicionalmente, en lo relativo a nuestras necesidades de capital, la sección 3.5 'Gestión y adecuación de 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 y cumplimiento' y las secciones ' Una cultura sólida e inclusiva: The Santander Way ' y ' 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. 'Riesgo climático y medioambiental' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento' y, adicionalmente, la nota 25.e) de las cuentas anuales consolidadas.
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. 'Riesgo climático y medioambiental' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'.
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 'Cuadro de referencias cruzadas del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo' .

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
------------------------------	------------------------------------	-------------

H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

H	No	Banco Santander también cumple con el Código Polaco de Buenas Prácticas, actualizado en 2021, salvo en aquello en lo que existen discrepancias entre la regulación española y polaca. Además, véanse las secciones ' Código de Conducta ' y ' Gobierno ', en concreto, Iniciativas locales e internacionales que nos ayudan a impulsar nuestra agenda', 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 2021.

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
03/12/2020	8.670.320.651	17.340.641.302	17.340.641.302

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%

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%

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		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% derechos de voto que pueden ser transmitidos a través de de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,01	0,17	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00
José Antonio Álvarez Álvarez	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Bruce Carnegie-Brown	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	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	0,11	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00
Álvaro Cardoso de Souza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R. Martín Chávez Márquez	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
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
Sergio Rial	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					0,34		
% Total derechos de voto representados en el consejo de administración					0,71		

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	% derechos de voto que pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros
-	-	-	-	-	-

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, describalos 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.	0,58	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.	0,58	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
259.930.273	17.661.667	1,601 %

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Pereda Gestión, S.A.	13.680.000
Banco Santander Río, S.A.	975.238
Banco Santander México, S.A.	3.006.429
Total:	17.661.667

A.11 Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	91,92 %

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				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
12/04/2019	0,77%	65,31%	0,96%	1,47%	68,51%
De los que Capital Flotante	0,07%	64,87%	0,96%	1,47%	67,37%

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
23/07/2019	0,66%	41,82%	15,54%	1,21%	59,23%
De los que Capital Flotante	0,02%	41,32%	15,54%	1,21%	58,09%

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
03/04/2020	0,09%	62,60%	1,71%	0,60%	65,00%
De los que Capital Flotante	0,01%	61,59%	1,71%	0,60%	63,91%

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
27/10/2020	0,17%	43,29%	16,30%	0,59%	60,35%
De los que Capital Flotante	0,11%	42,27%	16,30%	0,59%	59,27%

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			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%

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	03/04/2020	Votación en la junta general
José Antonio Álvarez Álvarez	N/A	Ejecutivo	Consejero delegado	25/11/2014	12/04/2019	Votación en la junta general
Bruce Carnegie-Brown	N/A	Independiente	Consejero coordinador	25/11/2014	26/03/2021	Votación en la junta general
Homaira Akbari	N/A	Independiente	Consejero	27/09/2016	26/03/2021	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
Álvaro Cardoso de Souza	N/A	Independiente	Consejero	23/03/2018	26/03/2021	Votación en la junta general
R. Martín Chávez Márquez	N/A	Independiente	Consejero	27/10/2020	27/10/2020	Votación en la junta general
Sol Daurella Comadrán	N/A	Independiente	Consejero	25/11/2014	03/04/2020	Votación en la junta general
Henrique de Castro	N/A	Independiente	Consejero	12/04/2019	12/04/2019	Votación en la junta general
Gina Díez Barroso	N/A	Independiente	Consejero	22/12/2020	22/12/2020	Votación en la junta general
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	N/A	Otro externo	Consejero	03/04/2020	03/04/2020	Votación en la junta general
Ramiro Mato García Ansorena	N/A	Independiente	Consejero	28/11/2017	26/03/2021	Votación en la junta general
Sergio Rial	N/A	Otro externo	Consejero	03/04/2020	03/04/2020	Votación en la junta general
Belén Romana García	N/A	Independiente	Consejero	22/12/2015	12/04/2019	Votación en la junta general
Pamela Walkden	N/A	Independiente	Consejero	29/10/2019	03/04/2020	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 período 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
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.
José Antonio Álvarez Álvarez	Consejero delegado	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el 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	
Bruce Carnegie-Brown	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Homaira Akbari	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Álvaro Cardoso de Souza	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
R. Martín Chávez Márquez	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Sol Daurella Comadrán	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Henrique de Castro	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Gina Díez Barroso	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Ramiro Mato García-Ansorena	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Belén Romana García	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.	
Pamela Walkden	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el 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
Homaira Akbari	Negocios	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros de esta condición, 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 Homaira Akbari ha sido consejera en 2021 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>
Sol Daurella	Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros de esta condición, 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 las sociedades en las que Sol Daurella ha sido accionista significativa o consejera en 2021 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 ha alcanzado 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 de esta condición, 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 2021 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	Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros de esta condición, 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 las sociedades en las que Gina Díez ha sido accionista significativa y consejera en 2021 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 ha alcanzado ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>
R. Martín Chávez	Negocios	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros de esta condición, 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 R. Martín Chávez ha sido consejero en 2021 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>
Belén Romana	Negocios	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros de esta condición, 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 las sociedades en las que Belén Romana ha sido consejera en 2021 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>

