

Banco Santander, S.A.

Información de gobierno corporativo y remuneraciones 2022

- Informe anual de gobierno corporativo de 2022
- Informes de actividades en 2022 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 2022

Se adjunta el capítulo de gobierno corporativo del informe de gestión consolidado que forma parte del Informe Anual 2022 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 2022, 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 2022 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 2022 por ser una parte del mismo. Por esta circunstancia debe tenerse en cuenta que los vínculos automáticos a otras secciones del Informe Anual 2022 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 2022	Capítulo de gobierno corporativo completo
→ Informes de actividades en 2022 de las comisiones de auditoría; nombramientos; retribuciones; supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; banca responsable, sostenibilidad y cultura; y de innovación y tecnología	Secciones 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10, respectivamente
→ Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de 2022	Secciones 6 (salvo 6.4 y 6.6), 9.4 y 9.5

Gobierno corporativo



1. Visión general de 2022	160	5. Equipo directivo	233
Declaración de Bruce Carnegie-Brown, consejero coordinador	160	6. Retribuciones	235
1.1 Competencias y diversidad del consejo	161	6.1 Principios de la política retributiva	235
1.2 Efectividad del consejo	161	6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2022	235
1.3 Afianzamiento de una política retributiva alineada con la estrategia, los intereses de los inversores y la sostenibilidad a largo plazo	162	6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas	238
1.4 La relación con nuestros accionistas	162	6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025 que se somete al voto vinculante de los accionistas	250
1.5 Consecución de las prioridades para 2022	164	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	260
1.6 Prioridades para 2023	166	6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros	261
2. Estructura de la propiedad	167	6.7 Informe con relevancia prudencial	262
2.1 Capital social	167	7. Estructura del Grupo y gobierno interno	264
2.2 Autorización para aumentar el capital	167	7.1 Centro Corporativo	264
2.3 Accionistas significativos	168	7.2 Gobierno interno	264
2.4 Pactos parasociales	169	8. Control interno de la elaboración de la información financiera (SCIIF)	267
2.5 Autocartera	169	8.1 Entorno de control	267
2.6 Información bursátil	172	8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera	268
3. Accionistas. Comunicación y junta general	173	8.3 Actividades de control	269
3.1 Diálogo y comunicación con accionistas	173	8.4 Información y comunicación	271
3.2 Derechos de los accionistas	175	8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema	272
3.3 Dividendos y remuneración al accionista	177	8.6 Informe del auditor externo	272
3.4 Junta General de 2022	178	9. Otra información de gobierno corporativo	276
3.5 Próxima Junta General de 2023	178	9.1 Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV	276
4. Consejo de administración	181	9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV	279
4.1 Nuestros consejeros	182	9.3 Cuadro de referencias del cumplimiento o explicación de las recomendaciones de gobierno corporativo	302
4.2 Composición del consejo	190	9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV	304
4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo	196	9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV	305
4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2022	203		
4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2022	204		
4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2022	210		
4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2022	214		
4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2022	219		
4.9 Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2022	223		
4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2022	227		
4.11 Consejo asesor internacional	230		
4.12 Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés	230		

Estructura de nuestro informe de gobierno corporativo

Desde 2018 el informe anual de gobierno corporativo y el informe anual sobre remuneraciones de Banco Santander siguen un formato libre, tal y como permite la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), y se integran en este capítulo. Sus contenidos incluyen:

- Los requeridos legalmente para el informe anual 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 2023. 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 2023, 2024 y 2025 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 capítulo de gobierno corporativo 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'](#).



Banco Santander cuenta con la calificación máxima en el Índice de Buen Gobierno Corporativo de AENOR, que verifica aspectos como la estructura y dinámicas del consejo de administración, el funcionamiento y la participación en la junta general de accionistas, la transparencia y la gobernanza ESG.

1. Visión general de 2022



"El entorno geopolítico en 2022 ha entrañado desafíos aún mayores que en 2021, debido principalmente a la persistencia de los efectos de la pandemia de la covid, la guerra en Ucrania y su impacto en las cadenas de suministro, el incremento del coste de la energía y de la alimentación y los altos niveles generalizados de inflación. En estos tiempos difíciles, la solidez y eficacia de nuestro modelo de gobierno, supervisado por el consejo de administración, es fundamental y, por ello, en 2022 hemos llevado a cabo una serie de mejoras para garantizar que siga siendo así.

A lo largo del año, hemos reforzado la composición de nuestro consejo de administración con la incorporación de Germán de la Fuente y Glenn Hutchins, quienes aportan competencias y experiencia muy relevantes. Hemos continuado supervisando los planes de sucesión y el desarrollo de nuestro talento interno. En este sentido, hemos llevado a cabo un sólido proceso para seleccionar al nuevo consejero delegado del Grupo, que resultó en el nombramiento de Héctor Grisi con efectos desde el 1 de enero de 2023. Me complace enormemente que José Antonio Álvarez permanezca como consejero no ejecutivo, manteniendo su cargo de vicepresidente del consejo. José Antonio se ha caracterizado siempre por la excepcional dedicación y profesionalidad en el desempeño de sus funciones ejecutivas y continuará haciéndolo en su rol no ejecutivo. Por otro lado, y tras su salida del consejo de administración, me gustaría agradecer a R. Martín Chávez y a Sergio Rial su aportación y compromiso con el Grupo.

Asimismo, hemos continuado centrados en cumplir los planes de acción que resultaron de la revisión de nuestro gobierno corporativo llevada a cabo en 2021, y que han conllevado mejoras, como la inclusión de una línea de reporte directo del CEO al consejo de administración. Recientemente hemos completado internamente la evaluación anual del consejo relativa al ejercicio 2022, cuyos detalles se encuentran en ['Evaluación del consejo en 2022'](#), dentro de la sección 4.3.

El consejo ha mantenido su compromiso de financiar la transición a una economía verde, apoyando a nuestros clientes en su propia transición hacia una situación de cero emisiones netas de carbono. Para garantizar el mayor avance posible en este sentido, hemos incluido métricas de banca responsable y ESG en los esquemas retributivos de los consejeros ejecutivos y la alta dirección a largo y a corto plazo, cuyos detalles se pueden encontrar en la sección [6. 'Retribuciones'](#).

En 2023 el consejo deberá afrontar los desafíos en que se materialice el cambiante entorno macroeconómico, que continuará siendo volátil e impredecible. Estoy convencido de que nuestro sólido compromiso con las mejores prácticas de gobierno corporativo nos mantendrá bien posicionados para enfrentar dichos desafíos."

Bruce Carnegie-Brown, consejero coordinador

1.1 Competencias y diversidad del consejo

Nombramientos en 2022

En 2022 hemos continuado renovando y reforzando la composición del consejo, para asegurar una representación equilibrada de competencias y diversidad. El consejo está compuesto por un 40% de mujeres (cumpliendo con el objetivo establecido de representación del 40-60% de ambos géneros) y por dos tercios de consejeros independientes.

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

Los principales cambios en la composición del consejo durante 2022 han sido los siguientes:

- Héctor Grisi fue nombrado por cooptación consejero ejecutivo y CEO del Grupo el 20 de diciembre de 2022 con efectos desde el 1 de enero de 2023, sustituyendo a José Antonio Álvarez, quien permanece en el consejo como vicepresidente no ejecutivo. El Sr. Grisi cubre la vacante de Sergio Rial, quien dejó su puesto con efectos desde el 1 de enero de 2023. Aporta al consejo un fuerte sentido de orientación al cliente, un liderazgo acreditado en impulsar la transformación y una mayor interrelación dentro del Grupo y una sólida trayectoria en términos de crecimiento y rentabilidad del negocio. Véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) para más información.
- Glenn Hutchins fue nombrado por cooptación consejero independiente el 20 de diciembre de 2022 para cubrir la vacante de R. Martín Chávez, quien dejó su puesto con efectos desde el 1 de julio de 2022. Glenn Hutchins tiene una sólida trayectoria en el sector financiero, tanto en el ámbito privado como en temas de supervisión, así como conocimientos del sector de la tecnología de la información y de transformaciones de negocio. Véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) para más información.

El consejo de administración ha acordado someter a la junta general ordinaria de accionistas convocada para el 30 o el 31 de marzo, en primera y segunda convocatoria, respectivamente (Junta General de 2023), las referidas propuestas de nombramiento, para su ratificación. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2023'](#).

Comisiones del consejo

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

- Comisión ejecutiva: Héctor Grisi se incorporó a la comisión con efectos desde 1 de enero de 2023.
- Comisión de auditoría: Germán de la Fuente fue nombrado miembro el 21 de abril de 2022.
- Comisión de nombramientos: Glenn Hutchins se incorporó a la comisión el 20 de diciembre de 2022 y R. Martín Chávez dejó de ser miembro el 1 de julio de 2022.
- Comisión de retribuciones: Glenn Hutchins se incorporó a la comisión el 20 de diciembre de 2022 y R. Martín Chávez dejó de ser miembro el 19 de abril de 2022.

- Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento: Germán de la Fuente se incorporó a la comisión el 1 de enero de 2023 y R. Martín Chávez dejó de ser miembro el 7 de abril de 2022.
- Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura: Álvaro Cardoso dejó de ser miembro el 1 de abril de 2022 y Gina Díez Barroso se incorporó a la comisión el 31 de enero de 2023.
- Comisión de innovación y tecnología: Ana Botín fue nombrada presidenta de la comisión el 18 de abril de 2022 en sustitución de R. Martín Chávez, que dejó de ser miembro desde esa misma fecha. Asimismo, Glenn Hutchins y Héctor Grisi se incorporaron a la comisión el 20 de diciembre de 2022 y el 1 de enero de 2023, respectivamente.

1.2 Efectividad del consejo

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 años, la pandemia global y el cambiante escenario macroeconómico aumentaron aún más la necesidad de una colaboración transfronteriza efectiva, que nuestro Modelo de Gobierno Matriz-Filiales (GSGM) 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 filiales: José Antonio Álvarez en Banco Santander (Brasil), S.A. y PagoNxt, S.L.; Homaira Akbari en Santander Consumer USA Holdings Inc. y PagoNxt, S.L.; Henrique de Castro en PagoNxt, S.L.; Gina Díez Barroso en Universia México, S.A. de C.V.; Pamela Walkden en Santander UK PLC y Santander UK Group Holdings PLC; y Luis Isasi en Santander España. Véase la sección [7. 'Estructura del Grupo y gobierno interno'](#).

Durante 2022 las presidentas de las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento asistieron como invitadas a reuniones de estas comisiones en determinadas filiales. Asimismo, se invitó a los presidentes de las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las filiales a asistir a reuniones de las respectivas comisiones de la matriz a lo largo del año. Esto ha contribuido a mejorar la comunicación y el intercambio de información.

Por otra parte, en 2022 hemos seguido celebrando la convención de presidentes de las comisiones de auditoría en nuestra sede de Boadilla del Monte. Dicha convención tuvo por objeto fomentar una mayor colaboración entre las filiales, aumentar la concienciación sobre las iniciativas y expectativas globales, debatir colectivamente temas de actualidad, así como fomentar los canales de comunicación entre los asistentes. El evento fue un gran éxito y resultó muy productivo, con una valoración muy positiva de los asistentes. Están previstas más reuniones de presidentes de esta y otras comisiones en 2023 y en adelante.

En 2022 también hemos compartido con las filiales la metodología y contenido de los planes de inducción, desarrollo y formación de consejeros del Grupo, para promover así la conformidad de los programas locales con las mejores prácticas internacionales y garantizar un planteamiento coordinado de estos a nivel Grupo. Véase '[Formación e inducción de consejeros](#)' en la sección 4.3.

Como en ejercicios anteriores, al menos una sesión del consejo se celebra en una de las principales geografías del Grupo. Como parte de estas visitas, los consejeros se reúnen con el equipo directivo local para ahondar en su conocimiento sobre las prácticas y desafíos locales. En 2022, el consejo de administración se reunió en Dallas, Estados Unidos, prestando especial atención al proceso de transformación de nuestro negocio en este país.

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

Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando su funcionamiento

El gobierno corporativo es una prioridad para Santander. Nuestro modelo de gobierno cuenta con un fuerte apoyo de los accionistas, lo que se evidencia tanto en su alta participación en las juntas generales como en el alto porcentaje de aprobación de la gestión social y la reelección de los consejeros. Las prácticas de gobierno deben adaptarse a las necesidades operativas y estratégicas, lo que 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, tanto temáticas como horizontales, para garantizar que tiene el nivel y diversidad adecuados, para permitir su funcionamiento efectivo y capacidad para cuestionar a la dirección a través de un diálogo constructivo.

Como continuación de la amplia revisión externa de nuestras prácticas de gobierno realizada en 2021, la comisión de nombramientos, presidida por el consejero coordinador, supervisó durante 2022 la ejecución del plan de acción derivado de ella en coordinación con el secretario general. El plan de acción tenía como objetivo ahondar en la delimitación de roles y responsabilidades de los principales ejecutivos, asegurando que los controles y salvaguardas sigan siendo adecuados y eficaces, y reforzar la independencia de las funciones de control.

Asimismo, en 2022, la comisión de nombramientos supervisó el plan de acción resultante de las áreas de mejora identificadas por los consejeros no ejecutivos bajo la dirección del consejero coordinador en 2021.

El plan de acción integral se completó e implementó con éxito, reforzando así nuestro compromiso de mejora continua en el funcionamiento y efectividad de nuestro consejo, y su dinámica y cultura interna.

En 2022, el consejo realizó internamente su evaluación anual, abarcando la composición, organización y funcionamiento, dinámica y cultura interna, desempeño de las comisiones, así como el desempeño y aportación individual de cada consejero. Véase '[Evaluación del consejo en 2022](#)' en la sección 4.3.

1.3 Afianzamiento de una política retributiva alineada con la estrategia, los intereses de los inversores y la sostenibilidad a largo plazo

Con el objeto de alinear la política de retribuciones de los consejeros ejecutivos y los principales directivos del Grupo al nuevo plan estratégico del que se informa en el Investor Day del 28 de febrero de 2023 en Londres, se han implementado las siguientes actualizaciones en el esquema del bono corporativo a corto plazo:

- Inclusión de métricas relacionadas con el proceso de transformación del Grupo, poniendo el foco en el crecimiento de clientes (tanto activos como totales) y el coste por operativa con cliente. La generación de capital pasa a tener más peso en la remuneración variable de todo el Colectivo Identificado, con su introducción en las métricas cuantitativas.
- Una simplificación de la evaluación cualitativa (que se reduce de 7 componentes a 4) para recoger de forma más eficiente los requerimientos regulatorios y las necesidades y preocupaciones de nuestros stakeholders: riesgos, cumplimiento, network collaboration y aspectos ESG.
- Además, como novedad este año, y con el objeto de promover la máxima creación para el accionista, se introduce un multiplicador de comportamiento relativo contra el mercado, que podrá reducir o aumentar el resultado de las métricas cuantitativas en función de los resultados contra las entidades líderes en temas que se consideran especialmente relevantes para la transformación.
- Y en cuanto a la retribución a largo plazo, mantienen su presencia las métricas asociadas a:
 - El retorno sobre el capital tangible (RoTE) para seguir poniendo en el centro de nuestras prioridades la rentabilidad y creación de valor a largo plazo.
 - El retorno total del accionista (RTA).
 - La sostenibilidad, con cuatro métricas relativas a aspectos ESG ligadas a nuestra agenda de banca responsable.

1.4 La relación con nuestros accionistas

En 2022 hemos podido retomar las actividades presenciales con nuestros accionistas que tuvimos que interrumpir debido a la crisis sanitaria de la covid. Tras su última edición en abril de 2019, hemos vuelto a convocar nuestro Investor Day, que se celebra el 28 de febrero de 2023 en Londres y que es el primer evento con accionistas e inversores con la asistencia de Héctor Grisi como nuevo CEO. Sin perjuicio de lo anterior, seguimos apostando por la digitalización en la relación con nuestros accionistas e inversores. La combinación de los canales de comunicación tradicionales con los virtuales ha facilitado la implicación con nuestros casi 4 millones de accionistas en

nuestro gobierno corporativo y nos ha permitido adaptarnos a sus necesidades y seguir alineados con sus intereses.

Hemos continuado transmitiendo nuestra estrategia de sostenibilidad en un difícil entorno económico y geopolítico. Somos conscientes de que nuestros inversores valoran cada vez más el desempeño en aspectos ESG y los impactos que nuestra actividad puede tener en la sociedad y el medio ambiente. Por ello, hemos mantenido un diálogo abierto y constructivo con los analistas que les asesoran en materia de sostenibilidad y compartido con ellos de manera proactiva los avances en nuestra agenda de banca responsable. 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 para la sociedad en general. También hemos puesto en valor la fortaleza de nuestro sistema de gobernanza para impulsar nuestra estrategia y asegurar un sólido control de los riesgos.

En la Junta General de 2022 volvimos a ofrecer la opción de asistir tanto de manera presencial como telemática. Esta flexibilidad permite a nuestros accionistas, repartidos por todo el mundo, participar en la junta general sin necesidad de desplazamiento físico, fomentando su implicación en nuestro gobierno corporativo. Sin perjuicio de ello, tal y como ha quedado demostrado durante la pandemia de la covid, nuestras juntas exclusivamente telemáticas ofrecen las mismas oportunidades de participación que las presenciales, pues nuestra aplicación informática de asistencia remota garantiza a los accionistas la posibilidad de ejercer plenamente y en tiempo real sus derechos de asistencia y participación, permitiendo seguir la junta a través de su íntegra retransmisión en directo, emitir votaciones, realizar intervenciones, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario.

1.5 Consecución de las prioridades para 2022

El informe anual de 2021 contenía nuestros objetivos y prioridades de gobierno corporativo para 2022. El siguiente cuadro describe cómo se han alcanzado.

Objetivos para 2022

Cómo se han alcanzado

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 adquisición 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.

El consejo ha supervisado las mencionadas iniciativas estratégicas y los principales logros se pueden resumir como sigue:

- En relación con la transformación de nuestro modelo operativo de negocio, hemos iniciado su transformación con particulares, un segmento donde tenemos una oportunidad significativa, ya que representa el 80% de nuestros clientes totales (127 millones). Durante 2022, hemos desarrollado planes específicos y nombrado líderes que nos ayuden a acelerar la ejecución de nuestras ambiciones de transformación.
- PagoNxt: cerró 2022 con unos ingresos de 953 millones de euros, por encima de las expectativas y gestionando más del 5% de los pagos del Grupo. En 2022, el equipo se ha reforzado y PagoNxt aceleró el desarrollo de soluciones comunes tanto en el negocio de adquisición como en el de comercio internacional, asegurando que su estructura se mantiene sencilla y eficiente.
- Digital Consumer Bank: a pesar de la ralentización en el negocio de auto, DCB ha cumplido con su presupuesto y compromisos con el mercado, logrando un RoTE del 14%, un 2% de rentabilidad sobre activos ponderados por riesgo (RoRWA) y un 47% de ratio de eficiencia. DCB ha hecho grandes progresos en la transformación de sus negocios, tanto de auto como de crédito, con el desarrollo de una solución común de *leasing*, innovando en la oferta de seguros sobre los productos de préstamo, expandiendo nuevos modelos de negocio como Wabi, una solución integral de uso de vehículo con suscripción mensual, y Zinia, nuestro servicio de *buy now, pay later* (compre ahora, pague después), donde hemos incorporado 4,2 millones de clientes en el año y que está ya disponible en Países Bajos y Alemania.

En nuestro negocio de banca digital, Openbank cerró 2022 con más de 1,9 millones de clientes, un crecimiento del 12%. Asimismo, en 2022 hemos mejorado el gobierno de las filiales de DCB (Openbank, Santander Consumer Finance y Open Digital Services) para optimizar su eficiencia y coordinación.

Objetivos para 2022

Cómo se han alcanzado

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 ESG 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.

Continuamos progresando en nuestros compromisos ESG.

- En cumplimiento de nuestro compromiso de alcanzar cero emisiones netas para 2050, hemos anunciado tres nuevos objetivos principales de descarbonización para 2030 (medidos en reducción de emisiones frente a 2019) en los siguientes sectores: energía (-29% en emisiones absolutas), aviación y acero (-33% y -32%, respectivamente, en intensidad de emisiones).
- Hemos facilitado 28.800 millones de euros (94.500 millones de euros en total desde 2019 con respecto a nuestro objetivo de facilitar 120.000 millones de euros en financiación verde para 2025). Hemos alcanzado 53.200 millones de euros (100.000 millones de euros de objetivo para 2025) en volumen de activos bajo gestión en inversiones socialmente responsables.
- A través del programa Santander Finance For All, hemos empoderado financieramente a 11,8 millones de personas desde 2019, cumpliendo con nuestro objetivo de 10 millones para 2025 tres años antes de lo previsto. Euromoney nos ha nombrado 'Mejor Banco de Finanzas Sostenibles de América Latina' y The Banker 'Mejor Banco de Inclusión Financiera'.
- Además, el 29,3% de posiciones directivas está ocupado por mujeres (frente a nuestro objetivo de llegar al 30% para 2025). Hemos mantenido como una prioridad para el Grupo la diversidad e inclusión, con una mayor sensibilización y promoviendo la igualdad de oportunidades para todos, independientemente del género, cultura, orientación sexual o discapacidad.

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

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.

En 2022 hemos gestionado con éxito los planes de sucesión en Santander, y cabe reseñar el riguroso y efectivo proceso que resultó en el nombramiento de Héctor Grisi como nuevo CEO del Grupo, con arreglo a una metodología robusta y exhaustiva. La solidez de nuestra disciplina en materia de sucesión es una evidencia clara de la fortaleza del talento interno del Grupo para afrontar los desafíos futuros, siendo conscientes de que esto se mantendrá como un área de atención continua para el consejo.

Hemos continuado trabajando en la adecuada composición del consejo de administración garantizando su diversidad en un sentido amplio (de género, conocimientos, nuevas competencias y experiencia) para asegurar que estamos bien posicionados para afrontar los desafíos de nuestro negocio, todo ello teniendo en cuenta los resultados de evaluaciones del consejo anteriores.

Como continuación de la revisión externa de gobierno encargada en 2021, hemos seguido avanzando positivamente en términos de gobernanza con la implantación de las acciones resultantes de ella en 2022. Dichas acciones también incidieron en la delimitación de roles y responsabilidades entre la presidenta ejecutiva y el CEO del Grupo, quien ahora reporta exclusivamente al consejo.

Nuestro compromiso con la mejora continua nos ha ayudado a acelerar los progresos en materia de gobierno en importantes iniciativas estratégicas como Digital Consumer Bank y las plataformas de inversión. En relación con la gestión de Situaciones Especiales y Resolución, hemos llevado a cabo una detallada revisión e implementado numerosas mejoras aplicables a todo el Grupo.

La mejora continua en la supervisión y control de nuestras filiales ha seguido siendo una prioridad, apoyándonos en nuevas iniciativas como las sesiones de inducción y formación para consejeros de filiales impartidas por el Grupo (con altos niveles de asistencia) y la provisión proactiva de directrices sobre metodología de evaluaciones del consejo, disciplinas de apoyo a consejos de administración y mejores prácticas relacionadas. Hemos mantenido nuestro constante esfuerzo en simplificar el gobierno y la normativa interna para que sean más accesibles y aplicables en la práctica. Las herramientas digitales han tenido un papel relevante en la consecución de este objetivo.

Objetivos para 2022

Cómo se han alcanzado

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

En 2022 el consejo ha seguido supervisando continuamente nuestra aún más sólida disciplina de capital aplicada en todo el Grupo. Esto ha resultado en una reducción de las carteras con retornos por debajo del coste del capital, desde el 30% en 2021 al 20%, que fue un compromiso compartido con el mercado. Dicha disciplina y transparencia han permitido actuar sobre la rentabilidad de las carteras y con titulaciones que nos han permitido cerrar todos los trimestres trimestre con un CET1 por encima del 12%.

El cumplimiento de la política de remuneración al accionista con cargo a los resultados de 2022, una vez llevadas a cabo las actuaciones necesarias para completar su ejecución (véase sección [3.3 'Dividendos y remuneración al accionista'](#)) supondrá un incremento del dividendo en efectivo por acción en comparación con 2021 de un 18% y del beneficio por acción de un 23%, en ambos casos debido al aumento del beneficio y al menor número de acciones en circulación derivado de la amortización de las acciones adquiridas en los programas de recompra. Adicionalmente, el TNAV por acción ha aumentado un 6% interanual incluyendo los dividendos en efectivo pagados en el año 2022.

1.6 Prioridades para 2023

El consejo ha fijado las siguientes prioridades para 2023:

- **Garantizar la transición ordenada del nuevo CEO y del nuevo CRO**

En 2023, hemos dado la bienvenida a Héctor Grisi como nuevo CEO con efectos desde el 1 de enero de 2023 y a Mahesh Aditya, quien asumirá el rol de CRO del Grupo en marzo de 2023, sujeto a autorización regulatoria. El consejo supervisará la transición ordenada en estos cargos, asistiéndoles y asesorándoles de forma constructiva.

- **Avanzar en nuestros compromisos en materia de ESG**

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

- **Gobernanza efectiva**

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

- **Fortaleza de balance**

En 2023, la calidad de la cartera de riesgo de crédito será una prioridad para el consejo debido al actual entorno económico, y seguiremos centrados en la gestión de capital y la asignación de este a los negocios de alta rentabilidad sobre activos ponderados por riesgo (RoRWA).

- **Valor a largo plazo para el accionista**

El consejo fomentará la generación de valor a largo plazo para el accionista de manera sostenible a través de un crecimiento de los resultados consistente y fiable, mientras continuamos reforzando el capital a través del crecimiento orgánico. Esto garantizará la remuneración del accionista y los recursos necesarios para ejecutar nuestra transformación estratégica.

2. Estructura de la propiedad

→ Base accionarial amplia y equilibrada

→ Una sola clase de acciones

→ Capital autorizado en línea con las mejores prácticas para proporcionar la flexibilidad necesaria

2.1 Capital social

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

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

A 31 de diciembre de 2022, Banco Santander tenía un capital social de 8.397.200.792 euros representado por 16.794.401.584 acciones.

En 2022 se ha modificado el capital social en dos ocasiones. Se trata de dos reducciones del capital social, por importe de 129.965.136,50 euros (1,5% del capital) y 143.154.722,50 euros (1,7% del capital), respectivamente, mediante la amortización de las acciones adquiridas en los programas de recompra ejecutados en el marco de la política de remuneración al accionista para 2021.

El 1 de febrero de 2023 el consejo acordó reducir, sujeto a la obtención de la correspondiente autorización regulatoria del BCE, el capital social por importe de 170.203.286 euros, mediante la amortización de las 340.406.572 acciones, representativas del 2,03% del capital social, adquiridas en el primer programa de recompra ejecutado en el marco de la política de remuneración al accionista para 2022 (Primer Programa de Recompra de 2022). Una vez obtenida la autorización regulatoria, el capital social quedará fijado en 8.226.997.506 euros representado por 16.453.995.012 acciones.

Las tres reducciones indicadas se han realizado al amparo de los correspondientes acuerdos de reducción de capital aprobados por la Junta General de 2022.

El consejo de administración ha sometido a la Junta General de 2023 dos acuerdos de reducción de capital con el fin de amortizar las acciones que se adquieran en el segundo programa de recompra con cargo a los resultados de 2022 (Segundo Programa de Recompra de 2022) 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 2023'](#).

Tenemos una estructura accionarial plural y equilibrada. A 30 de diciembre de 2022, el número total de accionistas de Banco Santander era de 3.915.388, distribuidos por categoría,

procedencia geográfica y número de acciones de la siguiente manera:

Categoría de inversor

	% del capital social
Consejo ^A	1,10%
Institucional	56,66%
Minorista (<i>retail</i>)	42,24%
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	74,71%
América	24,19%
Resto del mundo	1,10%
Total	100%

Número de acciones

	% del capital social
1-3.000	8,74%
3.001-30.000	17,76%
30.001-400.000	12,58%
Más de 400.000	60,92%
Total	100%

2.2 Autorización para aumentar el capital

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

A 31 de diciembre de 2022, el consejo de administración había recibido autorización de la junta general para aprobar o ejecutar las siguientes ampliaciones de capital:

- **Capital autorizado hasta 2025:** En la Junta General de 2022, el consejo fue autorizado para aumentar el capital social en una o varias veces por un importe de hasta 4.335.160.325,50 euros (50% del capital social al tiempo de la junta general de

abril de 2022). Esta autorización fue otorgada por tres años (es decir, hasta el 1 de abril de 2025).

La autorización puede utilizarse para realizar emisiones con desembolso en efectivo, con o sin derechos de suscripción preferente para los accionistas, y para ampliaciones de capital que respalden la emisión de bonos o valores convertibles emitidos en virtud de la autorización conferida al consejo por la junta general de abril de 2019. La renovación de la autorización para la emisión de bonos o valores convertibles ha sido sometida por el consejo de administración a la Junta General de 2023. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2023'](#).

La emisión de acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente en virtud de esta autorización está limitada a 867.032.065 euros (10% del capital cuando se celebró la junta general de abril de 2022). Como excepción, y de conformidad con la Ley de Sociedades de Capital este límite no aplica a las ampliaciones de capital para la conversión de PPCC (que se convertirán en acciones de nueva emisión cuando la ratio de CET1 cae por debajo de un umbral preestablecido). Esta autorización no se ha utilizado en 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 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 2022 no se han realizado emisiones al amparo de esta autorización). Cualquier ampliación de capital derivada de la conversión de estas PPCC u otros instrumentos o valores convertibles en acciones se ejecutará con cargo a la autorización al amparo de la cual se aprobó la ampliación de capital correspondiente cuando se hizo la emisión.

Emisiones de participaciones preferentes contingentemente convertibles

Fecha de emisión	Nominal	Remuneración discrecional anual	Umbral preestablecido de conversión	Número máximo de acciones en caso de conversión ^A
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 2022, Norges Bank figura en los registros de la CNMV como titular de una participación significativa directa del 3,006% de los derechos de voto atribuidos a las acciones de Banco Santander (el 3% del capital social es el umbral mínimo generalmente previsto en la normativa española para la notificación obligatoria de una participación significativa en una sociedad cotizada), conforme a su comunicación de 5 de mayo de 2022.

El 16 de junio de 2022, el gestor de activos Dodge & Cox comunicó a la CNMV una participación significativa en derechos de voto atribuidos a las acciones de Banco Santander (3,038% del capital social a esa fecha), si bien especificaba que las acciones pertenecían a fondos y carteras administrados por dicha entidad y que ninguna de ellas excedía el 3% individualmente. Asimismo, el también gestor de activos BlackRock Inc. comunicó a la CNMV, el 24 de octubre de 2019, una participación significativa en derechos de voto atribuidos a las acciones de Banco Santander (5,426% del capital social a esa

fecha), si bien asimismo especificaba que las acciones correspondientes se mantenían por cuenta de varios fondos u otras entidades de inversión y que ninguna de ellas excedía el 3% individualmente. Dichas participaciones figuran en los registros de la CNMV a 31 de diciembre de 2022.

Los otros movimientos significativos comunicados a la CNMV a lo largo de 2022 han sido los siguientes:

- Amundi, S.A. comunicó el 21 de febrero una participación significativa en derechos de voto del 3,007%, que redujo al 2,997%, conforme comunicó el 11 de mayo, y que volvió a incrementar al 3,004% según su comunicación de 17 de mayo. El 5 de septiembre comunicó que dicha participación se redujo al 2,881%, por debajo del umbral de participación significativa. En todas las comunicaciones especificaba que las acciones pertenecen a fondos de inversión gestionados por entidades gestoras controladas por Amundi, S.A. y ninguno de ellos excede el 3% individualmente.

- The Goldman Sachs Group comunicó el 12 de diciembre a la CNMV una participación significativa en derechos de voto atribuidos a acciones y a través de instrumentos financieros del 7,465%, que redujo al 0,608% según comunicación de 22 de diciembre.

Asimismo, si bien a 31 de diciembre de 2022 algunos custodios figuran en nuestro registro de accionistas como tenedores de una participación superior al 3% del capital social, entendemos que esas acciones se mantienen en nombre de otros inversores, ninguno de los cuales supera ese umbral individualmente. Estas entidades son State Street Bank (14,23%), Chase Nominees Limited (6,88%), The Bank of New York Mellon Corporation (4,82%), Citibank New York (3,90%), BNP Paribas (3,28%) y EC Nominees Limited (3,04%). Puede haber cierto solapamiento entre las participaciones declaradas por los custodios y los gestores de activos antes aludidos.

A 31 de diciembre de 2022, ni en nuestro registro de accionistas ni en el registro de la CNMV figuraba ningún accionista residente en una jurisdicción no cooperativa con una participación igual o superior al 1% del capital social (que es el umbral de notificación obligatoria aplicable a estos inversores según la normativa española).

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

2.4 Pactos parasociales

En febrero de 2006, varias personas vinculadas a la familia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea celebraron un pacto parasocial en virtud del cual crearon un sindicato en relación con sus acciones de Banco Santander. La CNMV fue informada de la firma de este pacto y sus modificaciones posteriores, y esta información puede encontrarse en la página web de la CNMV.

Las principales disposiciones del pacto son las siguientes:

- Restricciones a la transmisibilidad: excepto cuando el adquirente también sea parte del pacto o la Fundación Botín, cualquier transmisión de las acciones de Banco Santander expresamente incluidas en el pacto requiere la autorización previa de la asamblea del sindicato, que puede autorizar o denegar libremente la transmisión proyectada. Esta limitación a la transmisibilidad se aplica a las acciones expresamente sujetas a esta restricción en virtud del pacto, así como a aquellas acciones que sean suscritas o adquiridas por los miembros del sindicato en ejercicio de cualesquiera derechos de suscripción, asignación gratuita, agrupación o división, sustitución, canje o conversión que les hubieran correspondido o les hubieran sido atribuidos o derivados de estas acciones sindicadas.
- Sindicación del voto: en virtud del pacto, las partes se comprometen a sindicarse y agrupar los derechos de voto vinculados a todas sus acciones de Banco Santander, de tal forma que el ejercicio de dichos derechos y, en general, la actuación de los miembros del sindicato frente a Banco Santander se realizará de forma concertada y con arreglo a las instrucciones e indicaciones y a los criterios y sentido del voto establecidos por el sindicato. Esta sindicación y agrupación de derechos de voto abarca no solo las acciones sujetas a las

restricciones de transmisibilidad antes referidas, sino también los derechos de voto vinculados a cualesquiera otras acciones de Banco Santander mantenidas directa o indirectamente por las partes y cualquier otro derecho de voto atribuido a ellas en virtud de usufructo, prenda o cualquier otro título de naturaleza contractual, mientras mantengan esas acciones o tengan atribuidos esos derechos. A estos efectos, la representación de las acciones sindicadas se atribuye al presidente del sindicato, que será la persona que presida la Fundación Botín (actualmente, Javier Botín, consejero de Banco Santander y hermano de la presidenta ejecutiva del Grupo, Ana Botín).

El plazo inicial del pacto finaliza el 1 de enero de 2056, pero será prorrogado automáticamente por periodos de 10 años, salvo en caso de que una de las partes lo comunique con un previo aviso de seis meses antes de la finalización del plazo inicial o del final de uno de los periodos de extensión. El pacto solo puede resolverse de forma anticipada por acuerdo unánime de todos los accionistas sindicados.

A 31 de diciembre de 2022, las partes del pacto de sindicación eran titulares de 102.279.441 acciones de Banco Santander (representativas del 0,61% 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 (0,48% de su capital a cierre de 2022) 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 la Ley de Sociedades de Capital.
- El precio de compra no puede ser inferior al valor nominal de las acciones ni superior en más del 3% al 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.

La renovación de la autorización para la adquisición de acciones propias ha sido sometida por el consejo de administración a la Junta General de 2023. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2023'](#).

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. En este sentido, Banco Santander ha realizado durante el ejercicio las donaciones a la Fundación Banco Santander indicadas más adelante en el contexto de su Política de Banca Responsable.

La política también establece, entre otras cosas:

- Los **principios** que deben observarse en las operaciones de autocartera, incluyendo la protección de la integridad de los mercados financieros y la prohibición de manipulación del mercado y de uso de información privilegiada.
- Los **criterios operativos** conforme a los cuales deben llevarse a cabo las operaciones de autocartera, salvo que concurren circunstancias excepcionales conforme a la propia política o que se realicen a través de mecanismos con una regulación específica como los programas de recompra. Estos criterios incluyen reglas sobre:
 - **Responsabilidad sobre la ejecución de operaciones**, 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 con independencia de que se realice en mercados regulados, en sistemas multilaterales de negociación, fuera del mercado de órdenes, ya sea mediante bloques o mediante operaciones especiales, o bajo programas de recompra. Asimismo, los programas de recompra deben cumplir con toda la normativa específica aplicable, como la de abuso de mercado y sus correspondientes normas de desarrollo. La política no aplica a las operaciones sobre acciones de Banco Santander realizadas para la cobertura de riesgos de mercado o la facilitación de intermediación o cobertura para clientes.

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

Ejecución de los programas de recompra con cargo a los resultados de 2021

En el marco de la política de remuneración al accionista en 2021, la Junta General de 2022 acordó la reducción del capital social de Banco Santander mediante la amortización de las acciones adquiridas en el primer programa de recompra de 2021, al amparo de la autorización de la junta general de abril de 2020, por un importe de 129.965.136,50 euros. Con fecha 25 de abril de 2022 quedó inscrita en el Registro Mercantil.

El segundo programa de recompra de 2021 se ejecutó, tras haberse obtenido la autorización regulatoria del Banco Central Europeo (BCE), entre el 15 de marzo y el 6 de mayo de 2022, adquiriéndose un total de 286.309.445 acciones propias, representativas del 1,676% del capital social de Banco Santander en esa fecha, a un precio medio ponderado de 3,0212 euros. Con fecha 1 de julio de 2022 quedó inscrita en el Registro Mercantil la reducción de capital social mediante la amortización de las acciones adquiridas, por importe de 143.154.722,50 euros, en los términos acordados por la Junta General de 2022. Véase la sección [3.4 'Junta General de 2022'](#).

Primer Programa de Recompra de 2022

Al amparo de la autorización de la junta general de abril de 2020, y en el contexto de la remuneración al accionista con cargo a los resultados del ejercicio 2022, en su reunión de 27 de septiembre de 2022, el consejo aprobó, sujeto a la obtención de la autorización regulatoria del BCE, implementar un nuevo programa de recompra de acciones por importe máximo de 979 millones de euros, equivalente al 20% del beneficio ordinario del Grupo en el primer semestre de 2022.

El Primer Programa de Recompra de 2022 se ejecutó, una vez obtenida la autorización regulatoria del BCE, entre el 22 de noviembre de 2022 y el 31 de enero de 2023, adquiriéndose un total de 340.406.572 acciones propias, representativas del 2,03% del capital social de Banco Santander en esa fecha, a un precio medio ponderado de 2,8754 euros.

La finalidad del Primer Programa de Recompra de 2022 es la reducción de capital social de Banco Santander mediante la amortización de las acciones adquiridas en la ejecución del programa, conforme a lo autorizado en la Junta General de 2022. Con fecha 1 de febrero de 2023 el consejo acordó reducir,

sujeto a la obtención de la correspondiente autorización regulatoria del BCE, el capital social por importe de 170.203.286 euros, mediante la amortización de las 340.406.572 acciones adquiridas.

Segundo Programa de Recompra de 2022

Al amparo de la misma autorización de junta y también en el contexto de la remuneración al accionista con cargo a los resultados de 2022, el 27 de febrero de 2023 el consejo aprobó implementar un nuevo programa de recompra de acciones por importe de 921 millones de euros, para lo que ya se ha obtenido la preceptiva autorización regulatoria. El Segundo Programa de Recompra de 2022 comenzará a ejecutarse el 1 de marzo de 2023.

La finalidad del Segundo Programa de Recompra de 2022 es la reducción de capital social de Banco Santander mediante la amortización de las acciones que se adquieran en la ejecución del programa. Este acuerdo de reducción ha sido sometido por el consejo de administración a la Junta General de 2023. Véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2023'](#).

Actividad en 2022

A 31 de diciembre de 2022, Banco Santander y sus filiales tenían 243.689.025 acciones representativas del 1,45% del capital

En 2022, la negociación de acciones propias por parte de Banco Santander y sus filiales implicó los importes y resultados que se indican a continuación:

Adquisiciones y transmisiones de acciones propias en 2022

EUR (excepto número de acciones)	Adquisiciones				Transmisiones				
	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	Beneficio (pérdida) neta de impuestos
Operativa discrecional	74.833.528	37.416.764,00	202.659.000	2,71	69.748.976 ^A	34.874.488,00 ^A	194.864.000 ^A	2,72 ^B	6.653.000 ^B
Operativa inducida por clientes ^C	131.274.007	65.637.003,50	368.573.000	2,81	131.274.007	65.637.003,50	368.573.000	2,81	
Programas de recompra	507.252.251	253.626.125,50	1.478.840.000	2,92	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	713.359.786	356.679.893,00	2.050.072.000	2,87	201.022.983^A	100.511.491,50^A	563.437.000^A	2,85^B	6.653.000^B

A. Estos importes incluyen dos donaciones que Banco Santander ha realizado durante el ejercicio a la Fundación Banco Santander por un total de 36.700.000 acciones propias. Para más información, véase 'Otros programas de apoyo a la comunidad' de la sección [3.9 '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.

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 2022^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
03/01/2022 ^B	1,016	0,576	1,593
08/04/2022 ^C	1,008	0,518	2,084
10/05/2022 ^D	0,981	1,584	1,512
06/07/2022	0,618	2,123	0,032
05/12/2022	1,029	0,502	0,559
27/12/2022 ^E	1,061	0,221	1,399

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

B. Corregida mediante comunicación de 11 de enero de 2022. Los datos mostrados son los ya corregidos.

C. Corregida mediante comunicación de 10 de mayo de 2022. Los datos mostrados son los ya corregidos.

D. Corregida mediante comunicación de 11 de mayo de 2022. Los datos mostrados son los ya corregidos.

E. Corregida mediante comunicación de 13 de enero de 2023. 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 2022 por cuenta propia y con una finalidad similar a la gestión discrecional de autocartera:

- Se redujo la posición en el primer trimestre de 2022 por una delta (entendida como la exposición neta al movimiento de la acción) equivalente a 2.000.000 de acciones.
- Se tomaron posiciones de inversión en el segundo y tercer trimestre por una delta equivalente a 1.500.000 acciones cada una de ellas. La posición a cierre del año era de una delta equivalente a 9.000.000 de acciones por un importe total de 24.300.000 euros.
- Los instrumentos utilizados han sido *total return equity swaps* liquidables exclusivamente por diferencias en efectivo.

2.6 Información bursátil

Mercados

Las acciones de Banco Santander cotizan en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, 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

El año 2022 ha estado marcado por el impacto negativo de la guerra en Ucrania, las fuertes presiones inflacionistas, un endurecimiento de las condiciones monetarias por parte de los bancos centrales para frenar los precios, la desaceleración del crecimiento de China, por los brotes y confinamientos asociados a la covid, y los temores a una recesión global próxima.

Los bancos centrales han continuado con su senda de subidas de tipo de interés que comenzó en 2021, aunque de manera más moderada. El Banco Central Europeo situaba el tipo de interés principal en el 2%, sugiriendo que puede superar el 3%. Por su parte, el Banco de Inglaterra dejaba el tipo de interés oficial en el 3,5%, con visos de alcanzar el 4%. Por último, la Reserva Federal elevaba el tipo objetivo hasta el 4,25%-4,50%, con previsión de aumentarlo hasta el 5-5,25%, o incluso por encima.

En este contexto, los principales índices cerraban el año en negativo a pesar de la fuerte recuperación experimentada en el cuarto trimestre, mientras que los índices bancarios europeos lo hacían en positivo beneficiándose de las subidas de los tipos de interés. La acción Santander cerraba dicho trimestre con una rentabilidad total positiva del 19,5%, ligeramente por encima del 18,5% del principal índice bancario europeo, el DJ Stoxx Banks.

La acción Santander cerraba el año con una rentabilidad total negativa del 0,8%, ligeramente por debajo de la registrada por el principal índice bancario de la eurozona, el Eurostoxx Banks, que subía un 1,8%, y del DJ Stoxx Banks, que lo hacía un 2,5%. El resto de los principales índices cerraban con descensos: el MSCI World Banks un 9,4%, el Ibex 35 un 2,0% y el DJ Stoxx 50 un 1,1%.

Capitalización bursátil y negociación

A 30 de diciembre de 2022, Banco Santander ocupaba el segundo puesto de la zona euro y el trigésimo sexto del mundo por valor de mercado entre las entidades financieras, con una capitalización de 47.066 millones de euros.

Durante el periodo se han negociado 14.217 millones de acciones de Banco Santander, por un valor efectivo de 40.262 millones de euros, con una ratio de liquidez del 84%.

La acción de Banco Santander

	2022	2021
Acciones (millones)	16.794,4	17.340,6
Precio (euros)		
Precio de cierre	2,803	2,941
Variación en el precio	(5%)	16%
Máximo del periodo	3,482	3,509
Fecha del máximo del periodo	10/2/2022	3/6/2021
Mínimo del periodo	2,324	2,375
Fecha del mínimo del periodo	15/7/2022	28/1/2021
Promedio del periodo	2,795	3,055
Capitalización bursátil al final del periodo (millones de euros)	47.066	50.990
Contratación		
Volumen total de acciones negociadas (millones)	14.217	13.484
Volumen promedio diario de acciones negociadas (millones)	55,3	52,7
Total de efectivo negociado (millones de euros)	40.262	41.195
Promedio diario en efectivo negociado (millones de euros)	156,7	160,9

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 2022

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 de 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 este 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 junta general.

Por su lado, el consejero delegado presenta un informe en el que da cuenta 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, retribuciones y, desde la Junta General de 2022, de banca responsable, sostenibilidad y cultura también informan a la junta general ordinaria sobre las actividades de dichas comisiones, complementando la información sobre las comisiones que presiden incluida en este capítulo.

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

La Junta General de 2022 se celebró de forma híbrida, permitiendo a los accionistas la asistencia tanto en persona como por medios telemáticos. Nuestra aplicación informática de asistencia a las juntas generales garantiza a los accionistas la posibilidad de ejercer plenamente, en tiempo real y de forma remota, sus derechos de asistencia y participación, pudiendo seguir la junta a través de su retransmisión en directo de forma íntegra, votar, intervenir, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario. La alta participación de nuestros accionistas en las últimas juntas constata la eficacia de nuestros medios electrónicos de asistencia, delegación y voto a distancia con carácter previo a la junta.

Además, el excelente *quorum* y resultados de las votaciones en nuestra Junta General de 2022 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 2022'](#).

El sistema de gestión de Banco Santander para la Junta General de 2022 obtuvo un año más la certificación de AENOR de eventos sostenibles conforme a la norma UNE-ISO 20121:2013, así como la declaración de AENOR de verificación de protocolos frente a la covid en eventos.

- **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 en nuestra web corporativa. Publicamos el correspondiente informe financiero trimestral, 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.

Durante 2022, las presentaciones de los resultados del primer, segundo y tercer trimestre tuvieron lugar el 26 de abril, el 28 de julio y el 26 de octubre, respectivamente. La presentación de resultados del cuarto trimestre de 2022 fue el 2 de febrero de 2023.

- **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, lo 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. El 28 de febrero de 2023 se celebra en Londres nuestro primer Investor Day desde abril de 2019. Es el primer evento frente a accionistas e inversores al que asiste Héctor Grisi como nuevo CEO. La información disponible en los Investor Day no se incorpora por medio de referencia a este informe anual ni se considera parte de este.
- **Reuniones y conferencias.** Nuestro equipo de Relación con Accionistas e Inversores trata asuntos financieros y de otro tipo con los inversores en conferencias organizadas por terceros a lo largo del año.

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 2022 y el comienzo de 2023, se reunió con 28 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 informadas a la comisión de nombramientos, como órgano del consejo especializado en gobierno corporativo.
- **Roadshows para inversores.** Nuestro departamento de Relación con Accionistas e Inversores está en contacto 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 sostenibilidad.

Durante 2022 el equipo de Relación con Inversores tuvo 862 contactos (tanto presenciales como virtuales) con 527 inversores institucionales situados en 155 ubicaciones

distintas, incluyendo 73 reuniones centradas en aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Se accedió al 40% del capital social, que es más del 56% del capital en manos de inversores institucionales.

Asimismo, para reforzar el diálogo y la transparencia con nuestros accionistas e inversores, en 2022 lanzamos más de 650 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 2022 el equipo de Relación con Accionistas e Inversores organizó 201 eventos con accionistas minoristas (63 de esas reuniones se celebraron virtualmente, 137 de forma presencial y 1 en formato híbrido). Hubo 7.589 asistentes que representaban 412.457.915 acciones (esto es, 5,20% 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 163.761 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 de Atención Virtual. Las encuestas de satisfacción mostraron que un 91% recomendaría el servicio de atención recibido.

Por último, recibimos 276.198 opiniones de accionistas e inversores a través de estudios y encuestas de calidad.

Comunicación con asesores de voto y otros analistas

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

En 2022 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 2022 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 mejorar 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 competencias y trayectorias profesionales de los consejeros; y (iii) toda la información relacionada con la junta general.

La ruta de acceso a la información sobre gobierno corporativo en nuestra página web es <https://www.santander.com/es/>

accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo (se incluye a efectos meramente informativos). Los contenidos de nuestra web corporativa no quedan incorporados por referencia a este informe anual ni deben ser considerados parte de él a ningún efecto.

Otros canales

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

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* o mayorías reforzadas distintos de los establecidos legalmente.

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 la Ley del Mercado de Valores, aplicable en caso de oferta pública de adquisición.

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

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. Además, al ser

Banco Santander una sociedad cotizada, existe obligación de formular una oferta pública de adquisición de acciones en aquellos casos dirigidos a adquirir el control y/o en otros supuestos legalmente previstos.

La adquisición de participaciones significativas se encuentra regulada principalmente por:

- El Reglamento (UE) 1024/2013 del Consejo, de 15 de octubre de 2013, que encomienda al BCE tareas específicas respecto de políticas relacionadas con la supervisión prudencial de las entidades de crédito.
- La Ley 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 (artículos 23 a 28).

La adquisición de una participación significativa de Banco Santander puede requerir además la autorización de otros reguladores nacionales y extranjeros con facultades de supervisión sobre las actividades y la cotización de las acciones de Banco Santander o sus entidades filiales, u otras actuaciones en relación con esos reguladores o filiales, y de otras autoridades conforme a la normativa de inversiones extranjeras (incluyendo la dictada debido a la covid) 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 pueden asistir de forma remota a la junta y seguirla en directo, votar, intervenir, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario.

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

Complemento de la convocatoria de la junta

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

Los accionistas que representen al menos el 3% del capital social pueden también presentar propuestas fundamentadas de acuerdo sobre asuntos ya incluidos o que deban incluirse en el orden del día de una junta general 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, con independencia de su porcentaje de participación en el capital social, puede solicitar que se someta a votación de la junta el cese de cualquier consejero o el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos, aunque no consten en el orden del día.

Derecho de información

Desde la publicación de la convocatoria de la junta general hasta el quinto día, inclusive, previo a la celebración de esta en primera convocatoria, los accionistas pueden enviar 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 la web corporativa.

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

Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general

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

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

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

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

El *quorum* y mayorías requeridas para las modificaciones estatutarias, emisión de acciones u obligaciones, modificaciones estructurales y otros acuerdos significativos previstos en la ley son los indicados más abajo para las modificaciones estatutarias. Además, conforme a lo previsto en la legislación aplicable a entidades de crédito, la elevación de la ratio de los componentes de remuneración variable sobre los fijos por

encima del 100% (hasta el máximo del 200%) de los consejeros ejecutivos y otros directivos 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 sociales 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 el traslado del domicilio social dentro del territorio nacional, que puede ser acordado por el consejo de administración.

Para la modificación de los Estatutos, los administradores o, en su caso, los accionistas autores de la propuesta deberán redactar el texto íntegro de la modificación que proponen y un informe escrito justificativo de la modificación, que deberá ser puesto a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la junta general a la que se someta dicha modificación.

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

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

Cuando concurren accionistas que representen menos del 50% del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos sobre modificaciones estatutarias solo podrán adoptarse válidamente con el voto favorable de los dos tercios del capital, presente o representado, en la junta general. Por el contrario, cuando concurren accionistas que representen el 50% o más del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos requerirán mayoría absoluta para su aprobación.

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

La modificación de los Estatutos está sujeta a la autorización del 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 2022

Con respecto a los resultados de 2022, el consejo ha continuado aplicando la política consistente en destinar a la remuneración al accionista aproximadamente el 40% del beneficio ordinario del Grupo, distribuido en partes aproximadamente iguales entre dividendo en efectivo y programas de recompra.

• **Retribución a cuenta.** El 27 de septiembre de 2022 el consejo acordó:

- Pagar un dividendo a cuenta en efectivo con cargo a los resultados de 2022 por importe de 5,83 céntimos de euro por cada acción con derecho a percibir el dividendo (equivalente a aproximadamente el 20% del beneficio ordinario del Grupo en el primer semestre de 2022), que se abonó el 2 de noviembre de 2022.

- Implementar el Primer Programa de Recompra de 2022 por un importe máximo aproximado de 979 millones de euros, equivalente a aproximadamente el 20% del beneficio ordinario del Grupo en el primer semestre de 2022. Dicho programa fue aprobado por el BCE el 17 de noviembre de 2022 y ejecutado entre el 22 de noviembre de 2022 y el 31 de enero de 2023, adquiriéndose un total de 340.406.572 acciones propias, representativas del 2,03% del capital social de Banco Santander en esa fecha (véase '[Primer Programa de Recompra de 2022](#)' en la sección 2.5). La finalidad del Primer Programa de Recompra de 2022 es la reducción de capital social de Banco Santander mediante la amortización de las acciones adquiridas. Al amparo del acuerdo de reducción de capital aprobado por la Junta General de 2022, el 1 de febrero de 2023 el consejo acordó, sujeto a la obtención de la correspondiente autorización regulatoria del BCE, reducir el capital social por importe de 170.203.286 euros, mediante la amortización de las 340.406.572 acciones adquiridas.

• **Remuneración final.** En línea con la citada política de remuneración al accionista de 2022, el 27 de febrero de 2023 el consejo de administración acordó:

- Proponer a la Junta General de 2023 la aprobación de un dividendo complementario en efectivo por una cantidad bruta de 5,95 céntimos de euro por cada acción con derecho a percibir el dividendo. Sujeto a la aprobación de la junta, este dividendo sería pagadero a partir del 2 de mayo de 2023.

- Implementar el Segundo Programa de Recompra de 2022 por importe de 921 millones de euros, para el que ya se ha obtenido la autorización regulatoria pertinente y que comenzará a ejecutarse a partir del 1 de marzo de 2023. Para más detalles sobre el programa, véase '[Segundo Programa de Recompra de 2022](#)' en la sección 2.5.

Una vez llevadas a cabo ambas actuaciones, la remuneración total al accionista respecto de los resultados de 2022 habrá sido de 3.842 millones de euros (aproximadamente el 40% del beneficio ordinario en 2022) dividida en partes aproximadamente iguales entre dividendo en efectivo (1.942

millones de euros) y programas de recompra (1.900 millones de euros). Estos importes se han estimado asumiendo que, tras la ejecución del Segundo Programa de Recompra de 2022, el número de acciones en circulación con derecho a percibir el dividendo será de 16.190.866.119. Por tanto, ese importe podrá ser superior si en el Segundo Programa de Recompra de 2022 se adquiriesen menos acciones de las previstas, y será inferior en el caso contrario.

Remuneración con cargo a los resultados de 2023

La política de remuneración al accionista con cargo a los resultados de 2023 que el consejo ha aprobado consiste en una remuneración total de aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital), distribuido en torno al 50% en dividendo en efectivo y el 50% en recompras de acciones.

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

3.4 Junta General de 2022

El 1 de abril de 2022 tuvo lugar nuestra junta general ordinaria que se celebró, en segunda convocatoria, de forma híbrida, permitiendo la asistencia tanto en persona como por medios electrónicos.

Quorum y asistencia

El *quorum* de asistencia (entre accionistas presentes y representados) fue del 68,776%, lo cual supuso un récord

histórico, superando el *quorum* de asistencia más elevado hasta la fecha, alcanzado en la junta general ordinaria de 2019.

Desglose de quorum

Presentes	3,368%
Presencia física y asistencia remota	0,712%
Voto a distancia	
Emitido por correo o entrega física	0,574%
A través de medios electrónicos	2,082%
Representados	65,408%
Emitido por correo o entrega física	7,505%
A través de medios electrónicos	57,903%
Total	68,776%

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 98,40%. La gestión social en 2021 fue aprobada por un porcentaje de votos a favor del 99,71% y la política de remuneraciones de consejeros para los ejercicios 2022, 2023 y 2024 se aprobó con el 93,83% de votos a favor. Ninguno de los puntos del orden del día previstos en la convocatoria recibió menos de un 88,00% de votos a favor.