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
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.	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el 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.	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual.
Sergio Rial	Por haber sido consejero ejecutivo de Banco Santander como consejero delegado de Banco Santander (Brasil) S.A. y responsable regional de Sudamérica del Grupo hasta el 31 de diciembre de 2021, en virtud de lo dispuesto en el artículo 529 <i>duodecies</i> , apartado 4. a), LSC.	Banco Santander, S.A.	Ver sección 4.1 'Nuestros consejeros' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el 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
Sergio Rial	31/12/2021	Consejero ejecutivo	Otros consejeros externos

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	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	% sobre el total de consejeros de cada categoría			
					Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Ejecutivas	1	1	1	1	50,00 %	33,33 %	50,00 %	33,33 %
Dominicales	—	—	—	—	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Independientes	5	5	5	4	50,00 %	50,00 %	55,55 %	44,44 %
Otras Externas	—	—	—	—	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Total:	6	6	6	5	40,00 %	40,00 %	40,00 %	33,33 %

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
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
	Temenos AG	Consejera	Sí
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 solidaria	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	Grupo Diarq, S.A. de C.V.	Presidenta-consejera delegada	NO
	Dalia Women, S.A.P.I. de C.V.	Consejera	NO
	Centro de Diseño y Comunicación, S.C.	Presidenta	NO
Ramiro Mato García-Ansorena	Ansorena, S.A.	Presidente	NO
R. Martín Chávez Márquez	Sixth Street Partners Management Company, L.P.	Vicepresidente	Sí
	Recursion Pharmaceuticals, Inc.	Presidente	Sí
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, S.A.	Consejero	Sí
	Agropecuaria Fuenfría, S.L.	Consejero	NO
	Santa Clara de C. Activos, S.L.	Consejero	NO
Sergio Rial	Delta Airlines Inc	Consejero	Sí
	Ebury Partners Limited	Presidente	Sí
Belén Romana García	Aviva plc.	Consejera	Sí
	Six Group AG	Consejera	Sí
	Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.	Consejera	Sí
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	JB Capital Markets, Sociedad de Valores, 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

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
Belén Romana García	Miembro del consejo asesor de Inetum Asesora externa de Artá Capital, S.G.E.I.C., S.A.
Pamela Walkden	Miembro del consejo asesor de JD Haspel Limited
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Asesor externo de Morgan Stanley
R. Martín Chávez Márquez	Asesor externo de Cambrian Biopharma Asesor externo de Earli Asesor externo de Block.one Asesor externo de Ketch Kloud Asesor externo de Abacus.AI

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)	26.485
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos consolidados (miles de euros)	66.896
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)	49.778

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
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	Responsable de Intervención General y Control de Gestión del Grupo - <i>chief accounting officer</i> del Grupo
Keiran Paul Foad	<i>Chief risk officer</i> del Grupo
José Antonio García Cantera	<i>Chief financial officer</i> del Grupo
Juan Guitard Marín	<i>Chief audit executive</i> del Grupo
José María Linares Perou	Responsable Global de Corporate & Investment Banking
Mónica López-Mónis Gallego	Responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores
Javier Maldonado Trinchant	Responsable de Costes del Grupo
Dirk Marzluf	Responsable de Tecnología y Operaciones del Grupo
Víctor Matarranz Sanz de Madrid	Responsable Global de Wealth Management and Insurance
José Luis de Mora Gil-Gallardo	Responsable de Estrategia y Desarrollo Corporativo y de Financiación al Consumo (Santander Consumer Finance)
Jaime Pérez Renovales	Responsable de la Secretaría General
Antonio Simões	Responsable de Europa y <i>Country head</i> de Santander España
Marjolein van Hellemond-Gerdingh	<i>Chief compliance officer</i> del Grupo
Número de mujeres en la alta dirección	3
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	20,00%
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	53.880

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	8
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la comisión de auditoría	14
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	12
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	12
Número de reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	16
Número de reuniones de la comisión ejecutiva	40

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	98,66%
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	14
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	99,11%

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	Responsable de Intervención General y Control de Gestión del Grupo

C.1.29 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

Sí No

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representante
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)	556	2.567	3.123
Importe trabajos distintos de los de la auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	0,5%	2,5%	3,0%

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	6	6
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 %)	15,38%	15,38%

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 exige que los miembros del consejo y de las comisiones reciban la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma.

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	21
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	√	
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	SÍ	NO

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
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Consejero ejecutivo
Bruce Carnegie-Brown	Vocal	Consejero independiente
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		50,00%
% de otros externos		16,67%

COMISIÓN DE AUDITORÍA

Nombre	Cargo	Categoría
Pamela Walkden	Presidente	Consejero independiente
Homaira Akbari	Vocal	Consejero independiente
Henrique de Castro	Vocal	Consejero 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 Ramiro Mato García-Ansorena Henrique de Castro
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
R. Martín Chávez Márquez	Vocal	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejero independiente
Gina Díez Barroso	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
Bruce Carnegie-Brown	Presidente	Consejero independiente
R. Martín Chávez Márquez	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
R. Martín Chávez Márquez	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
Álvaro Cardoso de Souza	Vocal	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	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
R. Martín Chávez Márquez	Presidente	Consejero independiente
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Vocal	Consejero ejecutivo
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Consejero ejecutivo
Bruce Carnegie-Brown	Vocal	Consejero independiente
Homaira Akbari	Vocal	Consejero independiente
Henrique de Castro	Vocal	Consejero independiente
Belén Romana García	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		28,57%
% de consejeros dominicales		0,00%
% de consejeros independientes		71,43%
% de otros externos		0,00%

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							
	2021		2020		2019		2018	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de auditoría	3	60,00 %	3	60,00%	3	60,00%	2	50,00%
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	3	60,00 %	3	60,00%	5	62,50%	5	62,50%
Comisión de innovación y tecnología	3	42,86 %	3	42,85%	3	37,50%	3	42,85%
Comisión de nombramientos	2	50,00 %	1	33,33%	2	40,00%	1	25,00%
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 %	1	20,00%	2	40,00%	2	33,30%
Comisión ejecutiva	2	33,33 %	2	33,33%	2	28,50%	2	25,00%

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)
Banco Santander (Brasil) S.A. (Cayman Islands Branch)	<p>Este cuadro informa de la operativa realizada y de los resultados obtenidos por el Banco a 31 de diciembre de 2021 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 actualiza y amplía el concepto de paraíso fiscal pasando a denominarse jurisdicciones no cooperativas).</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 2021 para mayor información sobre las entidades en jurisdicciones no cooperativas.</p> <p>El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a la contratación de derivados (incluye las sucursales en Nueva York y Londres de Banco Santander, S.A.).</p> <p>Los referidos derivados tenían una valoración a mercado neta positiva de 274 millones de euros en el Banco y comprendían las siguientes operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 91 Non Delivery Forwards. - 251 Swaps. - 65 Cross Currency Swaps. - 12 Opciones. - 44 Forex. 	18.681
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos relativos a depósitos a corto plazo en la sucursal en Nueva York de Banco Santander, S.A. (pasivo), todos ellos vencidos antes del 31 de diciembre de 2021.	1.036
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a depósitos de la sucursal en Hong Kong de Banco Santander, S.A. (activo). Estos depósitos tenían un nominal de 0,9 millones de euros a 31 de diciembre de 2021.	16
	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) con un coste amortizado de 2.228 millones de euros a 31 de diciembre de 2021.	140.892
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos relativos a intereses y comisiones asociadas a cuentas corresponsales (incluye la sucursal en Hong Kong de Banco Santander, S.A.) (pasivo). Se trata de cuentas de corresponsales con un saldo acreedor de 40 millones de euros a 31 de diciembre de 2021.	15

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 UE, 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 del 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 identifiquen, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad. b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión. c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple Cumple parcialmente 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 ejercitarlos 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 Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo

Recomendación	Cumple / Explique	Información
1	Cumple	Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
2	No aplicable	Véase '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 2021' , 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2021' , 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2021' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2021' , 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2021' , 4.10 'Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2021' y 4.12 'Operaciones vinculadas y conflictos de interés' .
7	Cumple	Véase 'Implicación con los accionistas en 2021' en la sección 3.1 , 'Participación de los accionistas en la junta general' en la sección 3.2 y la sección 3.5 'Próxima Junta General de 2022' .
8	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y la sección 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2021' .
9	Cumple	Véase 'Participación de los accionistas en la junta general' en la sección 3.2 .
10	Cumple	Véase 'Complemento de la convocatoria de la junta' en la sección 3.2 .
11	No aplicable	Véase la sección 3.5 'Próxima Junta General de 2022' .
12	Cumple	Véase la sección 4.3 'Funcionamiento y efectividad del consejo' .
13	Cumple	Véase 'Dimensión' en la sección 4.2 .
14	Cumple	Véase 'Diversidad' y 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 , 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 , 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 , la sección 5 'Equipo directivo' 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	Véase 'Composición por categoría de consejero' y 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 .
18	Cumple	Véase 'Web corporativa' en la sección 3.1 y la sección 4.1 'Nuestros consejeros' .
19	No aplicable	Véase 'Composición por categoría de consejero' y 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2 .
20	Cumple	Véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 .
21	Cumple	Véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 .
22	Cumple	Véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 , 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 .
23	Cumple	Véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 .
24	Cumple	Véase 'Nombramiento, renovación y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 , 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 .
25	Cumple	Véase 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 .
26	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' y 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3 .
27	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' y 'Asistencia 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	Véase 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3 .
30	Cumple	Véase 'Formación de consejeros y programa de inducción para nuevos consejeros' en la sección 4.3 .
31	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3 .
32	Cumple	Véase la sección 3.1 'Comunicación con accionistas y comunicación con accionistas' y 'Funciones y actividades en 2021' 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 2021' en la sección 4.3 .
37	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y 'Composición' en la sección 4.4 .
38	Cumple	Véase 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y la sección 4.4 'Actividades de la comisión ejecutiva en 2021' .
39	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y 'Composición' en la sección 4.5 .
40	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 y la sección 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .