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

	VOTOS ^A				Quorum ^D
	A favor ^B	En contra ^B	En blanco ^C	Abstenciones ^C	
1. Cuentas anuales y gestión social					
1A. Cuentas anuales e informes de gestión de 2021	99,73	0,27	0,06	2,77	68,78
1B. Estados consolidados de información no financiera de 2021	99,71	0,29	0,06	2,75	68,78
1C. Gestión social en 2021	99,71	0,29	0,07	2,97	68,78
2. Aplicación del resultado	99,66	0,34	0,06	2,76	68,78
3. Nombramiento, reelección o ratificación de consejeros					
3A. Fijación del número de consejeros	99,63	0,37	0,08	2,78	68,78
3B. Nombramiento de D. Germán de la Fuente	99,60	0,40	0,08	2,81	68,78
3C. Reelección de D. Henrique de Castro	99,51	0,49	0,08	2,80	68,78
3D. Reelección de D. José Antonio Álvarez	99,58	0,42	0,07	2,82	68,78
3E. Reelección de Dña. Belén Romana	99,52	0,48	0,07	2,80	68,78
3F. Reelección de D. Luis Isasi	97,09	2,91	0,07	2,82	68,78
3G. Reelección de D. Sergio Rial	98,32	1,68	0,07	2,81	68,78
4. Reelección del auditor externo para el ejercicio 2022	99,67	0,33	0,06	2,81	68,78
5. Modificaciones estatutarias					
5A. Relativas a la representación y transmisión de las acciones	99,63	0,37	0,06	2,80	68,78
5B. Relativas a la reducción de capital	99,64	0,36	0,06	2,76	68,78
5C. Relativas a la emisión de otros valores	99,61	0,39	0,07	2,83	68,78
5D. Relativas al derecho de asistencia	96,61	3,39	0,07	2,79	68,78
5E. Relativas al secretario del consejo y a la mesa de la junta general	99,66	0,34	0,07	2,82	68,78
5F. Relativas al presidente ejecutivo	99,64	0,36	0,07	2,81	68,78
5G. Relativas a la comisión de auditoría	99,69	0,31	0,07	2,80	68,78
5H. Relativas a cuestiones retributivas	99,52	0,48	0,07	2,81	68,78
5I. Relativas a la autorización previa para pago de dividendo en forma distinta de efectivo o instrumentos de fondos propios	99,63	0,37	0,06	2,76	68,78
6. Modificaciones del Reglamento de la junta general					
6A. Relativas a la información disponible desde la fecha de la convocatoria	99,71	0,29	0,06	2,80	68,78
6B. Relativas a la mesa de la junta general	99,70	0,30	0,07	2,81	68,78
6C. Relativas a la asistencia remota a la junta por vía telemática	90,35	9,65	0,06	2,78	68,78
6D. Relativas a las intervenciones	98,58	1,42	0,08	2,81	68,78
7. Capital Social					
7A. Autorización al consejo para aumentar el capital en una o varias veces en un plazo máximo de tres años y en una cuantía nominal máxima de 4.335.160.325,50 €.	95,62	4,38	0,05	2,78	68,78
7B. Reducción del capital social por importe de 129.965.136,50 €, mediante la amortización de 259.930.273 acciones propias	99,63	0,37	0,05	2,74	68,78
7C. Reducción del capital social por importe máximo de 865.000.000 €, mediante la amortización de un máximo de 1.730.000.000 acciones propias	99,54	0,46	0,05	2,72	68,78
7D. Reducción del capital social por importe máximo de 867.032.065 €, equivalente al 10% del capital social, mediante la amortización de un máximo de 1.734.064.130 acciones propias	99,59	0,41	0,05	2,72	68,78
8. Remuneraciones					
8A. Política de remuneraciones de los consejeros	93,83	6,17	0,06	2,83	68,78
8B. Fijación del importe máximo de la retribución anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales	98,17	1,83	0,06	2,78	68,78
8C. Relación máxima entre los componentes fijos y variables en la remuneración total de los consejeros ejecutivos y otros empleados del colectivo significativo	98,74	1,26	0,06	2,79	68,78
8D. Plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales	97,14	2,86	0,06	3,84	68,78
8E. Normativa de buy outs del Grupo	98,65	1,35	0,08	2,89	68,78
8F. Informe anual de retribuciones de los consejeros (votación consultiva)	88,01	11,99	0,06	2,82	68,78
9. Autorización al consejo y concesión de facultades para elevación a público	99,68	0,32	0,06	2,76	68,78
10. Acción social de responsabilidad contra los administradores^E	0,00	100,00	0,00	0,04	66,12
11 a 25. Cese y remoción de consejeros^F	0,00	100,00	0,00	0,04	66,12

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 2022.

D. Porcentaje sobre capital social de Banco Santander en la fecha de la Junta General de 2022.

E. Asunto no incluido en el orden del día.

F. Los asuntos 11 a 25, 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 2022.

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 1 de abril de 2022.

3.5 Próxima Junta General de 2023

El consejo de administración ha acordado convocar la Junta General de 2023 para el 30 de marzo o el 31 de marzo, 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 2022. Para más información, véanse los ['Estados financieros consolidados'](#).
 - El estado de información no financiera consolidado correspondiente al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2022, que forma parte del informe de gestión consolidado. Véase el capítulo ['Banca responsable'](#).
 - La gestión social durante el ejercicio 2022.
- **Aplicación de resultados del ejercicio 2022.** 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.
 - Ratificar y reelegir a Héctor Grisi como consejero ejecutivo y a Glenn Hutchins como consejero independiente (véase la sección [1.1 'Competencias y diversidad del consejo'](#)) y reelegir por un periodo de tres años a Pamela Walkden, Ana Botín, Sol Daurella, Gina Díez Barroso y Homaira Akbari. Véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#).
- **Auditor externo.** Reelegir a la firma PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., como auditor de cuentas para el ejercicio 2023. Véase ['Auditor externo'](#) en la sección 4.5.
- **Autorización para adquirir acciones propias.** Autorizar al consejo de administración para adquirir acciones propias incluyendo expresamente la posibilidad de ejecutar programas de recompra de acciones. Véase la sección [2.5 'Autocartera'](#) y la sección [3.3 'Dividendos y remuneración al accionista'](#).
- **Autorización para emitir valores convertibles.** Delegar en el consejo de administración la autorización para emitir valores de renta fija, participaciones preferentes o instrumentos de deuda de naturaleza similar (incluidos los *warrants*) que sean canjeables en acciones. Véase la sección [2.1 'Capital social'](#).
- **Reducciones del capital social** con las siguientes finalidades:
 - La amortización de un máximo de 1.514.451.957 acciones propias adquiridas a través del Segundo Programa de Recompra de 2022.
 - La amortización de un máximo de 1.645.399.501 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 2023, 2024 y 2025. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025 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 2023, 2024 y 2025 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 2023, 2024 y 2025 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 impliquen la entrega de acciones u opciones sobre acciones o que estén referenciados al valor de las acciones. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025 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'](#).

Las propuestas de acuerdos e información relacionada están disponibles para su consulta en nuestra web corporativa a partir de la fecha de publicación del anuncio de la convocatoria. Asimismo, retransmitiremos en directo la Junta General de 2023, tal como se hizo con la junta general de 2022.

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%)

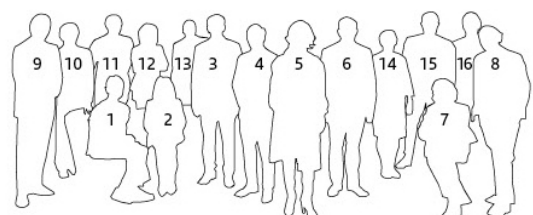
Gobierno corporativo efectivo

- 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



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

Experiencia: Se incorporó a Banco Santander, S.A., tras trabajar en JP Morgan (Nueva York, 1980-1988). En 1992 fue nombrada directora general. Entre 1992 y 1998 lideró la expansión de Santander en Latinoamérica. En 2002, fue nombrada presidenta ejecutiva de Banesto. Entre 2010 y 2014 fue consejera delegada de Santander UK PLC y hasta abril de 2021 ha sido consejera no ejecutiva. En 2014 fue nombrada presidenta ejecutiva de Santander. También ha sido consejera no ejecutiva de Santander UK Group Holdings PLC (2014-2021) y presidenta de la Federación Bancaria Europea desde 2021 hasta febrero de 2023.

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

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es presidenta 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 (presidenta).

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 y mantiene un compromiso permanente con el crecimiento sostenible e inclusivo, tal y como se ve reflejado en su actividad filantrópica.



Héctor Grisi Checa
CONSEJERO DELEGADO
Consejero ejecutivo

Se incorporó al consejo en 2023.

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

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

Experiencia: Se incorporó al Grupo en 2015, como presidente ejecutivo y consejero delegado de Santander México y de Grupo Financiero Santander México, y en 2019 fue nombrado adicionalmente responsable regional de Norteamérica, cuyos mercados principales son México y Estados Unidos. Antes de incorporarse a Santander, trabajó durante 18 años en Credit Suisse, donde ocupó distintos puestos de responsabilidad, entre ellos el de director de banca de inversión para México, América Central y el Caribe, y el de presidente y consejero delegado de Credit Suisse México. Con anterioridad desempeñó diversos cargos en las divisiones de banca de inversión y corporativa de Grupo Financiero Invermexico y Casa de Bolsa Inverlat. Fue vicepresidente de la Asociación de Bancos de México de 2011 a 2014.

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

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

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

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



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 independiente de Close Brothers Group PLC (2006-2014) y Catlin Group Ltd (2010-2014). Anteriormente, trabajó en JPMorgan Chase durante 18 años y en Bank of America durante cuatro años.

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

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.



José Antonio Álvarez Álvarez
VICEPRESIDENTE
Consejero externo ()*

Se incorporó al consejo en 2015.

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

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

Experiencia: Se incorporó al Banco en 2002, en 2004 fue nombrado director general responsable de la División Financiera y de Relaciones con Inversores (Group Chief Financial Officer) y desde 2015 hasta 2022 ha sido consejero delegado del Grupo. Fue consejero de SAM Investments Holdings Limited, de Santander Consumer Finance, S.A. y de Santander Holdings USA, Inc. También fue miembro de los consejos supervisores de Santander Consumer Bank AG, de Santander Consumer Holding GMBH y de Santander Bank Polska, S.A. Asimismo, fue consejero de Bolsas y Mercados Españoles, S.A.

Cargos 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.

(*) Consejero ejecutivo hasta el 31 de diciembre de 2022. Véase '[Otros consejeros externos](#)' en la sección 4.2.



**Homaira
Akbari**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2016.

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

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

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

Otros cargos relevantes: Es consejera delegada de AKnowledge Partners, LLC y consejera independiente de Landstar System, Inc. y de Temenos AG. Además, es miembro del patronato del French Institute Alliance Française.

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

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

Habilidades y competencias: Cuenta con 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, 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 Girona.

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



**Sol
Daurella Comadrán**
Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

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

Educación: Licenciada en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE.

Experiencia: Fue miembro de la Junta Directiva del Círculo de Economía de Barcelona y consejera externa independiente de Banco Sabadell, S.A., Ebro Foods, S.A. y Acciona, S.A. También fue cónsul general honoraria de Islandia en Barcelona (1992-2021).

Otros cargos relevantes: Es presidenta de Coca-Cola Europacific Partners, PLC y presidenta ejecutiva de Olive Partners, S.A., ocupando 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 estratégicas y de gestión, adquiridas a través de su experiencia ejecutiva internacional en compañías cotizadas y no cotizadas, especialmente en el sector de la distribución. Tiene una amplia experiencia en gobierno corporativo, habiendo presidido varios consejos y formado parte de varias comisiones de auditoría. Además, su experiencia como patrona de varias fundaciones orientadas a la salud, la educación y asuntos ambientales aporta al consejo conocimientos en materia de negocio responsable y sostenibilidad.



**Henrique
de Castro**
Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2019.

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

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

Experiencia: Fue director de operaciones de Yahoo. Previamente, fue director del negocio mundial de dispositivos, medios y plataformas de Google, director de ventas y desarrollo de negocios para Europa en Dell Inc. y consultor de McKinsey & Company. Asimismo, fue consejero independiente de First Data Corporation.

Otros cargos relevantes: Es consejero independiente de Fiserv Inc.

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

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

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



Germán de la Fuente Escamilla
Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2022.

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

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

Experiencia: Ha desarrollado su carrera profesional en Deloitte, de la que ha sido socio director de Audit & Assurance en España desde 2007 y presidente y consejero delegado de Deloitte, S.L., desde 2017 hasta marzo de 2022. Asimismo, ha sido miembro del consejo de administración mundial de la firma desde 2012 hasta 2016 y de la comisión de servicios de auditoría global y riesgos hasta junio de 2021. Ha participado en la auditoría de relevantes firmas españolas y en múltiples proyectos de consultoría y asesoramiento.

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

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una extensa experiencia en el sector de la auditoría de cuentas y unos sólidos conocimientos en auditoría, contabilidad y control interno y de riesgos, así como del sector bancario.



Gina Díez Barroso Azcárraga
Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2020.

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

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

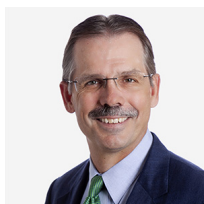
Experiencia: Hasta abril de 2020 ha sido consejera independiente de Banco Santander México, S.A., y de otras sociedades de Grupo Santander en México. Ha sido miembro del consejo de administración de Americas Society and Council of the Americas, Laurel Strategies y Qualitas of Life Foundation. Además,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

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

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

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

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



**Glenn Hogan
Hutchins**

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2022.

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

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

Experiencia: Es cofundador de Silver Lake, entidad estadounidense dedicada a inversiones tecnológicas, donde fue consejero delegado hasta 2011. Con anterioridad, fue director general del Grupo Blackstone (1994-1999) y de Thomas H. Lee Co (1985-1994) y consultor en Boston Consulting Group. También fue presidente de SunGard Data Systems (2005-2015) y consejero de Nasdaq (2005-2017) y Virtu Financial (2017-2021). Fue consejero y presidente de las comisiones de auditoría y riesgos de la Reserva Federal de Nueva York de 2011 a 2021. También ha sido consejero de instituciones como la Harvard Management Corporation, que administra la dotación de la Universidad de Harvard. Asimismo, fue asesor del presidente Clinton durante la transición a su mandato y asesor especial de la Casa Blanca en política económica y sanitaria.

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

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

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



Luis

Isasi Fernández de Bobadilla

Consejero externo ()*

Se incorporó al consejo en 2020.

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

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

Experiencia: Comenzó su carrera en Abengoa 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 dilatada experiencia en una amplia gama de sectores y mercados internacionales, en particular financieros y de banca de inversión, a la vez que una sólida presencia institucional en España.

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



**Ramiro
Mato García-Ansorena**
Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2017.

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

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

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

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

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

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



**Belén
Romana García**
Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

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

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

Experiencia: Fue directora general de Política Económica y directora general del Tesoro del Ministerio de Economía del Gobierno de España, así como consejera del Banco de España y de la CNMV. También ocupó el cargo de consejera del Instituto de Crédito Oficial y de otras entidades en representación del Ministerio de Economía. Fue consejera externa de Banesto, presidenta ejecutiva de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. (SAREB) y consejera externa de Aviva PLC y de Aviva Italia Holding S.p.A. También ha sido copresidenta del patronato de The Digital Future Society y miembro del consejo asesor de Inetum y Tribaldata.

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

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de auditoría, comisión de 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 ejecutiva y no ejecutiva en el sector financiero (en particular en la comisión de auditoría de sociedades cotizadas) avalan su reconocimiento como experta financiera. Además, el ejercicio de importantes cargos en entidades de crédito y en los organismos reguladores y supervisores del sector financiero y de los mercados de valores le confieren una visión estratégica de la regulación financiera en España y Europa.



**Pamela
Walkden**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2019.

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

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

Experiencia: Ha desempeñado distintos cargos de alta dirección en Standard Chartered Bank; entre ellos, ha sido responsable de las funciones de recursos humanos, de riesgos, de tesorería, de gestión de activos y pasivos y mercados regionales, de auditoría interna, de relaciones institucionales y relación con inversores. Además, fue miembro independiente del Comité de Reforma Normativa de la Autoridad Prudencial del Reino Unido (PRA) y miembro del Stakeholder Group de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), así como miembro del Comité de Bienestar y Ética del Royal Veterinary College.

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

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es consejera 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 internacional y un gran conocimiento en auditoría, lo que avala su reconocimiento como experta financiera.



**Jaime
Pérez Renovales**

Secretario general y del consejo

Se incorporó al Grupo en 2003.

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

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

Experiencia: Fue director del gabinete del vicepresidente segundo del Gobierno para Asuntos Económicos y ministro de Economía, subsecretario de la Presidencia del Gobierno, presidente del *Boletín Oficial del Estado* y de la comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas. Previamente, fue vicesecretario general y del consejo y responsable de la asesoría jurídica de Grupo Santander, secretario general y del consejo de Banesto y subdirector de los servicios jurídicos de la CNMV. Es el representante de Banco Santander en el patronato de la Fundación Princesa de Asturias y miembro del jurado de los premios de Ciencias Sociales de esa fundación. Es presidente del Club Empresarial ICADE y patrono de la Fundación Universitaria Comillas-I.C.A.I.

Secretario de todas las comisiones del consejo.

4.2 Composición del consejo

Dimensión

A 1 de enero de 2023, el consejo de administración está integrado por 15 miembros cuyo perfil y trayectoria figuran en la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#). Los Estatutos establecen que el consejo estará formado por un mínimo de 12 y un máximo de 17 miembros.

Composición por categoría de consejero

El consejo de administración tiene una composición equilibrada entre consejeros ejecutivos y externos, la mayoría de los cuales son independientes. La categoría de cada uno de los consejeros ha sido verificada por la comisión de nombramientos y sometida al consejo.

Consejeros ejecutivos

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

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

Consejeros independientes

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

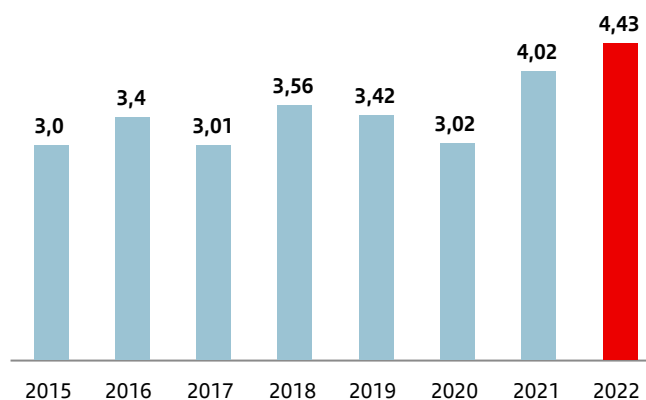
Con carácter anual, la comisión de nombramientos verifica la independencia de los consejeros de esta categoría e informa al consejo del resultado del análisis, teniendo en cuenta todas las circunstancias pertinentes y, en particular, la existencia de cualquier posible relación de negocios significativa que pudiera comprometer su independencia. Este análisis se desarrolla en la sección [4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2022'](#) y en el epígrafe C.1.3 de la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#).

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

A cierre de 2022, la duración media del mandato de los consejeros externos independientes era de 4,43 años. Véase la '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' en esta sección 4.2. Asimismo y para más información, véase la tabla de '[Duración del mandato y participación accionarial](#)' también en esta sección 4.2.

A. José Antonio Álvarez ocupó el cargo de consejero delegado hasta el 31 de diciembre de 2022.

Años en el cargo de los consejeros independientes



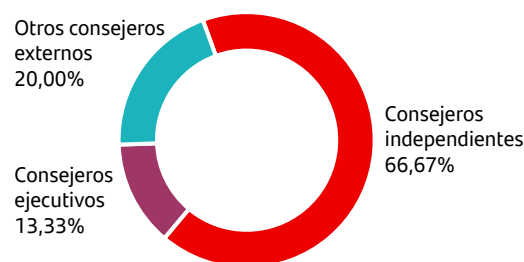
Otros consejeros externos

- José Antonio Álvarez
- Javier Botín
- Luis Isasi

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

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

Composición actual del consejo



Duración del mandato y participación accionarial^A

Consejo de administración		Mandato			Participación accionarial en Banco Santander ^D				
		Fecha de primer nombramiento ^B	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración ^C	Directa	Indirecta	Acciones representadas	Total	% del capital social
Presidenta ejecutiva	Ana Botín	04/02/1989	03/04/2020	03/04/2023	1.150.433	30.849.567		32.000.000	0,191%
Consejero delegado	Héctor Grisi	20/12/2022	20/12/2022	20/12/2025	551.064			551.064	0,003%
Vicepresidente y consejero coordinador	Bruce Carnegie-Brown	25/11/2014	26/03/2021	26/03/2024	59.940			59.940	0,000%
Vicepresidente	José Antonio Álvarez	25/11/2014	12/04/2019	12/04/2022	2.288.410			2.288.410	0,014%
	Homaira Akbari	27/09/2016	26/03/2021	26/03/2024	67.826	100.913		168.739	0,001%
	Javier Botín	25/07/2004	26/03/2021	26/03/2024	5.502.083	19.471.101	155.904.169 ^E	180.877.353	1,077%
	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%
	Germán de la Fuente	01/04/2022	01/04/2022	01/04/2025	10.000			10.000	0,000%
Vocales	Gina Díez	22/12/2020	22/12/2020	03/04/2023				0	0,000%
	Glenn Hutchins	20/12/2022	20/12/2022	20/12/2025				0	0,000%
	Luis Isasi	03/04/2020	03/04/2020	03/04/2023				0	0,000%
	Ramiro Mato	28/11/2017	26/03/2021	26/03/2024	506.860			506.860	0,003%
	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				10.291.897	50.898.422	155.904.169	185.094.488	1,102%
Secretario general y del consejo	Jaime Pérez Renovales								

A. Datos a 1 de enero de 2023.

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. Véase la sección [2.4 'Pactos parasociales'](#). En la subsección A.3 de la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#) se adapta esta información al formato CNMV.

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 sigue las directrices conjuntas de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del órgano de administración y los titulares de funciones clave.

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

del Código de Buen Gobierno de la CNMV, para incluir la edad como otro criterio de diversidad a considerar en la composición cualitativa del consejo.

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

- **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.

En 2019, el consejo estableció el objetivo de alcanzar en el ejercicio 2021 una composición equilibrada de género en el consejo con una representación de ambos géneros de entre el 40% y el 60% que fue cumplida a cierre de ese mismo año, representando las mujeres el 40% del consejo.

Esta 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 septiembre de 2022, de acuerdo con los informes anuales de gobierno corporativo correspondientes al ejercicio 2021, el porcentaje de consejeras en las empresas del IBEX 35 en España era, en promedio, del 34,2%. Además, según datos publicados por Eurostat (la oficina estadística de la Comisión Europea), en febrero de 2022 el porcentaje de consejeras en las grandes empresas cotizadas era, en promedio, del 30,6% para el conjunto de los países de la Unión Europea.

- **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 alineamiento 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.

Nuestro objetivo es aportar la máxima información para nuestros inversores y otros grupos de interés, dando visibilidad a las habilidades en el seno del consejo. Además, sigue 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.

La matriz de competencias sigue la siguiente estructura:

- 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.

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

La matriz de competencias y diversidad del consejo que se muestra a continuación refleja que no hay carencias sustanciales en cuanto a la composición cualitativa del consejo. No obstante, 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, regulación, gestión de datos y sostenibilidad, 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.

Por último, la ['Matriz de competencias y diversidad de las comisiones'](#) refleja también el equilibrio y la pluralidad de competencias a nivel de cada comisión del consejo, permitiendo 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.

Matriz de competencias y diversidad del consejo

	Ana Botín	Héctor Grisi	Bruce Carnegie-Brown	José Antonio Álvarez	Homaira Akbari	Javier Botín	Henrique de Castro	Sol Daurella	Gina Díez Barroso	Germán de la Fuente	Glenn Hutchins	Luis Isasi	Ramiro Mato	Belén Romana	Pamela Walkden
	Presidenta ejecutiva	Consejero delegado	Vicepresidente Consejero coordinador	Vicepresidente no ejecutivo	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA															
COMPETENCIAS TEMÁTICAS															
Banca (93,3%)	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•
Otros servicios financieros (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Minorista (80%)	•	•	•	•	•	•	•	•				•	•	•	•
Digital y tecnologías de la información (TI) (60%)	•	•	•	•	•		•				•		•	•	
Gestión de riesgos (86,7%)	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•	•	•
Estrategia (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Negocio responsable y sostenibilidad (73,3%)	•	•	•	•	•	•		•	•		•		•	•	
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones (93,3%)	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Legal y regulatorio (13,3%)											•			•	
Gobernanza y control (86,7%)	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•	•	•
Experiencia internacional	Europa continental (73,3%)	•	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	
	EE.UU./Reino Unido (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
	Latinoamérica (66,7%)	•	•		•	•	•		•	•		•	•		•
	Otros (40%)			•			•	•		•			•		•
COMPETENCIAS HORIZONTALES															
Alta dirección (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gobierno, regulación y políticas públicas (13,3%)											•			•	
Universidad y educación (40%)	•		•		•			•	•				•		
Experiencia significativa como consejero (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
DIVERSIDAD															
Mujeres (40%)	•				•			•	•					•	•
Procedencia geográfica / educación internacional	Europa continental (60%)	•			•		•	•		•		•	•	•	•
	EE.UU./Reino Unido (66,7%)	•		•	•	•			•		•	•	•	•	•
	Latinoamérica (13,3%)		•						•						
	Otros (6,77%)					•									
Edad	Menos de 55 (6,7%)					•									
	Entre 55 y 65 (66,7%)	•	•	•	•	•	•	•		•				•	•
	Más de 65 (26,7%)								•		•	•	•		
MANDATO EN EL CONSEJO															
0 a 3 años (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%	83,3%	100%	80%	100%	87,5%	100%
Otros servicios financieros	100%	83,3%	75%	80%	80%	100%	80%
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Minorista	100%	83,3%	50%	80%	80%	87,5%	80%
Digital y tecnologías de la información (TI)	85,7%	66,7%	50%	60%	40%	100%	60%
Gestión de riesgos	100%	83,3%	75%	80%	100%	87,5%	80%
Estrategia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Negocio responsable y sostenibilidad	85,7%	50%	100%	60%	40%	87,5%	100%
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Legal y regulatorio	14,3%	16,7%	25%	20%	20%	25%	20%
Gobernanza y control	100%	83,3%	75%	80%	100%	87,5%	80%
Experiencia internacional	Europa continental	85,7%	83,3%	50%	80%	80%	75%
	EE.UU./Reino Unido	100%	100%	75%	100%	100%	80%
	Latinoamérica	71,4%	66,7%	25%	40%	60%	62,5%
	Otros	28,6%	66,7%	50%	60%	60%	25%
COMPETENCIAS HORIZONTALES							
Alta dirección	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gobierno, regulación y políticas públicas	14,3%	16,7%	25%	20%	20%	25%	20%
Universidad y educación	42,9%	33,3%	75%	40%	20%	37,5%	80%
Experiencia significativa en consejos de administración	100%	66,7%	100%	100%	60%	100%	100%
DIVERSIDAD							
Mujeres	28,6%	50%	50%	20%	40%	37,5%	80%
Procedencia geográfica / educación internacional	Europa continental	71,4%	66,7%	25%	60%	80%	50%
	EE.UU./Reino Unido	85,7%	66,7%	75%	60%	80%	75%
	Latinoamérica	14,3%	-	25%	-	-	12,5%
	Otros	-	16,7%	-	-	-	12,5%
Edad	Menos de 55	-	-	-	-	-	-
	Entre 55 y 65	71,4%	83,3%	50%	60%	60%	87,5%
	Más de 65	28,6%	16,7%	50%	40%	40%	12,5%
MANDATO EN EL CONSEJO							
0 a 3 años	28,6%	50%	50%	60%	60%	37,5%	20%
4 a 11 años	57,1%	50%	50%	40%	40%	50%	80%
12 años o más	14,3%	-	-	-	-	12,5%	-

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. Además, 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 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 nombramientos por el propio consejo en los casos de cooptación, deben ir precedidas de la correspondiente propuesta motivada de la comisión de nombramientos.

La propuesta a acometer en la junta general debe ir acompañada de un informe justificativo del consejo en el que se valore la competencia, experiencia y méritos del candidato propuesto. En el caso de reelección o ratificación, el informe contendrá además una evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo del consejero propuesto durante el último periodo 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 con nuestros Estatutos sociales, 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 se atenderá además a su aportación profesional al consejo en su conjunto.

Para más información, 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 remitirá a los restantes miembros del consejo, salvo que informe de ellos en una reunión del consejo y así se haga constar en acta. Cuando proceda, se informará públicamente sobre el cese incluyendo una referencia sobre los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Los consejeros deberán poner su cargo a disposición del consejo de administración y formalizar la correspondiente dimisión si este, previo informe de la comisión de nombramientos, lo considera conveniente, en los casos que puedan afectar negativamente al funcionamiento del consejo o al crédito y reputación de Banco Santander y, en particular, cuando se hallen 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, acerca de los requisitos de honorabilidad que deben cumplir los consejeros y de las consecuencias de la pérdida sobrevenida de esta.

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

Asimismo, los consejeros dominicales habrán de presentar su dimisión cuando el accionista al que representen se desprenda de su participación o la reduzca 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 con el talento necesario para cada función y que contribuyan a una adecuada diversidad y equilibrio de competencias en el consejo.

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 y por el propio consejo, incluyendo criterios y objetivos de diversidad y la política de idoneidad.

- 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.
- Proceso de identificación de potenciales candidatos para ser miembros del consejo de administración.
- El procedimiento de selección, evaluación de idoneidad y nombramiento de consejeros y roles asociados.

La política tiene definidos indicadores clave de efectividad, que son revisados anualmente, como la efectividad de la sucesión (posiciones cubiertas con candidatos identificados); el número de candidatos de disponibilidad inmediata, tanto internos como externos para suceder a consejeros ejecutivos; los planes de formación y desarrollo para potenciales candidatos a suceder a consejeros ejecutivos en un plazo de uno a tres años; la diversidad de género y de procedencia geográfica o de educación; la actualización del periodo de mandato (*tenure*) de consejeros; la fortaleza de la lista de sucesores de consejeros ejecutivos, 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 son un área prioritaria para la comisión de nombramientos y el consejo y son revisados periódicamente para que cumplan en todo momento con los requisitos regulatorios aplicables y están alineados con las mejores prácticas del sector.