Recomendación	Cumple / Explique	Información
41	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 .
42	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 .
43	Cumple	Véase 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 .
44	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 .
45	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 , 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 , 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.8 y el capítulo ' Gestión de riesgos y cumplimiento '.
46	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.5 , 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.8 y el capítulo ' Gestión de riesgos y cumplimiento '.
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 2021' en la sección 4.6 .
50	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.7 .
51	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.7 .
52	Cumple	Véase 'Reglamento 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 2021 ' y 4.9 ' Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2021 '.
53	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 , 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.8 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.9 .
54	Cumple	Véase 'Reglamento del consejo' en la sección 4.3 , 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.6 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.8 y 'Funciones y actividades en 2021' en la sección 4.9 .
55	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2021' 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 2021 ', 6.3 ' Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas ' y 6.4 ' Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024, que se somete al voto vinculante de los accionistas '.
57	Cumple	Véanse las secciones 6.2 ' Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2021 ', 6.3 ' Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas ' y 6.4 ' Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas '.
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 2021, 2022 y 2023 que se somete al voto vinculante de los accionistas ', que se somete al voto vinculante de los accionistas'.
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 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas '.
62	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2021' 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 2022, 2023 y 2024, que se somete al voto vinculante de los accionistas '.
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 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas '.
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 2022, 2023 y 2024 que se somete al voto vinculante de los accionistas '.

9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	
------------------------------	------------------------------------	--

A. POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LA SOCIEDAD PARA EL EJERCICIO EN CURSO

A.1	No	Ver sección 6.4 : 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. Ver también secciones 4.7 y 6.5 para: A.1.1 y A.1.6. Ver 'J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3 .
A.2	No	Ver sección 6.4 .
A.3	No	Ver sección 6.4 . Ver 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 ver secciones 6.1 , 6.2 y 6.3 . Para B.1.2 y B.1.3 (no aplican) ver sección 6.5 .
B.2	No	Ver 'J. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3 .
B.3	No	Ver secciones 6.1 , 6.2 y 6.3 .
B.4	No	Ver sección 6.5 .
B.5	No	Ver sección 6.2 y 6.3 .
B.6	No	Ver 'A. Salario anual bruto' en la sección 6.3 .
B.7	No	Ver 'B. Retribución variable' en la sección 6.1 , 6.2 y 6.3 .
B.8	No	No aplicable.
B.9	No	Ver 'C. Principales características de los sistema de previsión' en la sección 6.3 .
B.10	No	Ver 'D. Otras retribuciones' en la sección 6.3 .
B.11	No	Ver 'Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos' en la sección 6.4 .
B.12	No	Ver sección 6.3 : "Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación de Banco Santander".
B.13	No	Ver nota 5 a las cuentas anuales consolidadas.
B.14	No	Ver 'E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie' en la sección 6.4 .
B.15	No	Ver 'F. Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación del Banco' en la sección 6.3 .
B.16	No	No hay retribución para este componente.

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

C	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) i)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) ii)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) iii)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 a) iii)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 b) i)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 b) ii)	No	Ver sección 9.5 .
C.1 b) iii)	No	Ver sección 9.5 .
C.1 b) iv)	No	Ver sección 9.5 .
C.1 c)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.2	Sí	Ver sección 9.5 .