4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo

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 de Banco Santander, desempeñando sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio.

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

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

- Plan de auditoría interna.
- Selección, sucesión y retribución de los consejeros, de los miembros de la alta dirección y otros puestos clave.
- Efectividad del sistema de gobierno corporativo y de gobierno interno de Grupo Santander, incluyendo el GSGM, los marcos corporativos y la regulación interna más relevante del Grupo.
- Operaciones corporativas e inversiones significativas.
- Convocatoria de la junta general.
- Operaciones vinculadas.

Regulación del consejo

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

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

Tal y como consta en el informe del ejercicio 2021, el 24 de febrero de 2022 el consejo adaptó el Reglamento del consejo, para, sujeto a la efectividad de las modificaciones estatutarias aprobadas por la Junta General de 2022, introducir determinadas precisiones, 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.
- Reforzar los mecanismos de coordinación entre la comisión de auditoría y la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- Alinearlo con aquellos preceptos estatutarios cuya modificación fue aprobada en la Junta General de 2022. Véase la sección [3.4 'Junta General de 2022'](#).

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

La regulación de la comisión de auditoría sigue además las buenas prácticas de funcionamiento establecidas en la Guía Técnica 3/2017, de la CNMV, sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público; y con la regulación aplicable derivada de la cotización de nuestras acciones bajo la forma

de ADS en la Bolsa de Nueva York y, en particular, con la Rule 10A-3 de la Securities Exchange Act (SEA) sobre requerimientos de las comisiones de auditoría.

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

Estructura del consejo

Nuestra estructura de gobierno corporativo garantiza que el consejo cumple sus funciones y responsabilidades de manera efectiva. Esta estructura 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. Ambos reportan exclusivamente al consejo de administración.
- **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 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.

Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo

La presidenta ejecutiva es Ana Botín y el consejero delegado es Héctor Grisi desde el 1 de enero de 2023. Sus respectivos roles y responsabilidades se actualizaron en febrero de 2022 con el fin de acelerar la ejecución de la estrategia y las actividades del 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	Consejero delegado
<ul style="list-style-type: none"> • 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, Talento, Intervención General y Control de Gestión, Estrategia y Desarrollo Corporativo, Secretaría General y Comunicación y Marketing Corporativo. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 consejero delegado el CFO y el responsable del negocio global de Investment Platforms & Corporate Investments. • Además, el consejero delegado es el responsable de las funciones de Relación con Reguladores y Supervisores y de la inserción 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 Conducta y Auditoría Interna, como unidades independientes, reportan a una comisión o a un miembro del consejo de administración y tienen acceso directo y sin restricciones al consejo cuando lo estiman oportuno.

Consejero coordinador

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 las actividades en 2022. El consejero coordinador facilitó un informe detallado de las actividades y responsabilidades desempeñadas a la comisión de nombramientos y al consejo de administración.

Funciones del consejero coordinador y actividades realizadas en 2022

Funciones	Actividades realizadas durante 2022
Facilitar el debate y el diálogo abierto entre los consejeros independientes, incluyendo la coordinación de reuniones privadas de los consejeros no ejecutivos sin la presencia de ejecutivos, e involucrarse proactivamente con ellos para hacerse eco de sus consideraciones y opiniones.	Mantuvo cinco reuniones, sin la presencia de consejeros ejecutivos, con consejeros externos en las que estos pudieron expresar sus opiniones o puntos de vista. Estas reuniones representaron una valiosa oportunidad para debatir asuntos como, entre otros, las materias incluidas en los planes de formación del consejo, la ejecución de la estrategia, el desempeño de los consejeros ejecutivos y principales miembros de la alta dirección, los planes de sucesión y las reflexiones sobre las áreas de mejora continua con respecto al funcionamiento y cultura del consejo y sus comisiones.
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 'Diálogo y comunicación con accionistas' para conocer todos los detalles de la actividad desempeñada por el consejero coordinador.
Sustituir a la presidenta en caso de ausencia, con facultades clave como convocar reuniones del consejo en los términos previstos en el Reglamento del consejo.	Aunque el consejero coordinador no tuvo que sustituir a la presidenta en ninguna reunión del consejo, ha estado comprometido en todo momento con su buen funcionamiento.
Solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día.	Si bien tales reuniones no tuvieron que ser convocadas por el consejero coordinador, estuvo plenamente involucrado e informado puntualmente sobre los órdenes del día, realizando propuestas sobre ellos y fomentando el cuestionamiento constructivo.

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 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 se requiere ser consejero para ocupar este cargo.

El nombramiento del secretario del consejo es acordado por el consejo, previo informe de la comisión de nombramientos.

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

Funcionamiento del consejo

En 2022 el consejo de administración se reunió 14 veces, 12 en reuniones ordinarias y dos en sesiones extraordinarias. El Reglamento del consejo fija en nueve el número mínimo de sus reuniones anuales ordinarias, y una periodicidad mínima trimestral.

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

El consejo dispone de un catálogo de materias reservadas a su conocimiento y elabora un plan para su distribución entre las

sesiones ordinarias previstas en el calendario anual aprobado por el propio consejo.

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

Además, el Reglamento del consejo reconoce expresamente el derecho de los consejeros a informarse sobre cualquier cuestión relativa a Banco Santander y todas sus sociedades filiales, sean nacionales o extranjeras, y el de inspección, que les habilita para examinar los libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones corporativas, así como para inspeccionar sus dependencias e instalaciones. Asimismo, los consejeros tienen derecho a recabar y a obtener, a través del secretario, la información y el asesoramiento necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

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

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

Cuando los consejeros no puedan asistir 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 de más de la mitad de sus miembros (bien sea presentes o representados).

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 aquella y la comisión de retribuciones y la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, dada la relevancia de sus respectivos cometidos.

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

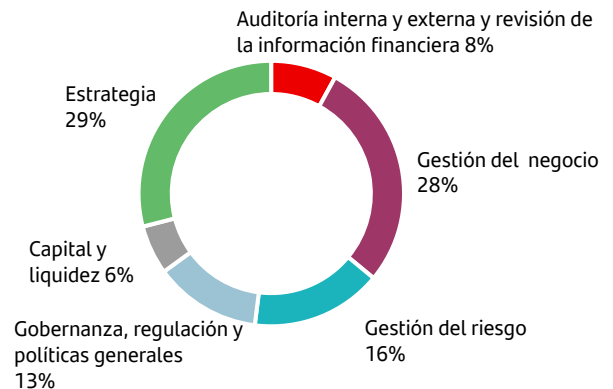
Comparativa del número de reuniones celebradas^A

	Banco Santander	Promedio en España	Promedio en EE.UU.	Promedio en el Reino Unido
Consejo	14	11,1	8,3	9,7
Comisión ejecutiva	32	9,8	—	—
Comisión de auditoría	12	8,8	8,2	5,4
Comisión de nombramientos	12	6,5	4,7	4,2
Comisión de retribuciones	13	6,5	6,0	5,4
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17	ND	ND	ND

A. Fuente: Índices Spencer Stuart de consejos de administración 2022 (España, Estados Unidos y Reino Unido).
ND: No disponible.

El siguiente gráfico recoge la distribución aproximada del tiempo dedicado en el ejercicio 2022 a cada función en el consejo.

Tiempo aproximado dedicado en 2022



Funcionamiento de las comisiones

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

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

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

Las comisiones están facultadas para requerir la asistencia a sus reuniones de directivos, quienes comparecerán, previa invitación de 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.

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

Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones

La siguiente tabla muestra la ratio de asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2022.

Consejeros	Comisiones							
	Consejo	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Innovación y tecnología	Banca responsable, sostenibilidad y cultura
Asistencia en promedio	98%	90%	99%	92%	92%	97%	88%	95%
Asistencia individual								
Ana Botín ^A	14/14	30/32	-	-	-	-	3/3	-
Héctor Grisi ^B	0/0	0/0	-	-	-	-	0/0	-
Bruce Carnegie-Brown	14/14	18/32	-	12/12	13/13	-	2/3	-
José Antonio Álvarez	14/14	32/32	-	-	-	-	2/3	-
Homaira Akbari	14/14	-	12/12	-	-	-	3/3	5/5
Javier Botín	13/14	-	-	-	-	-	-	-
Sol Daurella Comadrán	13/14	-	-	9/12	11/13	-	-	4/5
Henrique de Castro	14/14	-	11/12	-	11/13	-	3/3	-
Germán de la Fuente ^C	10/10	-	8/8	-	-	0/0	-	-
Gina Díez Barroso	13/14	-	-	12/12	-	-	-	-
Glenn Hutchins ^D	1/1	-	-	1/1	0/0	-	0/0	-
Luis Isasi	14/14	31/32	-	-	13/13	16/17	-	-
Ramiro Mato	14/14	32/32	12/12	-	-	17/17	-	5/5
Belén Romana	14/14	29/32	12/12	-	-	17/17	3/3	5/5
Pamela Walkden	13/14	-	12/12	-	-	16/17	-	-

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

A. Presidenta de la comisión de innovación y tecnología desde el 19 de abril de 2022.

B. Miembro del consejo, de la comisión ejecutiva y de la comisión de innovación y tecnología desde el 1 de enero de 2023.

C. Miembro del consejo y de la comisión de auditoría desde el 21 de abril de 2022. Miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento desde el 1 de enero de 2023.

D. Miembro del consejo y de las comisiones de nombramientos, retribuciones e innovación y tecnología desde el 20 de diciembre de 2022.

La siguiente tabla recoge la dedicación media de los consejeros al ejercicio de sus cargos en el consejo y comisiones en 2022:

	Reuniones	Media de horas de cada vocal ^A	Media de horas del presidente ^A
Consejo	14	144 ^B	288 ^B
Comisión ejecutiva	32 ^C	160	320
Comisión de auditoría	12	120	240
Comisión de nombramientos	12	48	96
Comisión de retribuciones	13	52	104
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17	170	340
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	5	25	50
Comisión de innovación y tecnología	3	12	24

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

B. De las 12 reuniones ordinarias del consejo celebradas en 2022.

C. Desde septiembre de 2022 se reúne con periodicidad quincenal.

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

Tomando en consideración los citados criterios, la dedicación media de los consejeros, incluyendo tanto al consejo como a las comisiones, es de aproximadamente 55 días al año, considerando días de 8 horas.

Los consejeros deben informar a la comisión de nombramientos de cualquier actividad profesional o cargo fuera del Grupo que vayan a ejercer, para que pueda realizarse una evaluación de su capacidad para dedicar el tiempo suficiente al desempeño de

sus funciones en Santander y se compruebe la ausencia de cualquier potencial conflicto de interés.

El ejercicio de reevaluación de idoneidad realizado anualmente por la comisión de nombramientos (véase la sección [4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2022'](#)) permite mantener actualizada toda la información sobre el tiempo estimado de dedicación de los consejeros a otros cargos y/o actividades profesionales fuera del Grupo y confirmar su capacidad de ejercer un buen gobierno.

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

Formación e inducción de consejeros

El consejo cuenta con un programa anual de formación y desarrollo para ayudar a los consejeros a seguir desarrollando sus capacidades y reforzar su conocimiento del Grupo y de la industria, teniendo en cuenta las capacidades, competencias y conocimientos de los consejeros. Los contenidos se determinan por el consejo conforme a sus comentarios, sus evaluaciones, los requerimientos de reguladores y supervisores, así como temas de actualidad como ciberseguridad, gestión de riesgos, cambio climático, y cualesquiera otros.

En 2022, las sesiones de formación, que se imparten de forma colectiva a todos los consejeros, trataron sobre los siguientes temas en, por lo menos, una sesión del año:

- **Cambio climático** y situación actual con respecto a los compromisos de cero emisiones netas de carbono, con especial atención a la adecuación de carteras y gestión de riesgos climáticos, que se impartió en dos sesiones en 2022.
- Revisión anual del **apetito de riesgo** y metodología asociada, incluyendo los objetivos de descarbonización y métricas de generación de energía, así como una propuesta de métricas para 2023.
- Requerimientos regulatorios sobre **crimen financiero**, riesgos de soborno y corrupción, sanciones y medidas de prevención del blanqueo de capitales.
- **Nuevas formas de trabajar** y Flexiworking, cubriendo implicaciones en términos de atracción y retención de talento.
- **Régimen legal y deberes de los consejeros** con arreglo a legislación española (curso de actualización).
- **Riesgo de crédito** y factores clave que afectan al cálculo de provisiones, con especial foco al criterio de clasificación contable y prudencial de las operaciones de préstamo.
- **Riesgo reputacional**, incluyendo expectativas, tendencias y modelo de gestión.
- **Ciberseguridad**, nuevas tendencias y evolución del ciberriesgo.

Los consejeros también pueden solicitar sesiones formativas individuales o *ad hoc* sobre temas específicos, si lo consideran útil. El objetivo de estas sesiones es garantizar a los consejeros sesiones monográficas en determinadas áreas o temas que les permitan mantener un nivel de conocimientos óptimo en todo momento.

El Grupo comparte con las filiales su metodología con respecto a los planes de formación, inducción y desarrollo de consejeros, para promover así el alineamiento con las mejores prácticas y garantizar un planteamiento consistente en Santander. Asimismo, altos ejecutivos han impartido sesiones formativas para miembros de los consejos de filiales para mantenerles al día sobre los asuntos relevantes del Grupo.

Además, el consejo cuenta con sólidos programas de inducción para que los nuevos consejeros puedan comprender mejor el sector, el modelo de negocio y de gobierno de Grupo Santander, su estructura y su perfil de riesgo, teniendo en cuenta sus competencias y conocimientos anteriores. Normalmente los programas de inducción se completan dentro de los seis meses siguientes a la fecha de nombramiento del consejero. Los planes de inducción se diseñan con arreglo a distintos métodos, incluyendo la revisión de documentación, observación de reuniones, visitas a nuestras oficinas o sesiones de formación con los principales directivos del Grupo, y cualesquiera otros métodos que se decidan.

En 2022, Germán de la Fuente y Héctor Grisi completaron sus programas de inducción en julio y noviembre respectivamente, que fueron adaptados a su experiencia y necesidades particulares.

"El plan de inducción ha contribuido muy positivamente en mi preparación como miembro del consejo y de la comisión de auditoría. Los materiales facilitados al respecto eran apropiados y estaban enfocados a las cuestiones más relevantes del Grupo, permitiéndome tener una visión integral del mismo. Asimismo, he tenido la oportunidad de reunirme con numerosos directivos de todos los negocios, geografías y áreas funcionales, lo que me ha facilitado información muy valiosa sobre la cultura, los valores y la estrategia del Grupo, así como sobre su compromiso para contribuir al progreso de las personas y las empresas, y poder dar cumplimiento a las responsabilidades que implica ser miembro del consejo de administración."

Germán de la Fuente

Evaluación del consejo en 2022

El consejo realiza una evaluación anual de su funcionamiento y efectividad, composición, calidad de su trabajo y el desempeño individual de sus miembros. La evaluación incluye a sus comisiones y es llevada a cabo al menos cada tres años por un consultor externo, cuya independencia es evaluada por la comisión de nombramientos. En 2022 la evaluación fue realizada internamente.

El alcance de la evaluación incluyó la composición del consejo, su organización y funcionamiento, dinámica y cultura interna y el funcionamiento y efectividad de las comisiones, así como el desempeño individual de la presidenta del consejo, el consejero

delegado, el consejero coordinador y el secretario. La evaluación también incluyó la posibilidad de evaluar el desempeño de los demás consejeros.

El proceso, liderado por la presidenta y el vicepresidente consejero coordinador, siguió la metodología y estructura de anteriores evaluaciones, basada en un cuestionario confidencial, cumplimentado por todos los consejeros.

Los resultados del ejercicio de evaluación de 2022, las conclusiones y las acciones específicas a llevar a cabo se revisaron y debatieron por la comisión de nombramientos y el consejo de administración en enero de 2023, constatando la satisfacción general de los consejeros con los resultados y la efectividad del consejo y sus comisiones. En particular, las conclusiones evidenciaron lo siguiente:

- La composición del consejo sigue siendo adecuada, con una sólida combinación de competencias y un grado de diversidad elevado.
- El consejo debate de forma abierta y transparente, lo que facilita una toma de decisiones rigurosa y con pleno aprovechamiento de las capacidades y diversidad del consejo.
- La estructura de las comisiones, su composición y funcionamiento se consideran tanto efectivos como eficientes y se valora especialmente el apoyo prestado al consejo.
- La presidenta ejecutiva, el consejero delegado, el consejero coordinador y el secretario general han tenido un desempeño positivo y efectivo, satisfaciendo las expectativas sobre el desarrollo de su actividad.
- Los demás consejeros han tenido un desempeño positivo con una contribución en general efectiva.
- Los consejeros consideran que la gestión de las reuniones, así como la información facilitada, es efectiva y ayuda a centrarse en los asuntos más relevantes de la estrategia y del negocio y a cuestionar constructivamente al equipo directivo.

Como resultado de la evaluación, el consejo de administración debatió sobre las potenciales áreas de mejora y aprobó el correspondiente plan de acción en enero de 2023. Se involucrará a cada comisión en las acciones concretas relativas a su ámbito de actuación para garantizar su efectividad y que dichas comisiones sigan operando eficientemente.

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

- **Composición del consejo:** se prestará atención a mantener un adecuado equilibrio de perfiles financieros y tecnológicos, diversidad internacional y de género en las próximas renovaciones del consejo.
- **Gobierno corporativo:** consolidar las mejoras derivadas del plan de acción ejecutado en 2022 tras la revisión realizada sobre el sistema de gobierno, prestando especial atención a la interacción con el consejero delegado tras su reciente nombramiento.
- **Organización y funcionamiento del consejo:** continuar favoreciendo un adecuado equilibrio entre asuntos estratégicos, tecnológicos, de negocio y orientados al cliente con los de carácter regulatorio y operativo. Esto garantizará

una mayor atención a la estrategia a largo plazo y las necesidades en materia de talento. Igualmente, permitirá un uso adecuado del tiempo del consejo.

- **Dinámica y cultura interna:** combinar de modo eficiente reuniones presenciales con virtuales o en formato híbrido, siendo conscientes de las implicaciones de cada formato. Asimismo, otorgar la debida atención a la cultura y a sus implicaciones en la dinámica del negocio a futuro.
- **Comisiones:** revisar la composición de las comisiones para seguir garantizando su efectividad y un desempeño óptimo. En particular, revisar la composición de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura con vistas a complementar su composición actual (esta acción se completó en enero de 2023 con la incorporación de Gina Díez Barroso a la comisión).

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

4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2022

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Ana Botín	Ejecutivo	11/12/1989 ^A
	Héctor Grisi	Ejecutivo	01/01/2023
	Bruce Carnegie-Brown	Independiente	12/02/2015
	José Antonio Álvarez	Otro externo	13/01/2015
	Luis Isasi	Otro externo	20/05/2020
Vocales	Ramiro Mato	Independiente	28/11/2017
	Belén Romana	Independiente	01/07/2018
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

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

Funciones

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

Funcionamiento de la comisión

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

Como parte de los cambios en la estructura de gestión anunciados el 24 de febrero de 2022, el funcionamiento y alcance de la comisión fue revisado al objeto de continuar garantizando su efectividad y su coordinación con las demás comisiones del consejo. El análisis identificó determinadas oportunidades de mejora, sin pérdida en ningún caso del apropiado estándar de gobierno. Como resultado, la comisión ejecutiva se reúne desde septiembre de 2022 con periodicidad quincenal, sin perjuicio de que puede hacerlo tantas veces como sea convocada por su presidente para el ejercicio de sus funciones.

El cambio en la periodicidad de la comisión fue el resultado de un amplio análisis de los temas habitualmente tratados por la comisión, su materialidad y el ámbito de delegación permanente de facultades, con el fin de optimizar el volumen de los asuntos tratados y mejorar su eficacia. Asimismo, la supervisión que ya realizan otras comisiones del consejo ha permitido que la comisión se reúna con menor frecuencia que en años anteriores.

Principales actividades en 2022

En 2022, la comisión ejecutiva trató múltiples asuntos relacionados con los negocios del Grupo y principales filiales, la gestión del riesgo, las operaciones corporativas, así como las principales propuestas que posteriormente se sometieron al consejo de administración.

La comisión trató lo siguientes temas:

- **Resultados:** revisó regularmente los resultados del Grupo y la reacción a estos de inversores y analistas.
- **Evolución del negocio:** la comisión recibió regularmente reportes sobre el desempeño de las áreas de negocio del Grupo y materias relacionadas.
- **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 CEO informó de la evolución del Grupo, el presupuesto y la ejecución de los planes de los países y negocios globales que le reportan.
- **Operaciones corporativas:** la comisión analizó y, en su caso, aprobó operaciones corporativas de inversiones y desinversiones, *joint ventures* y operaciones de capital.
- **Riesgos:** la comisión recibió periódicamente amplios informes de riesgos y cumplimiento. En el marco del modelo de gobierno de riesgos, autorizó o rechazó operaciones que, por su relevancia, le fueron sometidas a aprobación de acuerdo con el mejorado proceso de reporte anteriormente mencionado. También examinó el impacto de la guerra de Ucrania en el crédito, las sanciones económicas y otros aspectos macroeconómicos significativos.
- **Filiales:** la comisión recibió informes de la evolución del negocio de las distintas unidades y líneas de negocio.
- **Capital y liquidez:** la comisión fue informada periódicamente sobre las ratios de capital y las medidas llevadas a cabo para

optimizarlas, sobre los precios (originaciones) y rentabilidad de la cartera. En virtud de la delegación de facultades del consejo y con arreglo a los planes de capital y liquidez, la comisión aprobó determinadas emisiones de obligaciones no convertibles en acciones y titulizaciones.

- **Supervisores y asuntos regulatorios:** 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 las reformas regulatorias.
- **Asuntos de gobierno:** la comisión aprobó determinada normativa interna en el ámbito de sus funciones y constató la efectividad de la estructura de comités ejecutivos.

En 2022 la comisión ejecutiva celebró 32 sesiones. En ['Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones'](#) en la sección 4.3 se ofrece información sobre la asistencia de sus miembros a las reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por cada uno a preparar y participar en las reuniones.

Prioridades para 2023

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2023:

- Supervisar la evolución de los negocios globales y filiales del Grupo, incluyendo los avances en la ejecución de sus planes estratégicos.
- Continuar evaluando las operaciones corporativas propuestas relativas a inversiones y desinversiones, *joint ventures* y operaciones de capital.
- Supervisar la ejecución y cumplimiento de determinados compromisos públicos asumidos con grupos de interés y en concreto, aquellos publicados en el Investor Day.
- Continuar facilitando la toma de decisiones efectiva y en tiempo, apoyando así al consejo y permitiéndole centrarse en su supervisión general y en asuntos estratégicos.
- Seguir garantizando la efectividad de la comisión, la adecuada coordinación con el consejo y las demás comisiones, y los comités ejecutivos.

4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2022

"El entorno global, cada vez más volátil, ha incrementado los riesgos y creado un escenario económico más complejo. Las empresas y los particulares están preocupados por el creciente coste de la vida y de la energía y, al mismo tiempo, aumentan los riesgos relativos a desajustes en la cadena de suministro, la prevención del crimen financiero y la ciberseguridad. Haremos todo lo posible para anticipar riesgos futuros y adaptar nuestros planes para garantizar que nuestros controles internos sigan siendo apropiados.

Hemos continuado supervisando las mejoras en el reporte de información ESG para garantizar su

consistencia y prepararnos para el creciente nivel de verificación independiente requerido.

La comisión ha seguido beneficiándose de una buena combinación de experiencia y conocimientos, reforzada con la incorporación de Germán de la Fuente, a quien dimos la bienvenida en abril de 2022. Germán aporta a la comisión una valiosa experiencia en contabilidad y auditoría y otras amplias competencias.

Tal y como hemos hecho en años anteriores, hemos compartido nuestras preocupaciones y opiniones con las comisiones de auditoría de las filiales, lo que nos permite aprovechar su sólida experiencia colectiva. Además, encargamos una revisión externa de los elementos más relevantes de nuestra función de Auditoría Interna, que la calificó como excelente en todas las áreas analizadas, siendo este gran resultado un reconocimiento al equipo".

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 17 de febrero de 2023 y aprobado por el consejo de administración el 27 de febrero de 2023.

Composición

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

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

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

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

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

Germán de la Fuente se incorporó a la comisión el 21 de abril de 2022.

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 responsable de la auditoría es Julián González, responsable de auditoría en el sector bancario de PwC, quien cuenta con experiencia como socio de auditoría de grupos globales, principalmente en España y en el Reino Unido, y con una trayectoria destacada en el sector financiero español. Asimismo, interviene en distintos foros internacionales de supervisión y regulación bancaria.

Informe sobre la independencia del auditor externo

La comisión de auditoría verificó la independencia del auditor externo en su reunión de 17 de febrero de 2023, antes de que se emitiese el informe de auditoría de cuentas de 2022, 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.

Para valorar la independencia del auditor externo, la comisión consideró la información que se incluye en el correspondiente apartado de las ['Funciones y actividades en 2022'](#) de esta sección en relación a:

- La retribución percibida por el auditor externo por servicios de auditoría y de cualquier otro tipo.
- Los servicios distintos de auditoría prestados por el auditor externo, verificando que cumplen los requisitos de independencia de acuerdo con la normativa española y europea aplicable, las reglas de la SEC y las reglas de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).
- Situaciones personales, como las relaciones financieras, que el auditor externo o las personas que desarrollan los trabajos de auditoría que puedan tener con el Grupo, analizando las posibles amenazas y estableciendo las medidas de salvaguarda que se han estimado convenientes.

Asimismo, la comisión ha recibido la confirmación escrita del propio auditor externo relativa a su independencia frente a Grupo Santander, de acuerdo con la normativa española y europea, de la SEC y de la PCAOB que es de aplicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comisión de auditoría concluyó que, a su juicio, no existen razones objetivas que permitan cuestionar la independencia del auditor externo.

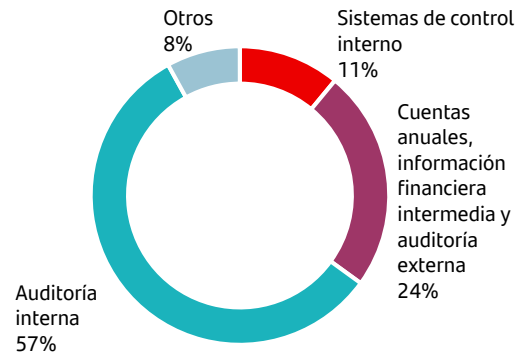
Propuesta de reelección del auditor externo para 2022

Como se indica en la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2023'](#), el consejo de administración, siguiendo la propuesta de la comisión de auditoría formulada en noviembre 2022, ha sometido a la Junta General de 2023 la reelección de PwC como auditor externo para el ejercicio 2023. El Sr. González seguirá siendo el socio principal de la auditoría.

Dedicación

En 2022 la comisión celebró 12 sesiones, incluyendo dos sesiones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a preparar y participar en estas se proporciona en '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en el ejercicio 2022:



Funciones y actividades en 2022

Esta sección resume las actividades realizadas por la comisión de auditoría durante 2022.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Cuentas anuales y otra información financiera y no financiera

Revisión de las cuentas anuales y otra información financiera y no financiera

- Revisó las cuentas anuales y el informe de gestión, individuales y consolidados, correspondientes al ejercicio 2022, e informó al consejo para su aprobación, asegurándose del cumplimiento de los requisitos normativos, la correcta aplicación de los principios de contabilidad aceptados y de que el auditor externo emitiera el correspondiente informe respecto a la efectividad del sistema de control interno sobre la información financiera del Grupo (SCIIF).
- Revisó la información financiera trimestral (a 31 de diciembre de 2021 y a 31 de marzo, 30 de junio y 30 de septiembre de 2022, respectivamente), con carácter previo a su aprobación por el consejo y a su comunicación a los mercados y a los organismos de supervisión.
- Analizó otra información financiera incluida en el informe anual; el Documento de Registro Universal presentado en el registro oficial de la CNMV; el informe en formato 20-F registrado en la SEC; el informe financiero semestral registrado en CNMV, y en formato 6-K registrado en la SEC.
- Supervisó y evaluó el proceso de elaboración y presentación, así como la integridad de la información no financiera conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura; e informó al consejo.
- Revisó el informe anual sobre 'Bonos Verdes', con carácter previo a su aprobación por el consejo, evaluando la integridad de la información publicada y la opinión del auditor externo al respecto.

Informar al consejo sobre las políticas fiscales aplicadas

- Informó al consejo sobre las políticas fiscales, conforme al Código de Buenas Prácticas Tributarias, y de la presentación del informe de transparencia fiscal correspondiente al ejercicio 2021 en la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
- Recibió información sobre novedades fiscales, su regulación y potenciales impactos.
- Revisó e informó favorablemente la estrategia fiscal y política de gestión y control del riesgo fiscal, para su aprobación por parte del consejo.