D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

D	No	Ver 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	11.735.176.840	100,00 %

	Número	% sobre emitidos
Votos a favor	10.434.787.981	88,92 %
Votos negativos	957.730.594	8,16 %
Votos en blanco	4.554.563	0,04 %
Abstenciones	338.103.702	2,88 %

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Período de devengo en 2021
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Ejecutivo	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D. José Antonio Álvarez Álvarez	Ejecutivo	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
Mr Bruce Carnegie-Brown	Consejero coordinador	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
Ms Homaira Akbari	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Otro externo	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
Mr Ramón Martín Chávez Márquez	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D.ª Sol Daurella Comadrán	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D. Henrique Manuel Drummond Borges Cirne de Castro	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D.ª Gina Díez Barroso	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D. Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Otro externo	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D. Ramiro Mato García-Ansorena	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D. Sergio Rial	Ejecutivo	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
D.ª Belén Romana García	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021
Mrs Pamela Ann Walkden	Independiente	Desde 01/01/2021 a 31/12/2021

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 2021	Total ejercicio 2020
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	90	45	195	3.176	2.941	561	—	525	7.533	5.352
D. José Antonio Álvarez Álvarez	90	45	195	2.541	1.985	375	—	710	5.941	4.370
Mr Bruce Carnegie-Brown	275	80	345	—	—	—	—	—	700	595
Ms Homaira Akbari	90	78	80	—	—	—	—	—	248	202
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	90	39	—	—	—	—	—	—	129	122
D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza	90	50	43	—	—	—	—	—	183	243
Mr. Ramón Martín Chávez Márquez	90	99	185	—	—	—	—	—	374	37
D.ª Sol Daurella Comadrán	90	84	65	—	—	—	—	—	239	214
D. Henrique Manuel Drummond Borges Cirne de Castro	90	87	90	—	—	—	—	—	267	217
D.ª Gina Díez Barroso	90	39	1	—	—	—	—	—	130	4
D. Luis Isasi Fernández de Bobadilla	90	81	235	—	—	—	—	1.000	1.406	943
D. Ramiro Mato García-Ansorena	90	94	315	—	—	—	—	—	499	430
D. Sergio Rial	90	39	—	750	—	—	—	—	879	63
D.ª Belén Romana García	90	100	343	—	—	—	—	—	533	417
Mrs Pamela Ann Walkden	90	76	137	—	—	—	—	—	303	214
D. Rodrigo Echenique Gordillo	—	—	—	—	—	292	—	—	292	2.369
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	—	—	—	—	—	—	—	—	—	275
D. Guillermo de la Dehesa Romero	—	—	—	—	—	—	—	—	—	108
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	—	—	—	—	—	—	—	—	—	191

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

1. Incluye importes diferidos del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales de 2017 sujetos a métricas a largo plazo para Ana Botín, José Antonio Álvarez y Rodrigo Echenique.

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 2021		Instrumentos financieros concedidos durante 2021		Instrumentos financieros consolidados en 2021				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2021	
		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
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2017)	206.775	206.775	—	—	94.083	94.083	3,104	292	112.692	—	—
	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	309.911	309.911	—	—	—	—	—	—	—	309.911	309.911
	4º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2019)	319.390	319.390	—	—	—	—	—	—	—	319.390	319.390
	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020)	111.823	111.823	—	—	—	—	—	—	—	111.823	111.823
	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021)	—	—	1.480.622	1.480.622	947.598	947.598	3,104	2.941	—	533.024	533.024

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros a 1 de enero de 2021		Instrumentos financieros concedidos durante 2021		Instrumentos financieros consolidados en 2021				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2021	
		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
D. José Antonio Álvarez Álvarez	2º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2017)	138.283	138.283	—	—	62.919	62.919	3,104	195	75.364	—	—
	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	207.097	207.097	—	—	—	—	—	—	—	207.097	207.097
	4º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2019)	213.449	213.449	—	—	—	—	—	—	—	213.449	213.449
	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020)	60.739	60.739	—	—	—	—	—	—	—	60.739	60.739
	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021)	—	—	999.259	999.259	639.526	639.526	3,104	1.985	—	359.733	359.733

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros a 1 de enero de 2021		Instrumentos financieros concedidos durante 2021		Instrumentos financieros consolidados en 2021				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2021	
		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
	2º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2017)	107.764	107.764	—	—	49.033	49.033	3,104	152	58.731	—	—
D. Rodrigo Echenique Gordillo	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	164.462	164.462	—	—	—	—	—	—	—	164.462	164.462
	4º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2019)	98.092	98.092	—	—	—	—	—	—	—	98.092	98.092

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

1. A la vista de la evolución de las métricas de las que se hacía depender la parte diferida del segundo ciclo del Plan de Retribución Variable Diferida y Vinculada a Objetivos Plurianuales (2017), el consejo de administración confirmó en 2021, a propuesta de la comisión de retribuciones, el porcentaje de consecución de las métricas a largo plazo del plan (45,5%, al haberse cumplido para el periodo 2017-2019 la métrica de CET1 al 100% a cierre de 2019 - objetivo 11,30%-; la métrica de crecimiento de BPA ordinario al 36,4% -objetivo crecimiento del 25%-; y la métrica de RTA al 0% -objetivo mínimo de 33% no alcanzado-; con un peso cada una del 33%), y el importe de las entregas restantes que corresponde a cada consejero ejecutivo, pagaderas en febrero de 2021, 2022 y 2023, en relación con este plan.

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.041
D. José Antonio Álvarez Álvarez	783

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)			
					2021		2020	
	2021	2020	2021	2020	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.041	1.155	—	—	48.075	—	49.444	—
D. José Antonio Álvarez Álvarez	783	864	—	—	18.821	—	18.082	—

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2021
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Seguro de vida y accidentes y complemento de la retribución fija por seguros	459
	Complemento de la retribución fija	22

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2021
D. José Antonio Álvarez Álvarez	Seguro de vida y accidentes y complemento de la retribución fija por seguros	817
	Complemento de la retribución fija	7

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 2021	Total ejercicio 2020
Ms Homaira Akbari	213	—	—	—	—	—	—	—	213	184
D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza	282	—	—	—	—	—	—	52	334	335
Mr. Ramón Martín Chávez Márquez	52	—	—	—	—	—	—	—	52	17
D. Henrique Manuel Drummond Borges Cirne de Castro	52	—	—	—	—	—	—	—	52	17
Ms, Pamela Walkden	36	—	—	—	—	—	—	—	36	—
D. Sergio Rial ¹	—	—	—	1.985	2.009	—	—	7	4.001	4.020
D.ª Gina Díez Barroso	—	—	—	—	—	—	—	—	—	14

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

1. La retribución variable a largo plazo recoge importes desde el nombramiento como consejero.

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 2021		Instrumentos financieros concedidos durante 2021		Instrumentos financieros consolidados en 2021				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2021	
		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
D. Sergio Rial	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020)	472.500	472.500	—	—	—	—	—	—	—	472.500	472.500
	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021)	0	0	625.000	625.000	400.000	400.000	5,022	2.009	—	225.000	225.000

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

1. A la vista de la evolución de las métricas de las que se hacía depender la parte diferida del segundo ciclo del Plan de Retribución Variable Diferida y Vinculada a Objetivos Plurianuales (2017), el consejo de administración confirmó en 2021, a propuesta de la comisión de retribuciones, el porcentaje de consecución de las métricas a largo plazo del plan (45,5%, al haberse cumplido para el periodo 2017-2019, la métrica de CET1 al 100%- objetivo 11,30%-; la métrica de crecimiento de BPA ordinario al 36,4% -objetivo crecimiento del 25%-; y la métrica de RTA al 0% -objetivo mínimo de 33% no alcanzado-; con un peso cada una del 33%), y el importe de las entregas restantes que corresponde a cada consejero ejecutivo, pagaderas en febrero de 2021, 2022 y 2023, en relación con este plan.

III) Sistemas de ahorro a largo plazo

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
D. Sergio Rial	1.153

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles de euros)				Importe de los fondos acumulados (miles de euros)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		2021		2020	
	2021	2020	2021	2020	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados
D. Sergio Rial	1.153	693	—	—	5.202	—	3.900	—

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

Nombre	Concepto	Importe retributivo
D. Sergio Rial	Fundo de Pensão do Governo	159
	Otra remuneración	7

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 retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total 2021	Total 2020	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total 2021	Total 2020
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	7.533	3.233	1.041	481	12.288	8.090	—	—	—	—	—	—
D. José Antonio Álvarez Álvarez	5.941	2.180	783	824	9.728	6.877	—	—	—	—	—	—
Mr Bruce Carnegie-Brown	700	—	—	—	700	595	—	—	—	—	—	—
Ms Homaira Akbari	248	—	—	—	248	202	213	—	—	—	213	184
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	129	—	—	—	129	122	—	—	—	—	—	—
D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza	183	—	—	—	183	243	334	—	—	—	334	335
Mr. Ramón Martín Chávez Márquez	374	—	—	—	374	37	52	—	—	—	52	17
D.ª Sol Daurella Comadrán	239	—	—	—	239	214	—	—	—	—	—	—
D. Henrique Manuel Drummond Borges Cirne de Castro	267	—	—	—	267	217	52	—	—	—	52	17
D.ª Gina Díez Barroso	130	—	—	—	130	4	—	—	—	—	—	14
D. Luis Isasi Fernández de Bobadilla	1.406	—	—	—	1.406	943	—	—	—	—	—	—
D. Ramiro Mato García-Ansorena	499	—	—	—	499	430	—	—	—	—	—	—
D. Sergio Rial	879	—	—	—	879	63	4.001	2.009	1.153	7	7.170	6.558
D.ª Belén Romana García	533	—	—	—	533	417	—	—	—	—	—	—
Mrs Pamela Ann Walkden	303	—	—	—	303	214	36	—	—	—	36	—
D. Rodrigo Echenique Gordillo	292	152	—	—	444	2.595	—	—	—	—	—	—
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	—	—	—	—	—	275	—	—	—	—	—	—
D. Guillermo de la Dehesa Romero	—	—	—	—	—	108	—	—	—	—	—	—
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	—	—	—	—	—	191	—	—	—	—	—	—
D. Carlos Fernández González	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total	19.656	5.565	1.824	1.305	28.350	21.837	4.688	2.009	1.153	7	7.857	7.125

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

1. Incluye importes diferidos del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales de 2017 sujetos a métricas a largo plazo para Ana Botín, José Antonio Álvarez y Rodrigo Echenique, de los que en 2021.