Relación con el auditor externo

Información sobre el plan de auditoría externa

- Fue informada sobre la planificación, progreso y ejecución del plan de auditoría.
- Analizó determinadas mejoras en la presentación de la información financiera, derivadas de la normativa contable y las mejores prácticas internacionales.
- Obtuvo del auditor externo la confirmación de su pleno acceso a toda la información para el desarrollo de su actividad.
- Analizó los informes de auditoría de las cuentas anuales con carácter previo a su presentación al consejo de administración por parte del auditor externo.
- Recibió informes sobre los procesos de elaboración y presentación de información ESG, las novedades en los requerimientos legales asociados y su impacto en los plazos y niveles de verificación por parte del auditor externo de dicha información.

Comunicación con el auditor externo

- Se reunió en dos ocasiones con el socio principal sin la presencia de directivos para garantizar una comunicación fluida y el ejercicio independiente de su función.
- El socio principal asistió a todas las sesiones de la comisión y se reunió periódicamente con la presidenta de la comisión, lo que ha facilitado la comunicación entre el auditor externo y el consejo.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Evaluación de la actuación del auditor externo

- Realizó la evaluación final de la actuación del auditor externo y de cómo este ha contribuido a la integridad de la información financiera considerando, entre otras cuestiones, su trabajo y la opinión de los *controllers* de las principales unidades locales o subgrupos relevantes y de los presidentes de las comisiones de auditoría de las principales entidades de Grupo Santander.
- Recibió el informe de Transparencia de PwC 2022 del socio principal de auditoría, quien también informó a la comisión sobre otras investigaciones relevantes y confirmó que no se esperaban inspecciones del ICAC a PwC en 2022 como parte de sus procesos periódicos de control de calidad.

Independencia del auditor externo. Posibles amenazas y medidas de salvaguarda

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

	2022	2021	2020
Auditoría	113,4	104,6	99,4
Servicios relacionados con la auditoría	6,4	6,0	6,0
Servicios fiscales	0,5	0,7	0,8
Otros servicios	4,8	2,4	1,2
Total	125,1	113,7	107,4

El epígrafe 'Auditoría' incluye principalmente los honorarios de auditoría de las cuentas anuales individuales y consolidadas de Banco Santander y de las sociedades que forman parte del Grupo en las que PwC u otra firma de la red de PwC es auditor externo; la auditoría de los estados financieros intermedios consolidados de Banco Santander; 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; las revisiones limitadas de estados financieros; e informes regulatorios requeridos del auditor correspondientes a distintas geografías 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, tanto nacionales como extranjeros, que por su propia naturaleza son normalmente prestados por el auditor externo.

Los honorarios incluidos en el epígrafe 'Servicios fiscales' corresponden principalmente a servicios de asesoramiento y cumplimiento tributario prestados a sociedades del Grupo fuera de España, permitidos de acuerdo con la normativa de independencia aplicable.

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

- Verificó que la relación entre los honorarios totales satisfechos a PwC por todos los servicios prestados al Grupo y sus ingresos anuales en España y en el mundo en 2022 no superó el 15% durante tres años consecutivos, situándose dicha ratio en el 0,3% de los ingresos totales de PwC en todo el mundo.
- Comprobó, trimestralmente y conforme a los criterios establecidos en el Reglamento Europeo (UE) 537/2014 (RUE), que la ratio de los honorarios aprobados en el ejercicio 2022 a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) por servicios distintos de auditoría (incluyendo, además de 'Otros servicios', los 'Servicios relacionados con la auditoría' excluyendo los servicios exigidos al auditor externo por la legislación nacional o de la Unión Europea), sobre la media de los honorarios satisfechos a PwC en los tres últimos ejercicios consecutivos anteriores en concepto de 'Auditoría' (salvo los satisfechos por revisiones con un alcance limitado inferior al exigido para la actividad de auditoría de cuentas, que, a estos efectos, se incluyen como servicios distintos de auditoría) de Banco Santander y de sus filiales en España es significativamente inferior al 70%. Dicha ratio se sitúa para 2022 en el 32,12%, y sería del 20,43% si el perímetro considerado incluyese los honorarios por servicios aprobados para PwC y las otras firmas de la red de PwC en el mundo a entidades de todo el Grupo Santander, dentro y fuera de España.

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

- En 2022, el Grupo contrató servicios a otras firmas de auditoría distintas de PwC por un importe de 185,5 millones de euros (268,3 y 172,4 millones de euros en 2021 y 2020, respectivamente).

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Servicios no relacionados con la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Verificó que todos los servicios distintos de auditoría prestados por el auditor del Grupo cumplieran los requisitos de independencia recogidos en la normativa aplicable.
Relaciones personales y financieras	<ul style="list-style-type: none"> Recibió confirmación escrita de PwC sobre el cumplimiento de los requerimientos de independencia por parte del equipo del encargo de auditoría, del propio auditor externo y, en su caso, de otras personas pertenecientes a la firma u otras firmas de la red, con las extensiones que les son aplicables. Asimismo, fue informada del análisis realizado internamente de las posibles relaciones financieras con PwC y con sus empresas relacionadas concluyendo que las mismas no comprometen la independencia del auditor externo.
Informe de independencia del auditor externo	<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 2023, la reelección de PwC como auditor externo de Banco Santander y de su Grupo consolidado para el ejercicio de 2023.
---------------------------------------	--

Auditoría interna

Supervisión 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 2022. Encargó y revisó la una evaluación externa de la función de Auditoría Interna de acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría Interna 1312, con el fin de continuar garantizando la efectividad de la función y alineación con las mejores prácticas internacionales; y revisó el plan de acción resultante. Invitó a sus reuniones al Chief Audit Executive (CAE) del Grupo y a otros representantes de la función de Auditoría Interna, y mantuvo una reunión privada con el CAE sin la presencia de otros directivos ni del auditor externo. Propuso el presupuesto de Auditoría Interna para 2022, velando por que la función cuente con los recursos necesarios para el desempeño de su labor. Se mantuvo informada sobre los <i>hubs</i> de auditoría interna y sobre sus iniciativas digitales. Evaluó la adecuación y eficacia de la función de Auditoría Interna para el desempeño de su labor. Revisó y recomendó al consejo los objetivos de 2022 para el CAE. Revisó el desempeño del CAE en 2022 e informó a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable. Participó en el nombramiento de nuevos CAE de filiales, garantizando un adecuado control y supervisión, en coordinación con la comisión de nombramientos.
Supervisión de las actividades de auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> Fue informada de los avances del plan de auditoría interna, recomendaciones y calificaciones a las diferentes unidades y divisiones corporativas. Los CAE de las principales unidades informaron al menos una vez a la comisión en 2022. Revisó el plan estratégico de auditoría para 2022-2025, proponiéndolo al consejo para su aprobación, garantizando la cobertura de los riesgos más relevantes del Grupo. Fue informada con regularidad de las actividades de auditoría interna realizadas en 2022, destacando una mejora general de las calificaciones de auditoría, como resultado del continuo fomento de un entorno de control más fuerte; y llevó a cabo una revisión adicional de informes de auditoría emitidos, que requerían a determinadas áreas de negocio relevantes presentar planes de acción. Continuó promoviendo una mayor implicación de la primera línea de defensa en relación con las recomendaciones de auditoría interna y verificó que la alta dirección y el consejo tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes. Recibió análisis exhaustivos de la cobertura de auditoría interna sobre prevención del crimen financiero, riesgo de modelo, ESG, gestión de proveedores y otros temas, para garantizar una supervisión adecuada, invitándose a los representantes de la segunda línea de defensa a estas presentaciones para que aportasen información complementaria.

Sistemas de control interno

Seguimiento de la eficacia de los sistemas de control interno	<ul style="list-style-type: none"> Fue informada sobre el estado de los sistemas de control interno del Grupo y supervisó los planes de acción asociados, junto con el plan estratégico de control interno. Recibió informes y la certificación del Sistema de Control Interno (SCI) del Grupo correspondientes al ejercicio 2021 y analizó su efectividad, de conformidad con la normativa aplicable por la CNMV (SCIIF) y por la SEC (SOx).
Canal de denuncias (Canal Abierto)	<ul style="list-style-type: none"> Recibió en una sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento información sobre Canal Abierto, el canal de denuncias del Grupo, con atención a los asuntos relativos al área de responsabilidad de la comisión, para garantizar que contribuye a que los empleados y otras personas relacionadas con Banco Santander puedan hablar abiertamente, ser escuchadas y reportar prácticas irregulares sin temor a represalias.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Coordinación con Riesgos y Cumplimiento y Conducta	<ul style="list-style-type: none"> Mantuvo dos reuniones conjuntas con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento con el fin de discutir sobre la evaluación del entorno de control de riesgos en el Grupo, el riesgo de modelo, la prevención del crimen financiero, la cultura de riesgos, la gestión de riesgos de terceros proveedores, y otros temas de interés común. Recibió informes semestrales de riesgo legal, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Invitó al CRO a todas las reuniones de la comisión celebradas en 2022. Las presidentas de las comisiones de auditoría y de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento mantuvieron reuniones periódicamente.
Otras actividades	<ul style="list-style-type: none"> Informó favorablemente el informe con relevancia prudencial (Pilar III), que fue sometido al consejo para aprobación. Recibió informes de la comisión de auditoría de Santander España sobre los principales asuntos tratados en sus reuniones para mantenerse informada de sus actividades.

Operaciones vinculadas y corporativas

Creación o adquisición de entidades de propósito especial y 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 offshore que el Grupo tiene, de acuerdo con la normativa española vigente. Véase la nota 3.c de la 'Memoria consolidada'. Recibió un informe sobre la creación de entidades de propósito especial e informó favorablemente las propuestas que se le presentaron.
Autorización y supervisión de operaciones vinculadas	<ul style="list-style-type: none"> Examinó la información y saldos de las operaciones con partes vinculadas que constan en la memoria de las cuentas anuales y semestrales, verificando que se otorgaron en condiciones equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado. Supervisó e informó al consejo, con periodicidad semestral, que las operaciones con partes vinculadas fueron formalizadas en los términos y condiciones previstas en la ley, el Reglamento del consejo y/o establecidos por acuerdo del consejo de administración, verificando su equidad y transparencia, y que estas cumplían con los presupuestos para ser consideradas justas y razonables. Revisó y propuso al consejo la modificación y extensión del régimen de aprobación de las operaciones vinculadas establecido por el consejo, en particular en relación con las operaciones no típicamente bancarias y aquellas cuya aprobación no ha sido delegada por el consejo de administración. Emitió el 'Informe sobre operaciones vinculadas' que se incluye en la sección 4.12 'Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés'.
Operaciones que impliquen una modificación estructural o corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Examinó las operaciones corporativas proyectadas por el Grupo en 2022 con carácter previo a su elevación al consejo, analizando sus condiciones económicas y el impacto contable y en la auditoría interna.

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista	<ul style="list-style-type: none"> Fue representada por Pamela Walkden en la Junta General de 2022 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2021.
Documentación social de 2022	<ul style="list-style-type: none"> Elaboró el presente informe de actividades, que incluye un análisis de sus responsabilidades y las prioridades identificadas para 2023.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión

La evaluación del funcionamiento de la comisión ha formado parte de la evaluación del consejo de 2022, realizada internamente. La comisión analizó el resultado de esta y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones. Para más detalles, véase ['Evaluación del consejo en 2022'](#) en la sección 4.3.

Cumplimiento de los objetivos para 2022

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2022:

- Dio la bienvenida a Germán de la Fuente como nuevo miembro, que complementó las competencias y experiencia de la comisión, con una sólida trayectoria en contabilidad y auditoría y conocimientos adicionales de banca y servicios financieros.
- Incrementó la efectividad de la comisión, garantizando que los mecanismos de coordinación y cruce de información con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y otras comisiones siguen siendo adecuados.

- Revisó proactivamente su planificación para garantizar un uso óptimo de su tiempo y la alineación con las expectativas de los miembros, así como que sus responsabilidades sean ejercidas en línea con las funciones asignadas.
- Promovió 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 y celebró una convención de presidentes de comisiones de auditoría de Grupo Santander, para discutir iniciativas globales y temas de interés común.
- Supervisó la ejecución del plan de auditoría interna y el cumplimiento de los objetivos medioambientales del Grupo, la función de Auditoría Interna, los sistemas de control interno, así como la identificación de riesgos emergentes por el equipo directivo.
- Supervisó los principales juicios y estimaciones adoptados en la preparación de los estados financieros del Grupo,

incluyendo la supervisión de la integridad de la información financiera y sus controles.

Prioridades para 2023

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2023:

- Continuar supervisando el impacto del volátil entorno actual en aquellos aspectos clave relativos a materias de su competencia, incluyendo los escenarios macroeconómicos que afectan a importantes juicios y estimaciones a adoptar en la preparación de los estados financieros, tales como las provisiones, así como la intensificación de los riesgos asociados a la cadena de suministro y ciberseguridad, entre otros.
- Continuar supervisando las unidades y negocios globales del Grupo, especialmente las más relevantes para la transformación digital, como PagoNxt y Digital Consumer Bank, para garantizar que los correspondientes controles están implementados.
- Continuar supervisando la ejecución del plan de auditoría interna, garantizando que sus ajustes comprenden los riesgos futuros y los controles internos para gestionar esos riesgos.
- Revisar las mejoras en el reporte ESG para garantizar su consistencia y coherencia en un complejo marco normativo y supervisar el creciente nivel de verificación independiente requerido para los próximos años, tanto por divulgación climática de la SEC como por la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad.
- Seguir trabajando en la independencia y efectividad de la función de Auditoría Interna y de la propia comisión, garantizando que desempeñan sus responsabilidades de la manera más eficaz posible y que esta última mantiene una fructífera relación con las demás comisiones.

4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2022

“La composición del consejo y los asuntos relativos a sucesión han sido una prioridad en nuestras agendas el año pasado. Así, hemos dedicado mucho tiempo al proceso de sucesión de nuestro CEO, que ha resultado en el nombramiento de Héctor Grisi con efectos desde el 1 de enero de 2023. La comisión también ha revisado la planificación de la sucesión de un conjunto de cargos impactados por el movimiento de Héctor al cargo de CEO. La comisión continúa supervisando procesos de sucesión robustos para nombramientos de consejeros y alta dirección, con una atención apropiada a la diversidad de los candidatos considerados.

Las competencias y formación de los consejeros del Grupo, la estrategia de talento para consejeros ejecutivos, alta dirección y empleados, así como la diversidad de género y en su sentido más amplio, han continuado siendo importantes áreas de atención en nuestros debates sobre planificación de sucesión.

La efectividad del consejo, sus comisiones y de nuestro modelo de gobierno se han mantenido como prioridades del año. Hemos continuado supervisando el cumplimiento de los planes de acción que resultaron de la revisión externa de nuestro modelo de gobierno corporativo, llevada a cabo en 2021, y en garantizar que estos se completaban con éxito. Así, la comisión sigue comprometida con su objetivo de mejorar continuamente el gobierno del consejo y sus comisiones y ha diseñado la evaluación del consejo en 2022, que se ha desarrollado internamente.

Por último, R. Martín Chávez dejó de ser miembro del consejo y Glenn Hutchins se incorporó el 20 de diciembre de 2022 al consejo y a esta y otras comisiones. En nombre de la comisión, me gustaría agradecer a R. Martín Chávez por su duro trabajo y compromiso y dar una afectuosa bienvenida a Glenn Hutchins”.

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 20 de febrero de 2023 y aprobado por el consejo de administración el 27 de febrero de 2023.

Composición

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

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

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

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

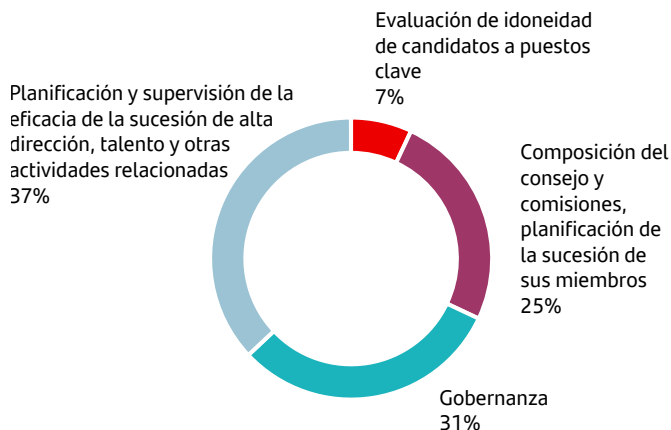
R. Martín Chávez dejó de ser miembro el 1 de julio de 2022 y Glenn Hutchins se incorporó a la comisión el 20 de diciembre de 2022.

Dedicación

En 2022, la comisión celebró 12 sesiones, incluyendo una sesión conjunta con la comisión de remuneraciones. 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 estas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2022:



Funciones y actividades en 2022

Esta sección resume las actividades de la comisión de nombramientos durante 2022.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Composición del consejo y comisiones, planificación de la sucesión de sus miembros

Selección y sucesión del consejo y sus comisiones

- Se aseguró de que los procedimientos de selección de consejeros garantizan la idoneidad individual y colectiva del consejo, fomentando la diversidad en su sentido más amplio (de género, procedencia geográfica, edad, experiencia y conocimientos); analizó las competencias y aptitudes necesarias para el cargo, y evaluó el tiempo y dedicación preciso para el adecuado desempeño.
- Continuó liderando el proceso de nombramiento de consejeros y miembros de las comisiones, así como la planificación de su sucesión.
- Evaluó la composición de las comisiones del consejo y del consejo asesor internacional con el fin de garantizar el adecuado equilibrio de competencias y experiencia para el mejor desarrollo de sus funciones.
- Continuó supervisando las competencias, tanto temáticas como horizontales, y experiencias globales 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, gestión de datos y sostenibilidad; y verificó que la composición global del consejo y sus comisiones sigue siendo adecuada.
- Veló por que en cualquier propuesta de nombramiento la selección del conjunto de candidatos tenga en cuenta la diversidad en su sentido más amplio.

Nombramiento, reelección y ratificación de consejeros y miembros de sus comisiones

- Consideró los perfiles de conocimientos y experiencia necesarios para complementar el consejo de administración, con el fin de realizar los procesos de selección, utilizando la matriz de competencias y los resultados de la evaluación del consejo.
- Supervisó un riguroso y exhaustivo proceso para facilitar la ordenada sucesión en la posición de CEO, teniendo en cuenta y cuestionando constructivamente todos los factores relevantes asociados. Como resultado, confirmó la idoneidad de Héctor Grisi para el cargo de consejero y CEO y propuso su nombramiento al consejo de administración.
- Informó favorablemente sobre la permanencia de José Antonio Álvarez como vicepresidente tras dejar sus funciones ejecutivas el 1 de enero de 2023.
- Fue informada de la renuncia de R. Martín Chávez y Sergio Rial como consejeros, con efectos desde el 1 de julio de 2022 y 1 de enero de 2023, respectivamente, presentadas en ambos casos por su previsión de dedicación a otras actividades profesionales.
- Propuso al consejo el nombramiento de Glenn Hutchins como consejero independiente, con efectos desde el 20 de diciembre de 2022, en base a sus competencias y experiencia en diversas áreas, como la supervisión financiera, la banca y las tecnologías de la información.
- Propuso al consejo cambios en la composición de determinadas comisiones con el fin de continuar reforzando su desempeño y apoyo al consejo en sus respectivos ámbitos.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Verificación anual de la categoría de los consejeros

- Verificó la categoría de cada uno de los consejeros (como ejecutivo, independiente u otros externos) y presentó su propuesta al consejo de administración al objeto de su confirmación o revisión en el informe anual de gobierno corporativo y en la junta general ordinaria de 2023. 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 puesto que existen otras fuentes de financiación disponibles; 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, New York Stock Exchange)(NYSE), Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).

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 ellos, 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.

Inducción, formación y desarrollo de consejeros

- Evaluó la efectividad de los programas de inducción, formación y desarrollo 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 son diseñados de acuerdo a las circunstancias y necesidades específicas de los consejeros e identificó áreas de mejora y temas formativos adicionales para el programa de 2023.

Planificación y supervisión de la eficacia de la sucesión de alta dirección, talento y otras actividades relacionadas

Plan de sucesión de consejeros ejecutivos y la alta dirección

- Supervisó la disciplina aplicada a los planes de sucesión de la alta dirección (incluyendo titulares de funciones clave en filiales) y supervisó que su implantación asegure la sucesión ordenada de dichos cargos a través de un procedimiento riguroso, transparente, basado en el mérito y criterios objetivos, promoviendo la diversidad en su sentido más amplio.
- Revisó el nombramiento de titulares de funciones clave y llevó a cabo la revisión regular estratégica de los planes de sucesión de la alta dirección.

Nombramientos de puestos clave

- Informó favorablemente los siguientes nombramientos, acordados por el consejo de administración posteriormente:
 - Felipe Román Ascencio como CEO y *country head* de Santander México.
 - Román Blanco como CEO y *country head* de Santander Chile.
 - Ángel Rivera como CEO y *country head* de Santander España.
 - Cristina Ruiz como directora de transformación de Santander España.
 - Matías Sánchez como director global de Tarjetas y Soluciones Digitales.
 - Mahesh Aditya como CRO del Grupo, sujeto a autorización regulatoria.
- Informó favorablemente el nombramiento de consejeros y altos directivos de las principales filiales del Grupo.

Talento y cultura

- Discutió sobre diversas áreas de Recursos Humanos y sus avances en la estrategia de diversidad, equidad e inclusión diseñada en 2021, las propuestas para 2022, y revisó la estrategia para el talento STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).
- Revisó y cuestionó las propuestas sobre objetivos de la alta dirección, planes de desarrollo profesional y movilidad.

Gobernanza

Evaluación del consejo

- Revisó la ejecución del plan de acción que abordó las áreas de mejora identificadas por la evaluación anual del consejo de 2021.
- Supervisó la evaluación del consejo de 2022, que fue realizada internamente, así como el plan de acción resultante. Véase ['Evaluación del consejo en 2022'](#) en la sección 4.3.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Gobierno interno

- Evaluó la idoneidad de determinados nombramientos en las filiales sujetas al procedimiento interno de nombramientos e idoneidad del Grupo.
- Supervisó la composición de los consejos de las filiales para garantizar su alineamiento con las expectativas del Grupo en materia de idoneidad.
- Coordinó los nombramientos de determinados CAE, CRO y CCO con las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, garantizando un adecuado control y supervisión.
- Se mantuvo informada sobre las novedades regulatorias en materia de gobierno, tendencias emergentes, mejores prácticas e implicaciones para el Grupo. En particular, revisó las modificaciones del GSGM y otra normativa interna aplicable, de la que informó favorablemente para su aprobación por el consejo.
- Verificó el seguimiento por parte de las filiales de las directrices del GSGM en relación con la estructura del consejo y las comisiones, y sus funciones de acuerdo con las mejores prácticas. Además, supervisó la implementación de la regulación interna dictada por el Grupo para sus filiales, así como acciones asociadas a dicha implementación.
- Informó favorablemente el nombramiento de los consejeros del Grupo en los consejos de las filiales para garantizar que las personas que representen al accionista significativo sean idóneas y ejerzan adecuadamente sus obligaciones y responsabilidades.
- Revisó las evaluaciones de efectividad de los consejos de las filiales y de sus presidentes.
- Informó favorablemente la propuesta de optimización del número de reuniones del consejo durante el año, manteniendo en todo momento una sólida disciplina de gobierno.

Gobierno corporativo

- Supervisó la implementación del plan de acción resultante de la exhaustiva revisión de nuestro modelo de gobierno corporativo, encargada a un asesor externo en 2021.
- Recibió una visión general de los aspectos más destacados y los resultados de la Junta General de 2022.
- Revisó el trabajo del consejero coordinador, garantizando el cumplimiento de sus responsabilidades, tal y como se evidenció en un resumen de actividades durante el año, que también fue presentado al consejo de administración.
- Revisó el trabajo y presentación del equipo de Relaciones con Accionistas e Inversores, así como el trabajo del consejero coordinador con accionistas, inversores y *proxy advisors*, así como sus opiniones sobre el gobierno corporativo del Grupo.
- Revisó la independencia de los asesores externos contratados por la comisión y la comisión de retribuciones durante 2022, 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 ellos.
- 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 grupos de interés.

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. A tal efecto, ha supervisado que la asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y de las comisiones no fuera inferior al 75% y, en los casos puntuales de una asistencia inferior, que las ausencias estuvieran debidamente justificadas. Asimismo, ha verificado una asistencia media al consejo del 98,47%. Véase '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.
- Basándose 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.

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada por Bruce Carnegie-Brown en la Junta General de 2022 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2021.

Documentación corporativa para 2022

- Elaboró el presente informe de actividades, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2023.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión

La evaluación del funcionamiento de la comisión ha formado parte de la evaluación del consejo de 2022, realizada internamente. La comisión analizó el resultado de esta y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones. Para más detalles, véase '[Evaluación del consejo en 2022](#)' en la sección 4.3.

Cumplimiento de los objetivos para 2022

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2022:

- Revisó periódicamente la planificación de la sucesión de los altos ejecutivos (incluidos el CEO y otros puestos clave a nivel de Grupo y de 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.
- Supervisó las habilidades, competencias y necesidades de formación de los consejeros y revisó sus programas de inducción, formación y desarrollo para promover que sean diseñados para que los consejeros mejoren continuamente sus conocimientos sobre los temas más relevantes para la organización y la industria, y cumplan los requerimientos regulatorios.
- Recibió información sobre la estrategia de talento, enfocada en garantizar que la plantilla de Santander esté preparada para nuevos desafíos, con atención a la atracción de talento STEM.
- Garantizó la ejecución de las acciones resultantes de la revisión de nuestra gobernanza llevada a cabo en 2021, realizada por un asesor externo, y su implementación adecuada, garantizando la mejora continua de nuestro modelo de gobierno.
- Supervisó los contactos con accionistas e inversores en asuntos relacionados con la gobernanza.

Prioridades para 2023

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2023:

- Continuar revisando los planes de sucesión de los altos ejecutivos y miembros del consejo, considerando las necesidades estratégicas del Grupo y los potenciales retos a los que el negocio se pueda enfrentar, así como garantizar el desarrollo continuo del conjunto de sucesores internos.
- Continuar promoviendo la diversidad de género y en su sentido más amplio en nuestra política de sucesión y estrategia de talento, reconociendo que una plantilla más diversa e inclusiva es un componente crítico para un negocio sostenible y exitoso.
- Seguir supervisando las aptitudes y la experiencia de los miembros del consejo, en particular sus necesidades de formación y desarrollo.
- Revisar el proceso para el nombramiento de un sucesor del consejero independiente.
- Mantener el modelo de gobierno corporativo en constante revisión, garantizando que se tengan en cuenta las

expectativas de todos los grupos de interés con relevancia estratégica para el Grupo. A tal efecto, la comisión será sensible a las inquietudes de los accionistas y, junto con el consejero coordinador, considerará sus comentarios e ideas.

- Continuar garantizando la aplicación del GSGM y normativa interna asociada en todo el Grupo, y garantizar así una sólida supervisión y control de filiales.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que ésta desempeña sus responsabilidades con el debido rigor.

4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2022

"Hemos continuado supervisando la formulación e implementación de políticas y esquemas retributivos, para que promuevan la gestión efectiva del riesgo, el buen desempeño, la meritocracia y nuestra cultura y comportamientos corporativos T.E.A.M.S. La revisión externa que encargamos sobre nuestro modelo retributivo concluyó que las políticas, procedimientos y prácticas del Grupo cumplen íntegramente la normativa aplicable.

La comisión mantiene su convicción de que una fuerza de trabajo diversa y un lugar de trabajo inclusivo son fundamentales para cumplir las ambiciones estratégicas del Grupo, por lo que ha seguido verificando que la política retributiva responde a estos principios.

Nos hemos continuado beneficiando de la combinación de experiencia y competencias de nuestros miembros, apoyándonos en sus distintas perspectivas para garantizar los mejores resultados posibles. Cada miembro ha proporcionado un asesoramiento adecuado y cuestionado de forma constructiva al equipo directivo sobre los temas presentados. Una comunicación fluida y efectiva con ejecutivos y consejeros no ejecutivos nos ha permitido continuar supervisando nuestros incentivos y medidas asociadas, mantener su alineamiento con nuestros objetivos, cultura y comportamientos, y que sigan ayudando a implantar nuestra agenda de transformación estratégica".

Bruce Carnegie-Brown

Presidente de la comisión de retribuciones



Este apartado constituye el informe de actividades de la comisión de retribuciones, elaborado por la comisión el 20 de febrero de 2023 y aprobado por el consejo de administración el 27 de febrero de 2023.

Composición

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

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

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

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

R. Martín Chávez dejó de ser miembro de la comisión el 19 de abril de 2022 y Glenn Hutchins se incorporó el 20 de diciembre de 2022.