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)	2021	% var. 21/20	2020	% var. 20/19	2019	% var. 19/18	2018	% var. 18/17	2017
• Consejeros ejecutivos									
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	12.288	52 %	8.090	(19) %	9.954	(10) %	11.011	4 %	10.582
D. José Antonio Álvarez Álvarez	9.728	41 %	6.877	(17) %	8.270	(8) %	9.001	1 %	8.893
D. Sergio Rial	8.049	22 %	6.621	—	—	—	—	—	—
• Consejeros externos¹									
Mr Bruce Carnegie-Brown	700	18 %	595	(15) %	700	(4) %	732	—	731
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	129	6 %	122	(11) %	137	13 %	121	(2) %	124
D.ª Sol Daurella Comadrán	239	12 %	214	(11) %	240	12 %	215	4 %	207
D.ª Belén Romana García	533	28 %	417	(21) %	525	27 %	414	39 %	297
Ms Homaira Akbari	461	19 %	386	71 %	226	14 %	199	25 %	159
D. Ramiro Mato García-Ansorena	499	16 %	430	(14) %	500	11 %	450	—	36
D. Álvaro Cardoso de Souza	517	(11) %	578	(14) %	673	355 %	148	—	—
D. Henrique Manuel Drummond Borges Cirne de Castro	319	36 %	234	172 %	86	—	—	—	—
Mrs Pamela Ann Walkden	339	59 %	214	529 %	34	—	—	—	—
D. Luis Isasi Fernández de Bobadilla	1.406	49 %	943	—	—	—	—	—	—
D. Ramón Martín Chávez Márquez	426	689 %	54	—	—	—	—	—	—
D.ª Gina Díez Barroso	130	622 %	18	—	—	—	—	—	—
Rendimiento de la sociedad									
Beneficio ordinario atribuido al Grupo (millones de euros)	8.654	70 %	5.081	(38) %	8.252	2 %	8.064	7 %	7.516
Resultados consolidados de la sociedad ² (millones de euros)	14.547	—	(2.076)	—	12.543	(12) %	14.201	17 %	12.091
RoTE ordinario	12,73%	71%	7,44 %	(37) %	11,79%	(2) %	12,08%	2 %	11,82%
Remuneración media de los empleados³ (euros)	55.673	18 %	47.130	(12)%	53.832	2%	52.941	(5) %	55.484

- 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.
- Ganancias o pérdidas antes de impuestos procedentes de las actividades continuadas.
- La remuneración de los empleados contiene todos los conceptos, incluidas otras retribuciones. 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. Datos de la serie impactados por la evolución de los tipos de cambio en las geografías del grupo. Datos de empleados medios equivalentes a tiempo completo.
(Notas no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV).

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha 24 de febrero de 2022.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

Sí No

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Fecha fin del ejercicio de referencia: [31/12/2021]

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	11.735.176.840	100,00

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	957.730.594	8,16
Votos a favor	10.434.787.981	88,92
Votos en blanco	4.554.563	0,04
Abstenciones	338.103.702	2,88

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2021
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Presidente Ejecutivo	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Consejero Delegado	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	Consejero Coordinador	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña HOMAIRA AKBARI	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUZA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña GINA DÍEZ BARROSO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Don SERGIO RIAL	Consejero Ejecutivo	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña PAMELA WALKDEN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021
Doña RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2021 hasta 31/12/2021

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 2021	Total ejercicio 2020
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	90	45	195	3.176	2.941	561		525	7.533	5.352
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	90	45	195	2.541	1.985	375		710	5.941	4.370
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	275	80	345						700	595
Doña HOMAIRA AKBARI	90	78	80						248	202
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	90	39							129	122
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUZA	90	50	43						183	243
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	90	99	185						374	37
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	90	84	65						239	214
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	90	87	90						267	217
Doña GINA DÍEZ BARROSO	90	39	1						130	4
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	90	81	235					1.000	1.406	943
Don SERGIO RIAL	90	39		750					879	63
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	90	100	343						533	417
Doña PAMELA WALKDEN	90	76	137						303	214
Doña RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	90	94	315						499	430

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 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		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	Segundo ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2017)	206.775	206.775			94.083	94.083	3,10	292	112.692		
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Tercer ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2018)	309.911	309.911					0,00			309.911	309.911
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Cuarto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2019)	319.390	319.390					0,00			319.390	319.390
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Quinto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos	111.823	111.823					0,00			111.823	111.823

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		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 (2020)											
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Sexto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2021)			1.480.622	1.480.622	947.598	947.598	3,10	2.941		533.024	533.024
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Segundo ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2017)	138.283	138.283			62.919	62.919	3,10	195	75.364		
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Tercer ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2018)	207.097	207.097					0,00			207.097	207.097
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Cuarto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos	213.449	213.449					0,00			213.449	213.449

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		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 (2019)											
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Quinto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2020)	60.739	60.739					0,00			60.739	60.739
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Sexto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2021)			999.259	999.259	639.526	639.526	3,10	1.985		359.733	359.733

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	1.041
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	783

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 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	1.041	1.155			48.075	49.444		
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	783	864			18.821	18.082		

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Seguro de vida y accidentes y complemento de la retribución fija por seguros	459
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Complemento de la retribución fija	22
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Complemento de la retribución fija	7
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Seguro de vida y accidentes y complemento de la retribución fija por seguros	817

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 2021	Total ejercicio 2020
Doña HOMAIRA AKBARI	213								213	184

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

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 2021	Total ejercicio 2020
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUZA	282							52	334	335
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	52								52	17
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	52								52	17
Don SERGIO RIAL				1.985	2.009			7	4.001	4.020
Doña PAMELA WALKDEN	36								36	

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 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		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
Don SERGIO RIAL	Quinto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada	472.500	472.500					0,00			472.500	472.500

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2021		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2021		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2021	
		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
	a objetivos plurianuales (2020)											
Don SERGIO RIAL	Sexto ciclo del Plan de retribución variable y condicionada a objetivos plurianuales (2021)			625.000	625.000	400.000	400.000	5,02	2.009		225.000	225.000

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Don SERGIO RIAL	1.153

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 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020
Don SERGIO RIAL	1.153	693			5.202	3.900		

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Don SERGIO RIAL	Fundo de Pensão do Governo	159
Don SERGIO RIAL	Otra remuneración	7

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 2021 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 2021 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2021 grupo	
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7.533	3.233	1.041	481	12.288						12.288
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	5.941	2.180	783	824	9.728						9.728

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 2021 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 2021 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2021 grupo	
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	700				700						700
Doña HOMAIRA AKBARI	248				248	213				213	461
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	129				129						129
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUZA	183				183	334				334	517
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	374				374	52				52	426
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	239				239						239
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	267				267	52				52	319
Doña GINA DÍEZ BARROSO	130				130						130
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.406				1.406						1.406
Don SERGIO RIAL	879				879	4.001	2.009	1.153	7	7.170	8.049

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 2021 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 2021 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2021 grupo	
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	533				533						533
Doña PAMELA WALKDEN	303				303	36				36	339
Doña RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	499				499						499
TOTAL	19.364	5.413	1.824	1.305	27.906	4.688	2.009	1.153	7	7.857	35.763

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 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018	% Variación 2018/2017	Ejercicio 2017
Consejeros ejecutivos									
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	12.288	51,89	8.090	-18,73	9.954	-9,60	11.011	4,05	10.582
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	9.728	41,46	6.877	-16,84	8.270	-8,12	9.001	1,21	8.893
Don SERGIO RIAL	8.049	21,57	6.621	-	0	-	0	-	0

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018	% Variación 2018/2017	Ejercicio 2017
Consejeros externos									
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	700	17,65	595	-15,00	700	-4,37	732	0,14	731
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN- SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	129	5,74	122	-10,95	137	13,22	121	-2,42	124
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	239	11,68	214	-10,83	240	11,63	215	3,86	207
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	533	27,82	417	-20,57	525	26,81	414	39,39	297
Doña HOMAIRA AKBARI	461	19,43	386	70,80	226	13,57	199	25,16	159
Doña RAMIRO MATO GARCÍA- ANSORENA	499	16,05	430	-14,00	500	11,11	450	n.s	36
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUZA	517	-10,55	578	-14,12	673	354,73	148	-	0
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	319	36,32	234	172,09	86	-	0	-	0
Doña PAMELA WALKDEN	339	58,41	214	529,41	34	-	0	-	0
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.406	49,10	943	-	0	-	0	-	0
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	426	688,89	54	-	0	-	0	-	0
Doña GINA DÍEZ BARROSO	130	622,22	18	-	0	-	0	-	0
Resultados consolidados de la sociedad									

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018	% Variación 2018/2017	Ejercicio 2017
	14.547.000	-	-2.076.000	-	12.543.000	-11,68	14.201.000	17,45	12.091.000
Remuneración media de los empleados									
	56	19,15	47	-12,96	54	1,89	53	-3,64	55

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:

[24/02/2022]

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

[] Si
[✓] No