Funciones y actividades en 2022

Esta sección resume las actividades de la comisión de retribuciones durante 2022.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Políticas y sistemas de retribución

Política retributiva de los consejeros ejecutivos, miembros de la alta dirección y otros directivos clave

- Mantuvo su atención en la simplificación de la remuneración de los consejeros ejecutivos y alta dirección, configurando los planes de compensación en línea con nuestros valores de Sencillo, Personal y Justo e incluyó métricas a largo plazo relacionadas con aspectos ESG en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- Propuso al consejo para su aprobación la retribución anual variable correspondiente al año 2021 pagadera de forma inmediata y diferida de los principales segmentos directivos, de acuerdo con el grado de consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos previamente definidos. Propuso al consejo 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 la presidenta ejecutiva, el CEO y el CFO, en coordinación con los consejeros no ejecutivos; en el caso del CRO y la CCO, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; y, en el caso del CAE, con la comisión de auditoría.
- Revisó que la remuneración de la alta dirección sigue siendo justa y competitiva, recomendando propuestas de modificación al consejo para su aprobación, con arreglo a datos de mercado.
- Propuso al consejo para su aprobación los indicadores de desempeño anuales que se aplicarán en el cálculo de la remuneración variable para 2023, manteniendo la simplificación del cuadro de mando del *bonus pool* aprobada para el ejercicio anterior, manteniendo su foco en los clientes, el riesgo, el capital y la rentabilidad a largo plazo.
- Propuso al consejo para su aprobación las escalas de consecución de los objetivos de desempeño anuales y plurianuales y sus ponderaciones.

Dedicación

En 2022, la comisión celebró 13 reuniones, incluyendo dos sesiones conjuntas, una con la comisión de nombramientos y una con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a preparar y participar en estas se proporciona en ['Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones'](#) en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2022:



Funciones

Actuaciones desarrolladas

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

- Revisó los programas de retribución para garantizar que tienen en cuenta los resultados del Grupo, cultura corporativa y su perfil de riesgo; y que no ofrecen incentivos para asumir riesgos que excedan del nivel tolerado.
- Dio cuenta al consejo de las prácticas retributivas del Grupo y evaluó su eficacia, recibiendo confirmación de su alineamiento con la política de remuneraciones del Grupo.
- Informó al consejo sobre el informe emitido por un consultor externo sobre la evaluación de la política de retribuciones, según lo dispuesto en la Ley 10/2014 y las directrices de la EBA, concluyendo que las políticas, procedimientos y prácticas del Grupo cumplen los requisitos regulatorios aplicables a las entidades de crédito.
- Evaluó favorablemente los cambios propuestos a la política de remuneraciones de acuerdo con las modificaciones de las directrices de la EBA sobre el ejercicio de recopilación de información relativa a personas con alta remuneración y sobre el ejercicio de comparación de remuneraciones.
- Revisó y evaluó favorablemente para la aprobación por parte del consejo un plan de retención para garantizar la rápida adopción de medidas destinadas a la retención de personal en caso de resolución.
- Revisó la adopción de ajustes *ex post* al riesgo, incluida la aplicación de los sistemas de reducción (*malus*) o recuperación (*clawback*) en el Grupo.

Diversidad, equidad e inclusión

- Siguió supervisando la aplicación de las políticas de diversidad, reducción de brecha salarial de género e igualdad en la retribución, con el objetivo de promover la diversidad en un sentido amplio, constatando los avances realizados en el número de mujeres en posiciones directivas.
- Revisó los datos de brecha salarial en "trabajos de igual valor" dentro del Grupo, comparándolos con los datos del año anterior y con los objetivos establecidos, así como las acciones para su mejora en cada país.
- Recibió información sobre indicadores de inclusión e iniciativas puestas en marcha para continuar promoviendo una cultura inclusiva en el Grupo y garantizando la inexistencia de brechas salariales asociadas.

Remuneración de la alta dirección y puestos clave

Retribución fija de los consejeros ejecutivos

- Analizó la adecuación de la retribución fija de los consejeros ejecutivos al mercado y a las respectivas responsabilidades.
- Revisó y propuso al consejo la retribución del recientemente nombrado CEO.

Retribución variable de los consejeros ejecutivos y alta dirección

- Propuso al consejo la retribución variable anual correspondiente al ejercicio anterior pagadera de inmediato y los importes diferidos.
- Revisó y propuso al consejo para aprobación una propuesta de indicadores y objetivos de desempeño anual para el cálculo de la retribución variable anual del ejercicio 2023.

Planes sobre acciones

- Presentó una propuesta al consejo, para su posterior votación en la Junta General de 2022, relativa a la aprobación de planes de remuneración que impliquen la entrega a consejeros ejecutivos y alta dirección de acciones u opciones sobre acciones (plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales, plan de retribución variable diferida y condicionada, aplicación de la normativa sobre *buy-out* del Grupo).
- Revisó una propuesta de Incentivo para la Transformación Digital 2022, diseñada 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. Como parte del Incentivo para la Transformación Digital de 2022, la comisión revisó y presentó al consejo una propuesta para favorecer la colaboración entre altos ejecutivos del Grupo y PagoNxt.
- Analizó y presentó al Consejo esquemas de incentivos para negocios estratégicos orientados a atraer y retener talento y alineamiento con las prioridades estratégicas del Grupo.

Remuneración de los consejeros

Retribución individual de los consejeros en su condición de tales

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

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Retribución de Colectivo Identificado

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

- Revisó el volumen del Colectivo Identificado en 2022 conforme a la normativa vigente, la tendencia con respecto a ejercicios anteriores y los porcentajes de la retribución fija y variable de las funciones de control para asegurar que seguían alineados con la regulación y con sus objetivos.
- Estableció los elementos clave de las retribuciones del Colectivo Identificado (tomadores de riesgos materiales) en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- Presentó al consejo, para su posterior sometimiento a la Junta General de 2022, 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 y la alta dirección.
- Revisó que los esquemas de compensación apoyaran 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.

Gobernanza

Coordinación con filiales

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

Propuesta al consejo de administración del informe anual sobre las remuneraciones de los consejeros

- 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.
- Revisó y propuso al consejo el informe anual de remuneraciones de los consejeros que se sometió a votación consultiva en la Junta General de 2022.

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada por Bruce Carnegie-Brown en la Junta General de 2022 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2021.

Documentación social de 2022

- Elaboró el presente informe de actividades, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2023.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión

La evaluación del funcionamiento de la comisión ha formado parte de la evaluación del consejo de 2022, realizada internamente. La comisión analizó el resultado de esta y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones. Para más detalles, véase ['Evaluación del consejo en 2022'](#) en la sección 4.3.

Cumplimiento de los objetivos para 2022

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2022:

- Mantuvo los incentivos bajo revisión continua, para garantizar que siguen alineados con nuestra estrategia corporativa, cultura y comportamientos T.E.A.M.S. y que los esquemas retributivos siguen siendo sencillos, efectivos, justos y acordes con la regulación.
- Revisó las iniciativas para seguir mejorando nuestra propuesta de valor para los empleados, con vistas a atraer y retener talento clave para el Grupo. En particular, la comisión se centró en los retos de la atracción y retención del talento STEM.
- Mejoró la coordinación y comunicación con las comisiones de retribuciones de las filiales del Grupo para lo que revisó

presentaciones de sus funciones de Recursos Humanos sobre prácticas y retos en los mercados locales.

- Continuó priorizando la vigilancia de la medición de la brecha salarial en todo el Grupo y su evolución con respecto a los objetivos fijados; y revisó que la metodología para calcular las métricas de igualdad de género era precisa y que los planes de acción efectivamente reducen la brecha salarial tanto en el Grupo, como en las filiales.

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 2023, 2024 y 2025 que el consejo de administración tiene previsto someter a la próxima Junta General de 2023 como punto separado en el orden del día y que forma parte integrante de este informe. Véanse las secciones [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025 que se somete al voto vinculante de los accionistas'](#) y [6.5 'Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones'](#).

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, incluyendo asesores de voto, (en relación con la política de retribuciones para 2023, 2024 y 2025 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 2023, 2024 y 2025, 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 ESG, además de RoTE y RTA 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 2023

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2023:

- Mantener los programas de incentivos en revisión continua para que continúen estando alineados con nuestros objetivos estratégicos, incluyendo su continuo foco en el cliente y la rentabilidad a largo plazo, y que impulsen nuestra cultura y comportamientos corporativos, equilibrando las expectativas de nuestros grupos de interés, contando con el fuerte apoyo de nuestros accionistas y el reconocimiento de los inversores y los *proxy advisors*.
- Continuar supervisando las novedades y mejores prácticas en los sistemas de remuneración a ejecutivos en el sector financiero y en el mercado en general, con arreglo a la normativa aplicable, para mejorar nuestra propuesta de valor para los empleados. Esto garantizará la efectividad de nuestros esquemas retributivos para atraer y retener talento clave para las ambiciones estratégicas del Grupo y seguir

garantizando la meritocracia y una gestión adecuada del riesgo.

- Continuar acelerando la equidad salarial en el Grupo al objeto de seguir apoyando el compromiso de Santander con la diversidad, equidad e inclusión.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades con el debido rigor.

4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2022

"2022 ha sido otro año lleno de desafíos. La guerra en Ucrania y el complejo entorno macroeconómico, con la inflación y los tipos de interés al alza, la crisis energética y la volatilidad de los precios en todo el mundo, han generado grandes desajustes en el mercado. La comisión ha supervisado las acciones para afrontar estas circunstancias.

Hemos monitorizado constantemente y de forma estratégica, riesgos emergentes no tradicionales en todas nuestras filiales, en plena coordinación con el consejo y otras comisiones. Nos hemos centrado en los riesgos estratégicos a largo plazo que pudieran en última instancia comprometer el negocio de Grupo Santander y su perfil de riesgo. La comisión ha celebrado dos sesiones de estrategia en 2022, donde se revisaron los riesgos emergentes y las implicaciones que la guerra en Ucrania podría tener antes de que esta empezara; el impacto de la inflación y la estanflación en economías clave y en el sistema financiero; la transición a energías 'verdes'; dinero *fiat* versus moneda digital; y los riesgos y desafíos que China supone para la economía global.

Las competencias y experiencia de los miembros, reforzadas por el nombramiento de Germán de la Fuente como miembro, han ayudado a la comisión a seguir funcionando eficientemente y a cuestionar constructivamente y apoyar al equipo directivo. Seguiremos vigilando la incertidumbre actual y riesgos emergentes para garantizar su adecuada gestión en la actividad ordinaria.

Finalmente, doy la bienvenida a nuestro recientemente nombrado CRO, Mahesh Aditya, quien se incorporará en marzo de 2023 desde Santander Consumer USA. Asimismo, me gustaría agradecer a Keiran Foad su impecable trabajo en el fortalecimiento de la cultura de riesgos de Santander durante los últimos cinco años".

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 16 de febrero de 2023 y aprobado por el consejo el 27 de febrero de 2023.

Composición

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Belén Romana	Independiente	28/10/2016 ^A
	Germán de la Fuente	Independiente	01/01/2023
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. Presidenta de la comisión desde el 1 de abril 2021.

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

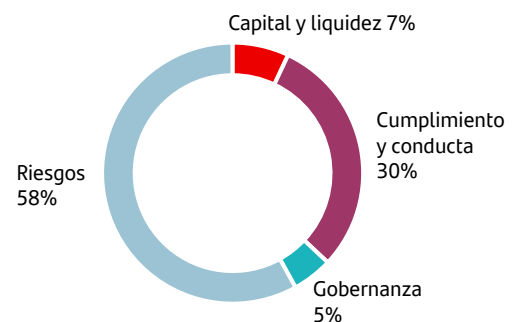
Para más información, véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) y ['Matriz de competencias y diversidad del consejo'](#) en la sección 4.2.

R. Martín Chávez dejó de ser miembro de la comisión el 7 de abril de 2022 y Germán de la Fuente se incorporó a la comisión el 1 de enero de 2023.

Dedicación

En 2022, la comisión celebró 17 reuniones, incluyendo dos sesiones de estrategia en febrero y junio, dos sesiones conjuntas con la comisión de auditoría y una con la comisión de retribuciones. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado por ellos a preparar y participar en estas se proporciona en ['Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones'](#) en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2022:



Funciones y actividades en 2022

Esta sección resume las actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante 2022.

Funciones	Acciones desarrolladas
Riesgos	
Apoyar al consejo en (i) la definición de las políticas de riesgos del Grupo, (ii) la determinación del apetito, la estrategia y cultura de riesgos, y (iii) la supervisión de la alineación de estos con los valores corporativos del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó y propuso al consejo la aprobación de la propuesta anual de apetito de riesgo, incluyendo el análisis de nuevas métricas y límites. • Revisó controles trimestrales de métricas de apetito de riesgo, el cumplimiento de los límites considerados aceptables y eventuales incumplimientos ocurridos durante el año. • Supervisó las políticas medioambientales y sociales (en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura), que establecen los criterios de financiación y prohibiciones en sectores específicos como energía, minería y <i>soft commodities</i>. • Revisó los procesos internos de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP) y de la liquidez interna (ILAAP), el plan estratégico a 3 años, el presupuesto anual, el plan de viabilidad corporativo (<i>recovery plan</i>) antes de su aprobación por el consejo de administración. Revisó y cuestionó los riesgos identificados y los factores mitigantes asociados a estos procesos clave, la coherencia entre ellos y su completa alineación con el apetito de riesgo del Grupo.
Gestión y control de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó los principales riesgos del Grupo por unidad y tipo de riesgo; evaluó propuestas, cuestiones y proyectos relacionados con la gestión y control de riesgos. • Recibió actualizaciones de riesgos de las principales filiales y negocios. • Supervisó la adecuada gestión y control de los riesgos en el Grupo y, en concreto, la solidez de los ejercicios de <i>risk profile assessment</i> (RPA) y de <i>risk control self-assessment</i> (RCSA). • Supervisó los riesgos asociados a los principales proyectos estratégicos de Banco Santander y las diferentes medidas para afrontarlos, con especial atención a los nuevos negocios globales e iniciativas estratégicas. • Recibió informes regulares sobre ejercicios de identificación de riesgos para facilitar el debate y atención sobre riesgos clave bajo gestión y la idoneidad de los controles de mitigación de riesgos. • Analizó el potencial impacto y oportunidades asociadas de los riesgos emergentes y cómo estos podrían afectar a las diferentes geografías, unidades y áreas de negocio. • Apoyó y asistió al consejo en la realización de los test de estrés de Banco Santander evaluando los escenarios e hipótesis que se utilizan en tales pruebas, analizando los resultados y las medidas propuestas por la función de Riesgos. Comprobó la alineación del programa de test de estrés con las Directrices de la EBA 2018/04 sobre las pruebas de resistencia de las entidades financieras. • Prestó atención continua al comportamiento de los "préstamos dudosos" y los "activos dudosos" durante 2022, en particular teniendo en cuenta la evolución de las carteras en el entorno macroeconómico actual, y considerando la crisis energética y la tendencia alcista de los precios, así como su potencial impacto en las provisiones de crédito, la liquidez y el capital. • Analizó actualizaciones periódicas de riesgo de mercado y estructural y riesgo de contrapartida. • Analizó informes sobre riesgos no financieros, incluyendo riesgos operacionales, legales, reputacionales, medioambientales y sociales (incluyendo los relativos al clima) y de gestión de terceros proveedores, que siguieron siendo objeto de seguimiento. En particular, revisó informes semestrales de riesgo legal, en coordinación con la comisión de auditoría. • Supervisó, en plena coordinación con la comisión de innovación y tecnología, los riesgos derivados de la obsolescencia tecnológica y la ciberseguridad. Recibió informes sobre los principales proyectos y desarrollos de innovación y tecnología, incluyendo presentaciones sobre continuidad del negocio y planes de contingencia. • Revisó, supervisó y cuestionó los riesgos de proyectos estratégicos antes de su presentación al consejo de administración. • Supervisó, junto con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, (i) la alineación del apetito de riesgo y los límites con la cultura y los valores corporativos, (ii) los riesgos no financieros; y (iii) las nuevas métricas relacionadas con el clima que fueron presentadas en el marco de la propuesta anual de apetito de riesgo.
Supervisar la función de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisó las actividades, estrategia, fortalezas y potenciales áreas de mejora. • Veló por la independencia y eficacia de la función de Riesgos, incluyendo la evaluación de sus recursos humanos y la idoneidad general de sus recursos. • Revisó y recomendó al consejo los objetivos de 2022 para el CRO. • Revisó el desempeño del CRO en 2022 con arreglo al apetito de riesgo aprobado y la estrategia, en sesión conjunta con la comisión de retribuciones, e informó al consejo para determinar su retribución variable. • Participó en el nombramiento de nuevos CRO de filiales, garantizando un adecuado control y supervisión en coordinación con la comisión de nombramientos.

Funciones

Acciones desarrolladas

Colaborar para el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales

- Celebró una sesión conjunta con la comisión de retribuciones en la que se revisaron los planes de acción de las filiales en materia de remuneración de fuerza de ventas interna y el riesgo de conducta de la fuerza de ventas externa y verificó que los esquemas de remuneración tienen en cuenta el capital y la liquidez, y no ofrecen incentivos para asumir riesgos que superen el nivel tolerado por Banco Santander, promoviendo y siendo compatibles con una gestión de riesgos adecuada y efectiva.
- Analizó, con la comisión de retribuciones, los factores empleados para determinar el ajuste al riesgo *ex ante* de la retribución variable total asignada a las unidades, teniendo en cuenta cómo se concretaron y gestionaron en la práctica los riesgos previamente valorados.
- Revisó el *bonus pool* de 2022 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.

Relaciones con reguladores y supervisores

- Revisó actualizaciones periódicas sobre las relaciones con reguladores y supervisores, prestando especial atención a los acontecimientos más relevantes relativos al MUS, al Mecanismo Único de Resolución (MUR), a los distintos supervisores de las filiales del Grupo, así como al SREP e inspecciones en materia de riesgos y cumplimiento.

Cumplimiento y conducta

Supervisar la función de Cumplimiento y Conducta

- Revisó las actividades, estrategia y avances en el programa de cumplimiento para 2022 de la función de Cumplimiento y Conducta, fortalezas y potenciales áreas de mejora.
- Veló por la independencia y la eficacia de la función de Cumplimiento y Conducta, incluyendo la evaluación de sus recursos humanos y la idoneidad general de sus recursos.
- Revisó informes mensuales sobre cuestiones regulatorias, gobierno de productos y protección al consumidor, riesgo reputacional, eventos internos y externos, notificaciones e inspecciones de supervisores, actualizaciones del programa de One Financial Crime Compliance (One FCC), entre otras.
- Recibió actualizaciones sobre riesgos de cumplimiento y conducta por parte de las unidades principales del Grupo y los negocios globales, con especial atención al estado de implementación del programa One FCC.
- Se reunió con la CCO (en dos sesiones privadas además de otras reuniones informales) para debatir temas estratégicos de cumplimiento 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.
- Revisó y recomendó al consejo los objetivos de 2022 para la CCO.
- Revisó el desempeño de la CCO en 2022 con arreglo al programa de cumplimiento para 2022 y la estrategia de la función de Cumplimiento y Conducta, en sesión conjunta con la comisión de retribuciones e informó al consejo para determinar su retribución variable.
- Participó en el nombramiento de nuevos CCO de filiales, garantizando un adecuado control y supervisión en coordinación con la comisión de nombramientos.

Cumplimiento regulatorio

- Supervisó la actualización de la Ley Dodd Frank VII, el programa de cumplimiento de la Volcker Rule, un punto de situación de protección de datos bajo GDPR y el modelo de prevención de riesgos penales.
- Revisó y presentó al consejo para aprobación la modificación del código de conducta y su alineación con la cultura corporativa y los comportamientos corporativos T.E.A.M.S.

Supervisión del canal de denuncias (Canal Abierto)

- Revisó, en sesión conjunta con la comisión de auditoría, el informe anual de Canal Abierto, el canal de denuncias que promueve efectivamente la cultura del Grupo (*hablar claro* o *speak up*) y un entorno de trabajo donde los empleados y otras personas relacionadas con Banco Santander puedan hablar directamente y reportar prácticas irregulares sin temor a represalias.

Prevención del crimen financiero (FCC)

- Supervisó el cumplimiento por parte del Grupo de la regulación relativa a FCC, así como las actividades de la función en este ámbito, para garantizar la ejecución y avances en el programa One FCC. En particular:
 - Recibió actualizaciones trimestrales de la evolución de la implantación de la estrategia de One FCC en el Grupo, prestando el consiguiente apoyo al consejo en la supervisión del riesgo de crimen financiero.
 - Revisó la actividad de verificación de sanciones (*sanction screening*) como parte de los informes trimestrales sobre One FCC, con especial atención a las sanciones impuestas a Rusia debido a la guerra en Ucrania.
- Revisó las recomendaciones y observaciones derivadas del informe anual del experto independiente sobre Banco Santander, de conformidad con la Ley 10/2010 y el Real Decreto 304/2014 (prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo).

Gobierno del producto y protección del consumidor

- Revisó el informe sobre reclamaciones de clientes y los planes de acción para abordar las deficiencias detectadas.
- Revisó 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, en una sesión conjunta con la comisión de retribuciones.
- Revisó los principales riesgos identificados, preocupaciones, prioridades y medidas adoptadas por la función de Gobierno de Productos y Protección del Consumidor en relación con la gestión y mitigación del riesgo de conducta con clientes minoristas y clientes vulnerables.

Funciones**Acciones desarrolladas****Capital y liquidez****Asistir al consejo en la aprobación de la estrategia de capital y liquidez y supervisar su aplicación**

- Revisó e informó favorablemente al consejo sobre el ICAAP anual elaborado por la división financiera y las observaciones a este de la función de Riesgos, de acuerdo con las mejores prácticas del sector y las directrices de supervisión.
- Revisó el plan de capital de acuerdo con los escenarios previstos en un plazo de tres años.
- Revisó e informó favorablemente al consejo sobre el ILAAP, junto con las observaciones de la función de Riesgos, desarrollado conforme al modelo de negocio del Grupo y sus necesidades de liquidez.
- Revisó el riesgo de liquidez y los niveles de liquidez del Grupo y sus filiales.
- Supervisó de modo continuo los niveles y la gestión de capital, incluyendo el plan de titulaciones de 2022 y el análisis de la rentabilidad de la cartera frente al riesgo asumido.

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 dicho comité ejecutivo.
- Mantuvo una interacción y comunicación continua con la comisión de auditoría y revisó, en una sesión conjunta, una actualización de los trabajos de auditoría interna realizados sobre la función de Riesgos y Cumplimiento y Conducta, una evaluación del entorno de control de riesgos del Grupo e informes sobre riesgo de modelo, prevención del crimen financiero, cultura de riesgos, canal de denuncias y gestión de riesgos de terceros proveedores.
- Recibió informes de la comisión de riesgos de Santander España sobre los principales asuntos tratados en sus reuniones para mantenerse informada de sus actividades.

Información a la junta general y documentación social**Información al accionista**

- Fue representada por Belén Romana en la Junta General de 2022 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2021.

Documentación social de 2021

- Elaboró el presente informe de actividades, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y prioridades identificadas para 2023.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión

La evaluación del funcionamiento de la comisión ha formado parte de la evaluación del consejo de 2022, realizada internamente. La comisión analizó el resultado de esta y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones. Para más detalles, véase ['Evaluación del consejo en 2022'](#) en la sección 4.3.

Cumplimiento de objetivos para 2022

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2022:

- Supervisó los riesgos generados por la guerra en Ucrania, la inflación, la volatilidad de los precios de la energía y materias primas, la subida de los tipos de interés, entre otros desajustes del mercado y, en particular, el riesgo de mercado y riesgo de liquidez de carteras de crédito del Grupo y las filiales.
- Supervisó los riesgos asociados a ciertos proyectos estratégicos, como los relativos a riesgo de modelo, prevención del crimen financiero y del blanqueo de capitales, la ciberseguridad y el cambio climático.
- Supervisó los principales riesgos de los negocios clave de las unidades, geografías y nuevos negocios, con especial atención a los negocios emergentes que son relevantes para la estrategia del Grupo.
- Priorizó la supervisión de los riesgos clave del Grupo, su impacto y acciones de mitigación, para asegurar una adecuada gestión de ellos de acuerdo con el perfil de riesgos del Grupo y manteniéndolos dentro de los límites de apetito de riesgo aprobados por el consejo.

- Examinó riesgos emergentes y no tradicionales para anticipar los posibles cambios en la estrategia de negocio (tal y como se debatió en las reuniones de estrategia de la comisión celebradas en febrero y junio de 2022).

- Mantuvo una estrecha coordinación con el consejo y sus comisiones para garantizar que todos los riesgos se controlen y mitiguen. Siguió trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible. En particular, la comisión fortaleció su coordinación con otras comisiones para examinar asuntos de interés mutuo y promovió mayor presencia de la primera línea de defensa.

Prioridades 2023

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2023:

- Continuar el seguimiento de las condiciones macroeconómicas, con especial atención a la crisis energética, inflación, subida de tipos de interés y una potencial recesión en determinados países y su posible impacto para el Grupo.
- Continuar supervisando los riesgos asociados a ciertos proyectos estratégicos, PagoNxt y DCB, como los relativos a la prevención del crimen financiero y el blanqueo de capitales, la obsolescencia tecnológica, el cambio climático y el riesgo de modelo.
- Continuar supervisando los riesgos clave del Grupo, los indicadores de alerta temprana y acciones de mitigación, para asegurar una adecuada gestión de ellos de acuerdo con el

perfil de riesgos del Grupo y manteniéndolos dentro de los límites de apetito de riesgo aprobados por el consejo.

- Continuar identificando los riesgos emergentes y no tradicionales para anticipar los posibles impactos en nuestro modelo de negocio. Estos riesgos se debatirán en las reuniones de estrategia de la comisión, como continuación de las sesiones celebradas desde 2020.
- Continuar reforzando la coordinación y cruce de información con las filiales, mediante la participación recíproca de la presidenta de la comisión en las reuniones de las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de los diferentes países y los de los presidentes de estas en las reuniones de la comisión. Asimismo, celebrar una convención de presidentes de comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de Grupo Santander para debatir iniciativas globales, expectativas y asuntos relevantes.
- Supervisar la ordenada transición del nuevo CRO y garantizar que su inducción es sólida y efectiva, permitiéndole ser realmente efectivo en su cargo.
- 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 2022

"La comisión ha seguido liderando la agenda de banca responsable, incluyendo la estrategia de sostenibilidad, y ayudando al consejo en su ambición de ser un banco más responsable, lo que se traducirá en una mayor fidelización de nuestros clientes. Para ello, hemos garantizado que criterios ambientales, sociales y de gobierno están realmente integrados en la estrategia y cultura del Grupo.

Hemos revisado las acciones propuestas para alinearnos con las recomendaciones del grupo de trabajo sobre declaraciones financieras relacionadas con el clima (TCFD), incluyendo objetivos para reducir emisiones en determinados sectores intensamente afectados por el clima y la estrategia y compromisos de descarbonización. La financiación sostenible y verde han continuado siendo áreas de atención prioritarias. La comisión ha supervisado los avances de las unidades e iniciativas clave para integrar en tiempo la financiación verde en la gestión del riesgo, los test de estrés en relación con el riesgo de cambio climático y el nuevo apetito de riesgo en nuestro plan estratégico a tres años.

Hemos supervisado las principales iniciativas, objetivos y métricas que apoyan el compromiso de Santander con la cultura, la ética, la igualdad, la diversidad, el bienestar y la inclusión financiera. Hemos mantenido atención sobre los clientes vulnerables, apoyando la educación y nuestras comunidades y supervisando la calidad de datos

de sostenibilidad y reporte sobre ESG (en coordinación con la comisión de auditoría).

La comisión se ha seguido beneficiando de la combinación de experiencia y competencias de sus miembros, donde cada uno ha asesorado y cuestionado al equipo directivo y apoyado al consejo. Me gustaría agradecer a los miembros de la comisión sus valiosas aportaciones durante el año".

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 20 de febrero de 2023 y aprobado por el consejo el 27 de febrero de 2023.

Composición

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

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

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

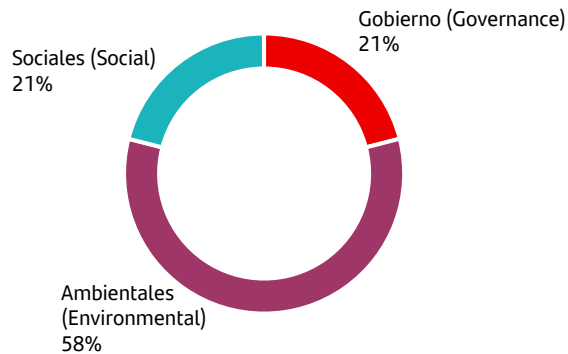
Para más información, véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#) y ['Matriz de competencias y diversidad del consejo'](#) en la sección 4.2.

Álvaro Cardoso dejó de ser miembro de la comisión el 1 de abril de 2022 y Gina Díez Barroso se incorporó a la comisión el 31 de enero de 2023.

Dedicación

En 2022, la comisión celebró cinco 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 estas se proporciona en ['Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones'](#) en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2022:



Funciones y actividades en 2022

Esta sección resume las actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura durante 2022.

Funciones	Acciones desarrolladas
Asuntos ambientales (Environmental)	
Alineación de cartera para alcanzar cero emisiones netas en 2050	<ul style="list-style-type: none"> Revisó y opinó sobre la estrategia de cambio climático del Grupo, cuestionándola para garantizar que se sigue ayudando a lograr nuestra ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050. Revisó los tres nuevos objetivos de descarbonización para 2030 para los sectores energético (petróleo y gas), aéreo y del acero. Supervisó y evaluó los avances en los compromisos públicos del Grupo para garantizar que los indicadores de desempeño siguen siendo relevantes y alineados con las expectativas de la comisión. Revisó proyectos climáticos y la participación en la Net Zero Banking Alliance. Validó las prioridades para 2022, incluyendo la ayuda a la transición verde de nuestros clientes y la promoción de una cultura verde. Revisó las acciones propuestas para alinearnos con las recomendaciones TCFD.
ESG en la gestión del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Revisó el test de estrés del BCE en relación con el clima para el ejercicio 2022 y las opiniones recibidas del supervisor. Analizó las lecciones aprendidas y próximos pasos en la gestión ambiental y climática. Revisó factores ESG incluidos en procesos de aprobación de crédito, planes de acción y logros. Consideró el apetito de riesgo propuesto para la descarbonización de la cartera de generación de energía eléctrica.
Financiación verde	<ul style="list-style-type: none"> Revisó y debatió sobre el estado y progresos relevantes, ambiciones y próximos pasos de la unidad de Financiación Verde, así como su estrategia, compromisos, desafíos y oportunidades en relación con banca minorista, banca comercial y SCIB. Validó el estado de las iniciativas de la unidad de Financiación Verde en relación con infraestructuras, datos, proyectos de negocio y el mercado en general y consideró la ambición de integrar la financiación verde más rápido. 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. Revisó e informó favorablemente sobre el marco global de financiación verde, social y sostenibilidad del Grupo.
Biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la participación de Santander en Biomas, una empresa forestal con la ambición de proteger y restaurar cuatro millones de hectáreas en Brasil para los próximos 20 años.
Huella medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> Revisó el plan de compensación de emisiones de 2022, para 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 públicos.

Funciones

Acciones desarrolladas

Escenario regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> Revisó las principales iniciativas regulatorias relacionadas con ESG y financiación sostenible en Europa, que han evolucionado en los últimos años para impulsar inversiones que ayuden a la transición a una economía de bajas emisiones de carbono en 2050 y aumentar la transparencia en los modelos y actividades empresariales.
Asuntos sociales (Social)	
Diversidad, equidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> Consideró la estrategia e iniciativas de diversidad e inclusión del Grupo, junto con los correspondientes objetivos para 2025, y debatió el consiguiente plan de acción para cada una de las dimensiones de diversidad, opinando sobre ellas y sobre la posición del Grupo en los <i>rankings</i> globales. Revisó el programa de gestión del talento y de bienestar de los empleados.
Bienestar financiero de nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> Revisó el modelo de clientes vulnerables y las guías de trato a estos para asegurar un planteamiento común en el Grupo, con campañas de concienciación, prevención del fraude y del sobreendeudamiento, mejoras en la gestión de cobros y formación de obligado cumplimiento para fuerza de ventas. Consideró un resumen de las iniciativas puestas en marcha en respuesta a las consideraciones identificadas por personas mayores en España, a través de campañas como la de "soy mayor, no soy idiota".
Inclusión y empoderamiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> Revisó el planteamiento de Santander sobre inclusión y empoderamiento financiero en cada región y PagoNxt. Debatió el plan de acción para continuar promoviendo la inclusión y empoderamiento financiero. Revisó el programa Santander Finance For All, nuestra iniciativa para apoyar la inclusión y el empoderamiento financiero, debatió los avances, objetivos y logros a través del acceso, financiación y educación financiera como principales líneas de actuación. Consideró oportunidades para ampliar las actividades de financiación sostenible e inclusión financiera.
Educación y apoyo a las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la estrategia, objetivos e indicadores de desempeño en relación con el apoyo de Banco Santander a las universidades en educación, empleabilidad y espíritu empresarial en las universidades. Analizó las donaciones y aportaciones con una finalidad social y, en particular, revisó el proceso para acelerar la aprobación de donaciones para ayudar al pueblo ucraniano. Revisó y validó las comunicaciones en materia de banca responsable y los cuatro pilares de comunicación en este ámbito: diversidad e inclusión, empoderamiento financiero, cambio climático y Santander Universidades.
Gobierno (Governance)	
Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Trabajó en la revisión de la cultura y valores corporativos y prácticas de banca responsable y sostenibilidad, junto con las comisiones de remuneraciones y de supervisión de riesgos, cumplimiento y conducta. Revisó en coordinación con la comisión de retribuciones, una propuesta de <i>scorecard</i> de banca responsable, que forma parte de la evaluación cualitativa del <i>bonus pool</i>, basada en el desarrollo de incentivos a largo plazo, objetivos, métricas y compromisos en materia de banca responsable. Validó los principios rectores de la gobernanza bancaria responsable para asegurar la implementación de controles efectivos en materia de sostenibilidad y de mejores prácticas para mitigar riesgos, incluido el de <i>greenwashing</i>, y aprovechar oportunidades asociadas. Revisó periódicamente los avances en materia de banca responsable en las diferentes regiones, unidades y funciones corporativas, para mejorar la comunicación y garantizar que las mejores prácticas se comparten a nivel global. Identificó aspectos relevantes en materia ESG de acuerdo con los resultados de la evaluación de la materialidad de ESG, que es un ejercicio llevado a cabo por el equipo de Banca Responsable en coordinación con otros equipos y un consultor externo de forma anual. Garantizó que la agenda de banca responsable propuesta para 2022-2025 y los compromisos para 2025 siguen alineados con la estrategia del Grupo. Consideró el posicionamiento de Banco Santander en los índices globales en materia de sostenibilidad, así como sus fortalezas, áreas de mejora y puntos de atención en relación con el posicionamiento en los <i>rankings</i> de los analistas ESG. Revisó el plan de acción tras las interacciones con los inversores y ONG en relación con temas relativos a ESG. Coordinó con la comisión de retribuciones la revisión de la alineación de los sistemas de remuneración con las prácticas del mercado, el interés creciente de accionistas y la cultura y los valores corporativos de Sencillo, Personal y Justo. Apoyó al consejo en garantizar que los objetivos en materia de banca responsable, métricas y compromisos estén integrados en los esquemas retributivos del Grupo.

Funciones

Acciones desarrolladas

Cultura, conducta y comportamiento ético

- Revisó Canal Abierto, un canal anónimo de información que permite a los empleados y otras personas relacionadas con Banco Santander hablar abiertamente y reportar prácticas irregulares sin temor a represalias en todas las unidades del Grupo, impulsando su transformación cultural.
- Revisó los resultados de la nueva encuesta de compromiso ("Your voice") y la estrategia de escucha continua al empleado.
- Consideró los nuevos comportamientos corporativos T.E.A.M.S. en el marco de nuestra cultura corporativa, The Santander Way.

Políticas y marcos

- Revisó las políticas de gestión de riesgos medioambientales, sociales y de cambio climático, la política general de sostenibilidad, de sector defensa y otros asuntos de banca responsable, garantizando que están actualizadas y son efectivas.
- Revisó la justificación de incluir nuevos instrumentos al marco de emisiones de bonos sostenibles de Santander conforme a mejores prácticas del mercado de financiación ESG.
- Garantizó que el nuevo código general de conducta promueve los valores, principios y compromisos de Grupo Santander con sus empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.
- Garantizó que el marco corporativo de banca responsable, aprobado en 2021, está efectivamente integrado efectivamente en todo el Grupo.

Reporte ESG

- Apoyó a la comisión de auditoría en la supervisión y evaluación del proceso de elaboración y presentación de la información no financiera, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.
- Revisó el estado de información no financiera del Grupo de 2022, incluyendo el informe de experto independiente. Véase el capítulo de '[Banca responsable](#)'.
- Revisó el progreso en materia de banca responsable a través de los indicadores de gestión para avanzar en la implementación de la agenda de banca responsable.
- Consideró los requerimientos en materia de ESG aplicables a Santander y los planes para mejorar el reporte de nuestros compromisos públicos, con arreglo a determinados sistemas, la recolección de datos en la gestión ordinaria, mejores controles, reportes periódicos y procesos de auditoría.
- Comentó los temas principales publicados en el informe de financiación de la lucha contra el cambio climático, nuevos objetivos en sectores de la energía, metalúrgico y aéreo y un plan de acción para el sector de la generación de energía eléctrica.
- Informó favorablemente el informe de bonos verdes de 2021 de Banco Santander.

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada por Ramiro Mato en la Junta General de 2022 al informar sobre las actividades de la comisión durante 2021.

Documentación social de 2022

- Elaboró el presente informe de actividades, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2023.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión

La evaluación del funcionamiento de la comisión ha formado parte de la evaluación del consejo de 2022, realizada internamente. La comisión analizó el resultado de esta y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones. Para más detalles, véase '[Evaluación del consejo en 2022](#)' en la sección 4.3.

Cumplimiento de objetivos para 2022

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2022:

- Ayudó al consejo a seguir supervisando la estrategia de cambio climático y la ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050 y continuó supervisando los riesgos y oportunidades de desarrollar propuestas de financiación sostenible para una economía baja en carbono. En este sentido, la comisión supervisó los avances en relación con la implementación de las recomendaciones del TCFD, incluyendo la introducción de objetivos para reducir emisiones en determinados sectores intensamente afectados por el clima y la estrategia y compromisos de descarbonización.
- Ayudó al consejo en la supervisión del desarrollo de las propuestas de financiación verde y sostenible en todo el

Grupo, monitorizando los progresos de las unidades y sus iniciativas clave.

- Apoyó al consejo en el seguimiento de la implantación de instrumentos para seguir afianzando los criterios ESG en el negocio y en el día a día, incluyendo la supervisión del desempeño de Banco Santander con respecto a nuestros compromisos públicos e indicadores clave de rendimiento en materia de banca responsable. Garantizó que iniciativas, objetivos y métricas fueran consistentes con nuestros compromisos sobre diversidad, equidad e inclusión, inclusión financiera y empoderamiento, vulnerabilidad, gestión del talento y comportamiento ético.
- Garantizó que la diversidad e inclusión, nuestra cultura (The Santander Way), los valores Sencillo, Personal y Justo y los comportamientos corporativos T.E.A.M.S. están siendo promovidos en todo el Grupo. Supervisó la implementación de los planes estratégicos asociados y las mejores en conducta, comportamiento ético y experiencia y satisfacción del cliente.
- Garantizó que el marco corporativo de banca responsable, aprobado en 2021, está integrado efectivamente en todo el Grupo.

- Supervisó el trabajo realizado con los reguladores en los test de estrés y, en particular, en relación con el riesgo de cambio climático.
- Supervisó las comunicaciones sobre los logros del Grupo para construir la reputación como uno de los bancos más sostenibles a nivel mundial.

Prioridades para 2023

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2023:

- Seguir asesorando al consejo en la estrategia de cambio climático y nuestra ambición de alcanzar cero emisiones netas de carbono en 2050, supervisando los avances de nuestra propuesta de financiación verde y sostenible y de nuestro apoyo a la transición de nuestros clientes hacia una economía baja en emisiones de carbono.
- Supervisar que las acciones y objetivos para reducir la exposición a determinados sectores intensamente afectados por el clima y la estrategia de descarbonización son consistentes con las recomendaciones TCFD.
- Mantener la asistencia al consejo en el seguimiento del bienestar financiero y la inclusión financiera para favorecer el empoderamiento financiero de los clientes no bancarizados, subbancarizados y vulnerables.
- Revisar el desempeño con arreglo a analistas en materia de ESG enfocándose en áreas de mejora, controversias y reclamaciones recibidas de clientes y otros grupos de interés, para garantizar el análisis de la causa principal y que los consiguientes planes de acción para remediarlos están en marcha.
- Apoyar al consejo analizando y opinando sobre reporte en materia ESG, en coordinación con la comisión de auditoría, y sobre objetivos de la dirección con respecto a banca responsable.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2022

"La comisión ha continuado supervisando el rol de la tecnología en nuestra estrategia de negocio, con el objetivo de ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros. Mientras hemos supervisado la ejecución de la visión de Tecnología y Operaciones, la comisión se ha mantenido centrada en garantizar que la estrategia permita iniciativas de negocio fruto de la colaboración de los negocios globales y las funciones de soporte, reduciendo los riesgos y mejorando la rentabilidad.

La estrategia de ciberseguridad y del dato han continuado siendo prioridades fundamentales de la comisión. Hemos seguido con nuestro trabajo de avanzar hacia el dato como activo principal, incluyendo el uso de

la información y de modelos analíticos avanzados en la toma de decisiones, generando valor para el negocio de forma responsable. La comisión ha supervisado los avances en materia de ciberseguridad y nuestra posición al respecto, progresos en los principales pilares estratégicos en materia de ciberseguridad, tendencias en ciberdelincuencia y el entorno general de amenaza, incluyendo los desafíos planteados por la guerra en Ucrania.

La comisión se ha mantenido bien posicionada para cumplir sus responsabilidades y funcionar de forma efectiva gracias a una adecuada combinación de competencias de sus miembros, reforzada con los nombramientos de Glenn Hutchins y Héctor Grisi. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para dar la bienvenida tanto a Glenn como a Héctor, y agradecer a R. Martín Chávez, que dejó de ser miembro de la comisión con su salida del consejo, por su duro trabajo, aportación y compromiso."

Ana Botín

Presidenta 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 27 de febrero de 2023.

Composición

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

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

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

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

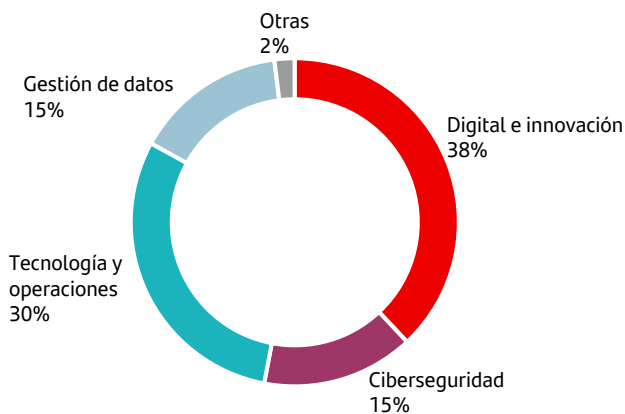
Ana Botín fue nombrada presidenta de la comisión el 18 de abril de 2022 en sustitución de R. Martín Chávez, que dejó de ser

miembro desde esa misma fecha. Asimismo, Glenn Hutchins y Héctor Grisi se incorporaron a la comisión el 20 de diciembre de 2022 y el 1 de enero de 2023, respectivamente.

Dedicación

En 2022, la comisión celebró tres 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 estas se proporciona en '[Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2022:



Funciones y actividades en 2022

Esta sección resume las actividades de la comisión de innovación y tecnología durante 2022.

Funciones	Acciones desarrolladas
Digital e innovación	
Digital	<ul style="list-style-type: none"> Impulsó la colaboración entre países, unidades de negocio y la función de tecnología y operaciones (T&O) en las distintas 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 <i>machine learning</i> (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.
Marco de innovación	<ul style="list-style-type: none"> Revisó la implementación de la agenda de innovación del Grupo apoyada en nuestras capacidades digitales y de gestión del dato. Identificó retos y capacidades del Grupo para incrementar la agilidad en la transformación del modelo de negocio. Identificó nuevas oportunidades para acelerar la innovación y aumentar la probabilidad de éxito en los nuevos modelos de negocio, tecnologías, sistemas y plataformas en el Grupo.
Tecnología y operaciones	
Tecnología y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Revisó el plan estratégico global de tecnología del Grupo e informó al consejo sobre los planes y actividades que lo desarrollan, garantizando que la estrategia de tecnología y operaciones está centrada en las principales prioridades del Grupo. Refrendó las principales prioridades estratégicas de tecnología para el Grupo que integran las nuevas capacidades tecnológicas, apoyándose en cinco pilares principales: la metodología Agile, la nube, la evolución del <i>core system</i>, la inteligencia artificial y competencias en <i>deep technology</i> y el dato. Supervisó la implementación de un nuevo modelo operativo y arquitectura común. Asistió al consejo de administración en la supervisión de los riesgos tecnológicos.

Funciones

Acciones desarrolladas

Ciberseguridad

Ciberseguridad

- Supervisó las capacidades de Banco Santander para defenderse ante las crecientes amenazas y revisó los controles de seguridad y su correcta automatización.
- Analizó los eventos más relevantes en materia de ciberseguridad que han acontecido tanto dentro del Grupo como fuera, con arreglo a su relevancia e impacto.
- Supervisó las implicaciones globales de la guerra en Ucrania en materia de ciberseguridad, así como su relevancia en el entorno global de amenaza.
- Recibió informes de seguimiento periódicos sobre la gestión de riesgos de ciberseguridad, con especial atención a los ejercicios de simulación de crisis y a la protección de las fugas de datos internos y las potenciales amenazas externas, como el *ransomware*, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Además, asistió al consejo de administración en la supervisión de los riesgos de ciberseguridad.
- Revisó los avances en la visión de Banco Santander en materia de ciberseguridad para 2025, la estrategia de ciberseguridad definida en 2021, centrándose en el análisis de tendencias, técnicas de disuasión y soluciones de ciberseguridad para nuestros clientes y grupos de interés.
- Revisó la formación de empleados, las campañas internas y externas de concienciación sobre ciberseguridad y otras iniciativas.
- Revisó un análisis llevado a cabo por un experto independiente sobre la situación del Grupo en materia de ciberseguridad, las responsabilidades de las tres líneas de defensa y los planes de acción.

Gestión de datos

Gestión de datos

- Revisó 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 que contribuyen a mejorar 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 de Datos, validando su idoneidad y efectividad tanto a nivel de Grupo como local.

Información a la junta general y documentación social

Documentación social de 2022

- Elaboró el presente informe de actividades, que incluye un análisis de sus responsabilidades asignadas y las prioridades identificadas para 2023.

Evaluación anual del funcionamiento de la comisión

La evaluación del funcionamiento de la comisión ha formado parte de la evaluación del consejo de 2022, realizada internamente. La comisión analizará el resultado de esta y las áreas de mejora propuestas respecto al ámbito de sus funciones. Para más detalles, véase ['Evaluación del consejo en 2022'](#) en la sección 4.3.

Cumplimiento de objetivos para 2022

La comisión realizó las acciones que se planificaron para 2022:

- Mantuvo la estrategia de innovación del Grupo bajo revisión continua, manteniendo como prioridad los desarrollos en nuevos modelos de negocio, tecnología y productos.
- Revisó y debatió sobre novedades regulatorias, nuevas tendencias y capacidades analíticas en materia de gestión de datos de aplicación en todos los negocios del Grupo, teniendo en cuenta, entre otras, la opinión del consejo asesor internacional para garantizar un apoyo efectivo en la consecución de las prioridades estratégicas del Grupo.
- Continuó reforzando las estrategias de respuesta e innovación para afrontar un entorno de amenazas en constante cambio, incluyendo los desafíos que ha supuesto la guerra en Ucrania en términos de ciberseguridad.

- Priorizó la estrategia digital a través de la ejecución de proyectos multidisciplinares para el Grupo, evaluando iniciativas, objetivos, compromisos, KPI y métricas propuestas en proyectos transversales en los que se materializa esa estrategia.

Prioridades para 2023

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2023:

- Apoyar al consejo en la estrategia de innovación del Grupo, respondiendo a las tendencias resultantes de los nuevos modelos de negocio, tecnologías y productos.
- Continuar supervisando la eficacia de la gestión y el análisis de datos, como factor que permita alcanzar las prioridades estratégicas del Grupo.
- Continuar reforzando la posición del Grupo en materia de ciberseguridad y prevención del fraude, al tiempo que aportamos valor añadido adicional en el servicio a clientes.
- Evaluar y proporcionar sugerencias sobre iniciativas, objetivos, compromisos, indicadores de desempeño y métricas propuestas en los proyectos horizontales, que desarrollen la estrategia digital del Grupo.
- Seguir trabajando en la efectividad del funcionamiento de la comisión para asegurar que esta desempeña sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.11 Consejo asesor internacional

Composición

Cargo	Experiencia	
Presidente	Larry Summers	Exsecretario del Tesoro estadounidense y presidente emérito y profesor Charles W. Eliot de Harvard University
Vocales	Sheila C. Bair	Expresidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation y exrectora del Washington College
	Mike Rhodin	Miembro del consejo supervisor de TomTom y consejero de HzO. Exdirector general de IBM Watson
	Francisco D'Souza	Consejero delegado y cofundador de Recognize
	James Whitehurst	Asesor de IBM. Expresidente y exconsejero delegado de Red Hat
	George Kurtz	Consejero delegado y cofundador de CrowdStrike. Exdirector de tecnología de McAfee
	Nadia Schadlow	Exasesora adjunta de Seguridad Nacional de Estrategia y exasistente del presidente de los Estados Unidos
	Andreas Dombret	Exconsejero de Deutsche Bundesbank, del Consejo de Supervisión del BCE y del Banco de Pagos Internacionales
Secretario	Jaime Pérez Renovales	

Funciones

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

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

Reuniones

El consejo asesor internacional se reúne al menos dos veces al año. En 2022, se reunió en mayo y octubre, y analizó, entre otros, la simplificación de la propuesta de valor para particulares / personas físicas con un nuevo modelo de relación con el cliente y una eficiente plataforma abierta de servicios financieros; la estrategia de gestión del dato y el intercambio de información dentro del Grupo; la ciberseguridad y prevención del fraude como un servicio de alto valor añadido para clientes particulares y pymes, y la estrategia sobre criptoactivos, tendencias en *web3wallet* y monederos electrónicos (*digital wallets*).

4.12 Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés

Operaciones vinculadas

Este apartado contiene el informe sobre operaciones vinculadas al que se refiere la recomendación 6 del Código de Buen Gobierno de la CNMV, que ha sido elaborado por la comisión de auditoría el 17 de febrero de 2023.

Consejeros, alta dirección y accionistas

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

- A la junta general de accionistas, las operaciones vinculadas cuyo importe o valor sea igual o superior al 10% del total de las partidas del activo según el último balance anual consolidado.
- Al consejo de administración, el resto de las operaciones vinculadas. No obstante, conforme a la habilitación normativa establecida a tal efecto, el consejo, previo informe de la comisión de auditoría, ha delegado en los órganos ejecutivos, comités y personas apoderadas competentes la aprobación de las operaciones vinculadas que reúnan simultáneamente los siguientes requisitos:
 - Que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén básicamente estandarizadas y se apliquen habitualmente a los clientes que contraten el tipo de producto o servicio de que se trate.
 - Que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio del que se trate o cuando las operaciones se refieran a bienes o servicios en los que no existen tarifas establecidas, en condiciones habituales de mercado, semejantes a las aplicadas en relaciones comerciales mantenidas con clientes de similares características.
 - Que su cuantía no supere el 0,5% del importe neto de la cifra anual de negocios, conforme a las últimas cuentas anuales consolidadas aprobadas por la junta general.

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

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

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

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

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

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

Durante 2022, la comisión de auditoría, en el ejercicio de sus funciones, no ha tenido conocimiento de que ningún consejero o cualesquiera otras partes vinculadas con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad hayan realizado con Banco Santander o sus sociedades dependientes operaciones vinculadas significativas, esto es, materiales tanto para el Banco como para la parte vinculada, o en condiciones no habituales de mercado.

Asimismo, la comisión de auditoría ha valorado la correcta realización de las operaciones con partes vinculadas realizadas a lo largo del ejercicio 2022, verificando con periodicidad semestral que cumplían las condiciones previstas en la ley, el Reglamento del consejo y las establecidas por acuerdo del propio consejo, y que estas reúnen las condiciones para considerarlas justas y razonables y que han sido otorgadas en condiciones de mercado, tal y como se recoge en el informe de actividades de la comisión de auditoría de la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2022'](#).

Banco Santander cuenta además con una política específica para la admisión, autorización y seguimiento de operaciones de financiación a consejeros y miembros de la alta dirección, sus cónyuges o personas con relación similar, hijos menores de edad o mayores que dependan económicamente o sociedades sobre las que los consejeros y miembros de la alta dirección tengan el control y cuya actividad sea la mera tenencia de activos para la simple administración del patrimonio personal o familiar. 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 aplicables al resto de los empleados. De acuerdo con la citada política los préstamos, créditos, avales y garantías otorgados a los miembros del consejo y de la alta dirección de Banco Santander deben ser aprobados por el consejo y, salvo los casos que se enumeran a continuación, autorizados por el BCE:

- Operaciones amparadas en un convenio o acuerdo colectivo concertado por Banco Santander 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.

Los riesgos directos del Grupo con los miembros del consejo a 31 de diciembre de 2022 constan en la nota [5.f.'Créditos'](#) de la memoria de las cuentas anuales consolidadas. Las condiciones

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

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

Operaciones intragrupo

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

Los saldos de las operaciones con otras entidades del Grupo (dependientes, asociadas y multigrupo), así como con consejeros, alta dirección y sus partes vinculadas, se recogen en la nota [52 'Partes vinculadas'](#) de la memoria de las cuentas anuales consolidadas y en la nota 47 'Partes vinculadas' de la memoria de las cuentas anuales individuales.

Otros conflictos de interés

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

Consejeros y alta dirección

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

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

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

derivados del ejercicio de otras actividades profesionales por los consejeros.

Ningún consejero ha comunicado durante 2022 ninguna situación que le sitúe en un conflicto de interés con Santander. Sin perjuicio de ello, en 2022 hubo 28 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 28 casos es el siguiente: 10 ocasiones como consecuencia de propuestas de nombramiento o reelección de consejeros, o de su designación como miembros de comisiones del consejo; 5 ocasiones relacionadas con aspectos retributivos; 4 ocasiones en las que se trataron operaciones vinculadas con alguno de los consejeros o con una entidad vinculada a alguno de ellos; y 9 ocasiones como consecuencia de la verificación de la categoría e idoneidad de los consejeros.

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

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

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

El CCMV puede ser consultado en nuestra página web corporativa.

Sociedades de Grupo Santander

Banco Santander es la única sociedad 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.

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

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

5. Equipo directivo

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

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). En 2021 fue nombrada responsable de Recursos Humanos del Grupo.
Juan Manuel Cendoya	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN, MARKETING CORPORATIVO Y ESTUDIOS DEL GRUPO	Nació en 1967. Se incorporó a Grupo Santander en 2001 como director general y responsable de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios. En 2016 se le nombró vicepresidente del consejo de administración de Santander España y responsable de Relaciones Institucionales y con los medios de dicha unidad. Anteriormente, fue el responsable del departamento Legal y Fiscal de Bankinter, S.A. Es abogado del Estado.
José Doncel	CHIEF ACCOUNTING OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1961. Se incorporó a Grupo Santander en 1989 como responsable de Contabilidad. También fue responsable de Contabilidad y Gestión Financiera en Banesto (1994-2013). En 2013 se le nombró director general y responsable de la división de Auditoría Interna. En 2014 fue nombrado Chief Accounting Officer del Grupo.
Mahesh Aditya (*)	CHIEF RISK OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1962. Se incorporó a Grupo Santander en 2017 como Chief Operating Officer de Santander Holdings USA, en 2018 fue nombrado Chief Risk Officer y en 2019 consejero delegado de Santander Consumer USA. Con anterioridad fue Chief Risk Officer en Visa y CRO del área de Banca Minorista e Hipotecas en JP Morgan, Capital One y Citibank.
José Antonio García Cantera	CHIEF FINANCIAL OFFICER DEL GRUPO	Nació en 1966. Se incorporó a Grupo Santander en 2003 como director general de Banca Mayorista Global de Banesto y en 2006 fue nombrado consejero delegado. Anteriormente, formó parte de la comisión ejecutiva de Citigroup EMEA y del consejo de Citigroup Capital Markets Int. Ltd. y Citigroup Capital Markets UK. En 2012 se le nombró director general de Banca Mayorista Global y en 2015 Chief Financial Officer del Grupo.
Juan Guitard	CHIEF AUDIT EXECUTIVE DEL GRUPO	Nació en 1960. Se incorporó a Grupo Santander en 1997 como responsable de Recursos Humanos de Santander Investment, S.A. También fue responsable de Asesoría Jurídica y secretario del consejo de Santander Investment, S.A., y de Banco Santander de Negocios, S.A. En 2002 fue nombrado vicesecretario general de Banco Santander. En 2013 lideró la división de Riesgos de Banco Santander y en 2014 se le nombró Chief Audit Executive del Grupo. Es abogado del Estado.
José María Linares	RESPONSABLE GLOBAL DE CORPORATE & INVESTMENT BANKING	Nació en 1971. Se incorporó a Grupo Santander en 2017 como director general y responsable global de Corporate & Investment Banking. Anteriormente, fue analista de renta variable en Morgan Stanley & Co. (1993-1994), Senior Vice President y analista sénior de renta variable en Oppenheimer & Co. (1994-1997) y director y analista sénior de renta variable en Société Générale (1997-1999). En 1999 se incorporó a JP Morgan, y en 2011 le nombraron <i>managing director</i> y responsable de Banca Corporativa Global en JP Morgan Chase & Co. (2011-2017).

(*) Sujeto a autorización regulatoria. Sustituye a Keiran Foad.

Mónica López-Monís	RESPONSABLE DE RELACIONES CON SUPERVISORES Y REGULADORES	Nació en 1969. Se incorporó a Grupo Santander en 2009 como secretaria general y del consejo de Banesto. Anteriormente, fue secretaria general de Aldeasa, S.A. También fue secretaria general de Bankinter, S.A. y consejera independiente en Abertis Infraestructuras, S.A. En 2015 fue nombrada directora general de Banco Santander y Chief Compliance Officer del Grupo, cargo que desempeñó hasta su nombramiento en 2019 como responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores. Es abogada del Estado.
Dirk Marzluf	RESPONSABLE DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES DEL GRUPO	Nació en 1970. Se incorporó a Grupo Santander en 2018 como Senior Executive Vice President y responsable de Tecnología de la Información y Operaciones del Grupo. Anteriormente, ocupó varios puestos en Grupo AXA, donde fue Chief Information Officer 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 directivos a nivel global en Accenture, Daimler Chrysler y Winterthur Group.
Víctor Matarranz	RESPONSABLE GLOBAL DE WEALTH MANAGEMENT & INSURANCE	Nació en 1976. Se incorporó a Grupo Santander en 2012 como responsable de Estrategia e Innovación en Santander UK. En 2014 fue nombrado director general y responsable de Presidencia y Estrategia del Grupo, cargo que desempeñó hasta su nombramiento en 2017 como responsable Global de Wealth Management & Insurance. Anteriormente, ocupó varios puestos directivos en McKinsey & Company, entidad en la que llegó a ser socio.
José Luis de Mora	RESPONSABLE DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO CORPORATIVO, PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SANTANDER CONSUMER FINANCE	Nació en 1966. Se incorporó a Grupo Santander en 2003 como responsable de Desarrollo del Plan Estratégico y de las adquisiciones del Grupo. En 2015 fue nombrado Senior Executive Vice President y responsable de Desarrollo Corporativo y Planificación Financiera del Grupo. También es responsable de la función de Estrategia desde 2019 y de Santander Consumer Finance y consejero delegado de la entidad desde 2020.
Jaime Pérez Renovales	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Véase su perfil en la sección 4.1 'Nuestros consejeros' .
António Simões	RESPONSABLE REGIONAL DE EUROPA	Nació en 1975. Se incorporó a Grupo Santander en 2020 como responsable regional de Europa y durante 2021 y 2022 ha sido <i>country head</i> 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 incorporó a Grupo Santander en 2019 como Senior Executive Vice President y Chief Compliance Officer del Grupo. Anteriormente, fue Chief Compliance Officer de varias entidades bancarias y financieras como NN Group, Zurich Insurance Company y De Lage Landen International B.V.

6. Retribuciones

Las secciones [6.1](#), [6.2](#), [6.3](#), [6.5](#), [6.6](#), [6.7](#), [9.4](#) y [9.5](#) siguientes constituyen el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros que se debe preparar y someter a votación de la junta general de accionistas con carácter consultivo.

Asimismo, las secciones [6.4](#) y [6.5](#) constituyen la política de remuneraciones de los consejeros para 2023, 2024 y 2025, 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 2023, 2024 y 2025 han sido aprobados por el consejo de administración de Banco Santander, en su sesión de fecha 27 de febrero de 2023. Todos los consejeros estuvieron presentes en la votación de ambos documentos; votando todos a favor de los mismos.

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

6.1 Principios de la política retributiva

Retribución de los consejeros en su condición de tales

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

Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

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

1. Las retribuciones han de estar alineadas con los intereses de los accionistas, 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 logro de los objetivos del individuo 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 2022 y en la sección [6.4](#) para la política de remuneraciones aplicable en el ejercicio 2023 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 ciertos ratios cuantitativos relevantes para evaluar la consecución de objetivos.
- Estimar el valor razonable de la retribución variable vinculada a los objetivos a largo plazo.

6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2022

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 2022 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 2021 y 2022 en función de los cargos desempeñados en el consejo y por su pertenencia a las distintas comisiones del mismo.

De acuerdo con la política de retribuciones aprobada por la junta general de 2022, los importes asignados por pertenencia al consejo y comisiones y cargos en estos órganos fueron los mismos que los aprobados inicialmente para 2021, con la excepción de la asignación anual para los miembros del consejo de administración, que pasó de 90.000 euros a 95.000 euros. En consecuencia, los importes percibidos son:

Importe en euros por consejero	2022	2021
Miembros del consejo de administración	95.000	90.000
Miembros de la comisión ejecutiva	170.000	170.000
Miembros de la comisión de auditoría	40.000	40.000
Miembros de la comisión de nombramientos	25.000	25.000
Miembros de la comisión de retribuciones	25.000	25.000
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	40.000	40.000
Miembros de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	15.000	15.000
Miembros de la comisión de innovación y tecnología	25.000	25.000
Presidente de la comisión de auditoría	70.000	70.000
Presidente de la comisión de nombramientos	50.000	50.000
Presidente de la comisión de retribuciones	50.000	50.000
Presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	70.000	70.000
Presidente de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	50.000	50.000
Presidente de la comisión de innovación y tecnología	70.000	70.000
Consejero coordinador ^A	110.000	110.000
Vicepresidentes no ejecutivos	30.000	30.000

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

C. Dietas de asistencia

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

Para 2022, se acordó mantener el importe de las dietas fijadas en la política de 2021.

Dietas de asistencia por reunión para cada consejero en euros	2022	2021
Consejo de administración	2.600	2.600
Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	1.700	1.700
Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)	1.500	1.500

D. Detalle de atenciones estatutarias

El importe total devengado en concepto de atenciones estatutarias y dietas ha ascendido a 4,7 millones de euros en 2022 (4,8 millones en 2021), que es un 22% 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	2021
			2022												
			Consejo ^F	CE	CA	CN	CR	CSRRC	CBRSC	CIT	Total				
Ana Botín		—	95.000	170.000	—	—	—	—	—	—	74.000	339.000	40.900	379.900	330.000
José Antonio Álvarez		—	95.000	170.000	—	—	—	—	—	—	25.000	290.000	39.400	329.400	330.000
Bruce Carnegie-Brown		I	279.600	170.000	—	75.000	75.000	—	—	—	25.000	624.600	75.400	700.000	700.000
Homaira Akbari		I	95.000	—	40.000	—	—	—	—	15.000	25.000	175.000	68.800	243.800	247.800
Javier Botín ^A		N	95.000	—	—	—	—	—	—	—	—	95.000	33.800	128.800	129.000
Álvaro Cardoso ^B		I	24.010	—	—	—	—	—	—	3.791	—	27.801	10.800	38.601	182.100
R.Martín Chávez ^C		I	47.500	—	—	12.500	7.569	10.778	—	—	28.500	106.847	39.600	146.447	374.400
Sol Daurella		I	95.000	—	—	25.000	25.000	—	—	15.000	—	160.000	69.800	229.800	239.000
Henrique de Castro		I	95.000	—	40.000	—	25.000	—	—	—	25.000	185.000	76.100	261.100	266.800
Gina Díez Barroso		I	95.000	—	—	25.000	—	—	—	—	—	120.000	51.800	171.800	129.685
Luis Isasi		N	95.000	170.000	—	—	25.000	40.000	—	—	—	330.000	81.600	411.600	406.000
Ramiro Mato		I	95.000	170.000	40.000	—	—	40.000	65.000	—	—	410.000	89.800	499.800	498.900
Sergio Rial		N	95.000	—	—	—	—	—	—	—	—	95.000	36.400	131.400	129.000
Belén Romana		I	95.000	170.000	40.000	—	—	110.000	15.000	25.000	455.000	94.300	549.300	532.400	
Pamela Walkden		I	95.000	—	110.000	—	—	40.000	—	—	—	245.000	78.000	323.000	303.067
Germán de la Fuente ^D		I	65.972	—	31.111	—	—	—	—	—	—	97.083	39.600	136.683	—
Glenn Hutchins ^E		I	3.123	—	—	822	822	—	—	—	822	5.589	4.100	9.689	—
			1.560.206	1.020.000	301.111	138.322	158.391	240.778	113.791	228.322	3.760.921	930.200	4.691.121	4.798.152	

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

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

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

D. Consejero desde el 1 de abril de 2022.

E. Consejero desde el 20 de diciembre de 2022.

F. 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 2022 por el desempeño de funciones ejecutivas fue aprobada por el consejo de administración y sometida al voto vinculante de la junta general de 2022, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 93,83%. El siguiente cuadro resume la política de remuneraciones de Ana Botín y José Antonio Álvarez.

Componente	Tipo de componente	Política	Aplicación en 2022
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% se recibe en instrumentos, que consisten en acciones de Banco Santander, S.A., opciones sobre acciones de Banco Santander S.A., y <i>restricted stock units (RSUs)</i> de PagoNxt S.L., repartidos en: <ul style="list-style-type: none"> El importe de RSUs de PagoNxt fijado para cada año. Y el resto repartido a partes iguales entre acciones y opciones sobre acciones, salvo que el consejero elija recibir todo en opciones. El número de instrumentos se determina en el momento de la concesión. 40% pagado en 2023. 60% diferido en 5 años. <ul style="list-style-type: none"> 24% se pagará en partes iguales en 2024 y 2025. 36% se pagará en partes iguales en 2026, 2027 y 2028 sujeto al cumplimiento de un conjunto de objetivos a largo plazo (2022-2024). 	<ul style="list-style-type: none"> Véase sección 6.3.B.ii para más detalles sobre las métricas anuales y la evaluación. Véase sección 6.3.B.iv para más detalles sobre los objetivos a largo plazo. Véase sección 6.3.B.iii para más detalles sobre las retribuciones variables individuales.
Sistema de pensiones	Fijo	<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"> Véase sección 6.3.C para más detalles sobre aportaciones anuales y pensiones acumuladas.
Otras retribuciones	Fijo	<ul style="list-style-type: none"> Incluyen seguro de vida, accidentes, de salud y otras retribuciones en especie. 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
Tenencia obligatoria de acciones	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Pacto de no competencia. 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. Por su parte, las opciones sobre acciones no serán ejercitables ni transmisibles hasta transcurrido un año desde su entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios. 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 2021 en 2022 para Ana Botín y José Antonio Álvarez.

Respecto de las aportaciones fijas anuales a pensiones, se mantiene para 2022 la aportación del 22% del salario bruto anual acordada en 2021.

El salario bruto anual y la aportación fija anual a las pensiones de los consejeros ejecutivos correspondiente a los ejercicios 2021 y 2022 son los siguientes:

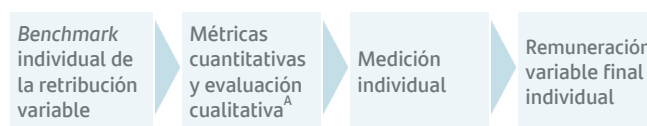
Miles de euros	2022			2021		
	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total	Salario anual bruto	Aportación fija anual a pensiones	Total
Ana Botín	3.176	699	3.875	3.176	699	3.875
José Antonio Álvarez	2.541	559	3.100	2.541	559	3.100
Total	5.717	1.258	6.975	5.717	1.258	6.975

B. Retribución variable

i) Política general para 2022

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

- Los componentes variables¹ de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2022 están por debajo del 200% de los componentes fijos, tal y como se estableció por acuerdo de la junta de 1 de abril de 2022.
- El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprobó a inicios de 2023 el importe final del incentivo correspondiente a 2022, sobre la base del *bonus pool* fijado conforme a la política de retribuciones aprobada en la junta de 1 de abril de 2022, 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 impulsar las iniciativas globales de PagoNxt y Digital Consumer Bank, y acelerar la transformación del Banco a One Santander, con especial foco en tecnología, personas y objetivos de la agenda de Banca Responsable, y (ii) el modo en que se han alcanzado, para lo que se tiene en cuenta su gestión del personal y la medida en la que se han seguido los comportamientos corporativos.



A. En su caso, un ajuste excepcional debidamente soportado

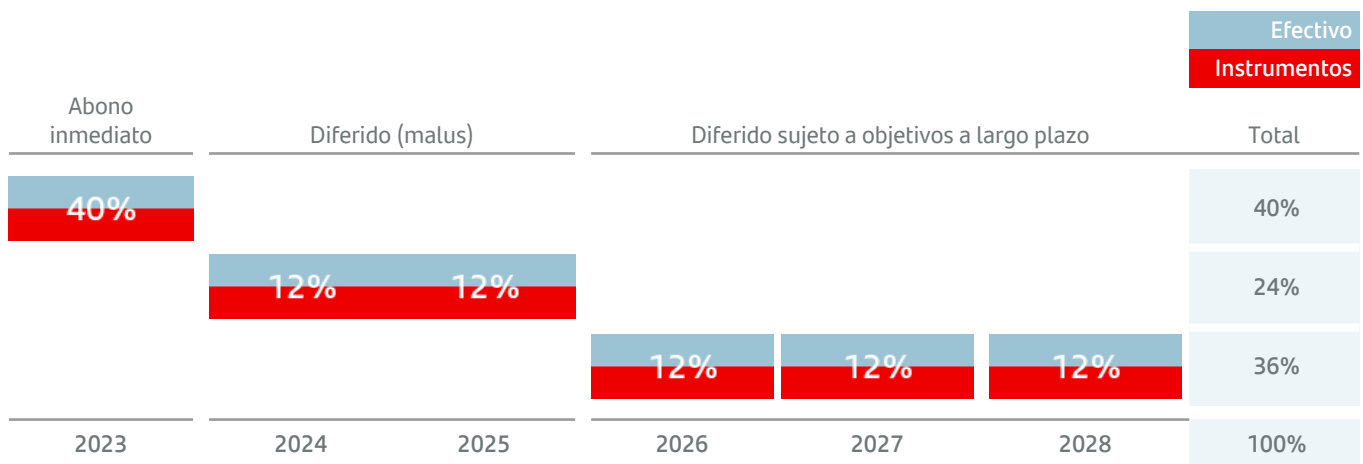
Los objetivos cuantitativos y los elementos de la valoración cualitativa se describen más abajo.

- La retribución variable aprobada se abona un 50% en metálico, y un 50% en instrumentos. Estos últimos lo harán de la siguiente manera:
 - 608 miles de euros y 410 miles de euros en *restricted stock units* de la sociedad PagoNxt, S.L para Ana Botín y José Antonio Álvarez, respectivamente.
 - Y el importe restante por mitades en acciones y en opciones sobre acciones de Banco Santander, S.A. ejercitables por un periodo de 10 años, salvo que el consejero elija recibir todo en opciones. En el ejercicio 2022, ambos consejeros ejecutivos han elegido recibir este importe la mitad en acciones y la otra mitad en opciones.
- Un 40% se abona en 2023, 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 2024 y 2025, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* detalladas más adelante.
 - El importe diferido durante los tres siguientes ejercicios (36% del total) a cobrar, en su caso, en 2026, 2027 y 2028, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos plurianuales descritos más adelante. Estos objetivos podrán reducir los importes y el número de instrumentos diferidos, o aumentarlos hasta llegar a una ratio máxima de cumplimiento del 125%, con la finalidad de incentivar que los ejecutivos puedan exceder los objetivos establecidos.
- Con ocasión de cada entrega del importe diferido en efectivo, se podrá abonar al beneficiario el importe correspondiente al ajuste con la inflación hasta la fecha de abono correspondiente.

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

- 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. Las opciones sobre acciones no serán ejercitables ni transmisibles hasta transcurrido un año desde su entrega, y vencerán a los 10 años.
- Se prohíben expresamente las coberturas del valor de los instrumentos recibidos en los periodos de retención y diferimiento. La venta de las acciones también está prohibida hasta un año después de haber sido recibidas por el beneficiario. Por su parte, las opciones sobre acciones, cuyo periodo de ejercicio es 10 años, no serán ejercitables ni transmisibles hasta transcurrido un año desde su entrega.

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 2022

La retribución variable para los consejeros ejecutivos en 2022 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 2022 a propuesta de la comisión de retribuciones y que forman parte de la política de remuneraciones para el ejercicio 2022 aprobada por la junta general de accionistas. Los resultados para el citado *bonus pool* considerados por el consejo a propuesta de la comisión, que a su vez ha tenido en cuenta los trabajos realizados por el comité de recursos humanos², son los que se incluyen en el cuadro a continuación. En 2022, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, no ha realizado ajuste excepcional al resultado obtenido tras la evaluación de los objetivos cuantitativos y la evaluación cualitativa.

² Dicho comité ha contado con la participación de miembros de la alta dirección que son a su vez responsables de distintas funciones del Grupo, incluyendo riesgos, auditoría interna, cumplimiento, gestión financiera, intervención general y control de gestión, legal y recursos humanos. Su función en este comité ha consistido en el análisis de la información cuantitativa, la evaluación cualitativa y la aplicación o no de ajustes excepcionales. Este análisis incluyó diferentes aspectos relacionados con el riesgo, la solvencia, la liquidez, la calidad y la recurrencia de los resultados, el cumplimiento y el control.

Categoría y ponderación	Objetivos cuantitativos			Evaluación cualitativa		Puntuación total ponderada ^B
	Objetivos	Consecución de los objetivos	Evaluación	Evaluación ponderada ^A	Componente	
Clientes (30%)	Net Promoter Score ^C (NPS) (10%)	Resultado de la media de los resultados locales ponderados por el número de clientes vinculados (individuos y empresas) por país a diciembre de 2021.	86,4%	8,64%	Medición de aspectos cualitativos relacionados con la satisfacción de clientes	+0% - Positiva evolución de la valoración del servicio Mobile clientes en algunos países donde se ha puesto a disposición la nueva versión de la App (con avances en funcionalidades, facilidad de uso y disponibilidad), mientras que en otros mercados se ha estado desarrollando mejoras que se prevé lanzar próximamente.
	Número de clientes totales (10%)	La medición de clientes totales y vinculados se hace con las variaciones de sus valores absolutos, salvo en Reino Unido, que tiene en cuenta la delta de la variación por tratarse de un mercado maduro.	104,2%	10,42%	Objetivos sobre riesgo de conducta con clientes y diligencia debida	+2,22% - Cumplimiento de objetivos de mejora continua con foco en el incremento de la involucración de la primera línea de defensa en la gestión del riesgo de conducta. Evolución general favorable de indicadores clave en la implantación de acciones dirigidas a los clientes vulnerables y a la mejora del diseño de la retribución de los equipos comerciales.
	Número de clientes vinculados (10%)		105,3%	10,53%		
	Total Clientes			29,59%		+2,22%
Rentabilidad (70%)	RoTE ^D (Return on tangible equity): retorno sobre capital tangible (30%)	Objetivo: 13,3% Consecución: 16%	120,1%	36,03%	Capital CET1: Gestión eficiente de la solvencia	+2,74% - 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.
	RoRWA ^D (Return on risk weighted assets): retorno sobre activos ponderados por riesgos (40%)	Objetivo: 1,79% Consecución: 2,13%	149,2%	59,68%	Gestión adecuada del riesgo operacional, del apetito de riesgo y de los excesos registrados	+1,75% - Mejoras significativas en el entorno de gestión y control de riesgos por la mejora de la calidad de nuestro balance, gracias a la reducción de exposiciones de riesgos (España y SCUSA); la presentación al BCE de más de 130 mejoras en nuestros modelos regulatorios; el uso cada vez mayor de técnicas avanzadas como 'machine learning' e inteligencia artificial; y el avance en iniciativas estratégicas y de transformación.
					Sostenibilidad y solidez de los resultados y gestión eficiente de los costes	+2,61% - A pesar del desafiante escenario económico y geopolítico, Santander ha obtenido resultados récord en 2022, alcanzando los objetivos públicos. Los costes han crecido menos que la inflación en todas las regiones y la ratio de eficiencia ha mejorado con respecto al año anterior.
	Total Rentabilidad			95,71%		+11,40%
TOTAL						138,91%

A. La evaluación ponderada es el resultado de multiplicar la evaluación de cada objetivo por su ponderación según la categoría. Los cinco objetivos de la evaluación cualitativa de las categorías de RoTE y RoRWA 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 respecto a los bancos, así como en su evolución frente a competidores.

D. A estos efectos, estas métricas se ajustan positiva o negativamente por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, cuando se producen operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias (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. La métrica RoRWA tiene un acelerador de escala en la evaluación de su resultado final para un mayor impulso en el uso eficiente del capital.

1. Argentina: 94,5%; Brasil: 91%; Chile: 115,5%; Uruguay: 115,8%; España: 119,5%; Polonia: 100%; Portugal: 105,0%; Reino Unido: menor del 75%; México: 115%; SCF: 100%.

2. Clientes totales: Argentina: 103%; Brasil: 97%; Chile: no puntúa (menos del 75%); Uruguay: 119%; España: 100%; Polonia: 102%; Portugal: 100%; Reino Unido: 150%;

México: 104%; USA: 88%; SCF: 91%; Openbank: 150%. Clientes vinculados: Argentina: 101%; Brasil: 90%; Chile: 81%; Uruguay: 124%; España: 102%; Polonia: 102%;

Portugal: 107%; Reino Unido: 150%; México: 100%; USA: 103%; Openbank: 150%.

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 2022

El consejo ha aprobado la retribución variable de los consejeros ejecutivos a propuesta de la comisión de retribuciones, que ha tenido en cuenta la política referida en los párrafos anteriores y el resultado de los objetivos cuantitativos y las valoraciones cualitativas descritas en la sección anterior para el *bonus pool*.

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

- El BNO³ del Grupo en 2022 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2021. 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 2022 la misma retribución variable de referencia que en 2021 para Ana Botín y José Antonio Álvarez. Las aportaciones variables anuales a pensiones tampoco se han modificado en 2022, 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

En 2022, la buena evolución del negocio (que ha permitido a Banco Santander alcanzar un RoTE ordinario del 13,37%, lo que supone 0,64 puntos porcentuales por encima del cierre de 2021), la excelente ejecución de nuestra estrategia (con el mayor beneficio atribuido de la historia de la entidad, 9.605 millones de euros, un 18% mayor que el de 2021), y una eficiente gestión del capital, han llevado a un resultado del *bonus pool* del 138,91%, tal y como se ha detallado anteriormente. Aun así, este resultado es menor que el 151,23% de 2021, que tenía otras métricas y pesos en su medición (incluida una elevada puntuación en la métrica relativa a capital). Como resultado, la retribución variable de Ana Botín y José Antonio Álvarez se reduce un 8%, a pesar de los mejores resultados de 2022.

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	2022					2021		
	En metálico	En acciones (A)	En opciones sobre acciones (A)	En RSUs (A)	Total	En metálico	En acciones	Total
Ana Botín	2.702	1.229	1.229	243	5.403	2.941	2.941	5.883
José Antonio Álvarez	1.823	830	830	164	3.647	1.985	1.985	3.970
Total	4.525	2.059	2.059	407	9.050	4.926	4.926	9.853

A. Los números del cuadro se corresponden con un total de 667 miles de acciones, 1.795 miles de opciones sobre acciones de Banco Santander y 8 miles de RSUs de PagoNxt S.L. (1.587 miles de acciones en 2021).

La parte diferida de la retribución variable cuya percepción solo se producirá en 2026, 2027 y 2028 si se cumplen los objetivos plurianuales a largo plazo (véase la sección 6.3 B iv), y siempre que el beneficiario permanezca en el Grupo, en los términos acordados por la junta de accionistas, y que no concurran las circunstancias *malus*, es la que se muestra en el cuadro de debajo⁴:

³ A estos efectos, el BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado al alza o a la baja por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño de los directivos evaluados, a cuyo efecto se valoran las plusvalías extraordinarias, operaciones corporativas, saneamientos especiales o ajustes contables o legales que, en su caso, se produzcan en el ejercicio. La exclusión en el cálculo a estos efectos de saneamientos de fondos de comercio es acorde con el criterio seguido por los supervisores en sus recomendaciones sobre reparto de dividendos.

⁴ 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.

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

Miles de euros	2022					2021		
	En metálico	En acciones (A)	En opciones sobre acciones (A)	En RSUs (A)	Total	En metálico	En acciones	Total
Ana Botín	1.064	404	404	255	2.128	1.158	1.158	2.316
José Antonio Álvarez	718	273	273	172	1.436	782	782	1.563
Total	1.782	677	677	428	3.564	1.940	1.940	3.880

A. La retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo total de los consejeros ejecutivos se corresponde con un total de 219 miles de acciones, 590 miles de opciones sobre acciones de Banco Santander y 9 miles de RSUs de PagoNxt S.L (625 miles de acciones en 2021).

El valor razonable se determinó en la fecha de concesión basado en valoración de un experto independiente, Willis Towers Watson. En función del diseño del plan para 2022 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, se ha considerado que el valor razonable es el 70% para el total de la retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo asignada.

El importe total máximo de acciones y opciones sobre acciones a entregar correspondientes al plan (correspondiente a 3.268 miles de euros en acciones y 3.268 miles de euros en opciones) se encuentra dentro del importe máximo del incentivo a entregar en acciones (5.750 miles de euros) y opciones sobre acciones (5.750 miles de euros) autorizado por la junta general de 2022 para los consejeros ejecutivos. El número de acciones y opciones sobre acciones 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 31 de enero de 2023 (fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2022), que ha resultado ser de 3,088 euros por acción. Asimismo, una vez conocido dicho precio, el cálculo del valor de la opción ha resultado ser de 1,147 euros cada una. Por su parte, el precio para cada *restricted stock unit* de PagoNxt S.L. ha sido fijado, según valoración de expertos independientes, en 48,08 euros.

iv) Objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2026, 2027 y 2028

Los objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2026, 2027 y 2028 son los siguientes:

Ratios	Ponderación	Objetivos y escalas de cumplimiento (coeficientes)	
A	Cumplimiento del objetivo de retorno sobre capital tangible (RoTE, por sus siglas en inglés) de Banco Santander en 2024	40%	Si el RoTE en 2024 es $\geq 15\%$, el coeficiente es 1,5 Si el RoTE en 2024 es $\geq 12\%$ pero $< 15\%$, el coeficiente es $0 - 1,5^B$ Si el RoTE en 2024 es $< 12\%$, el coeficiente es 0
B	Rentabilidad total relativa para accionistas (RTA) ^A en 2022-2024 respecto de un grupo de entidades comparables	40%	Si el ranking de Santander es igual o superior al percentil 100, el coeficiente es 1,5 Si el ranking de Santander está entre los percentiles 75 y 100 (este no incluido), el coeficiente es $1 - 1,5^C$ Si el ranking de Santander está entre los percentiles 40 y 75 (este no incluido), el coeficiente es $0,5 - 1^C$ Si el ranking de Santander está por debajo del percentil 40, el coeficiente es 0
C	Cinco métricas vinculadas a criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), las cuales tienen la misma ponderación	20%	Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2024 es $\geq 30,5\%$, el coeficiente es 1,25 Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2024 es $\geq 30\%$ pero $< 30,5\%$, el coeficiente es $1 - 1,25^D$ Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2024 es $\geq 28\%$ pero $< 30\%$, el coeficiente es $0 - 1^D$ Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2024 es $< 28\%$, el coeficiente es 0
			Si el número de personas empoderadas financieramente entre 2019 y 2024 (en millones) es ≥ 14 , el coeficiente es 1,25 Si el número de personas empoderadas financieramente entre 2019 y 2024 (en millones) es ≥ 13 pero < 14 , el coeficiente es $1 - 1,25^D$ Si el número de personas empoderadas financieramente entre 2019 y 2024 (en millones) es ≥ 9 pero < 13 , el coeficiente es $0 - 1^D$ Si el número de personas empoderadas financieramente entre 2019 y 2024 (en millones) es < 9 , el coeficiente es 0
			Si la financiación verde entre 2019 y 2024 (en miles de millones de euros) es ≥ 170 , el coeficiente es 1,25 Si la financiación verde entre 2019 y 2024 (en miles de millones de euros) es ≥ 160 pero < 170 , el coeficiente es $1 - 1,25^D$ Si la financiación verde entre 2019 y 2024 (en miles de millones de euros) es ≥ 120 pero < 160 , el coeficiente es $0 - 1^D$ Si la financiación verde entre 2019 y 2024 (en miles de millones de euros) es < 120 , el coeficiente es 0
			Si el nº de sectores con objetivos de descarbonización en 2024 es ≥ 11 , el coeficiente es 1,25 Si el nº de sectores con objetivos de descarbonización en 2024 es $= 10$, el coeficiente es 1^D Si el nº de sectores con objetivos de descarbonización en 2024 es ≥ 0 pero < 10 , el coeficiente es $0 - 1^D$
			Si el % de reducción de la intensidad de emisión en generación eléctrica en 2024 respecto a 2019 es $\geq 17\%^E$, el coeficiente es 1,25 Si el % de reducción de la intensidad de emisión en generación eléctrica en 2024 respecto a 2019 es $\geq 13,5\%^E$ pero $< 17\%^E$, el coeficiente es $1 - 1,25^D$ Si el % de reducción de la intensidad de emisión en generación eléctrica en 2024 respecto a 2019 es $\geq 0\%$ pero $< 13,5\%^E$, el coeficiente es $0 - 1^D$

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 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). El grupo de referencia estará formado por las siguientes 9 entidades: BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotia Bank y Unicredit.

B. Incremento lineal del coeficiente de RoTE en función del porcentaje concreto de RoTE en 2024, dentro de esta línea de la escala.

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

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

E. En el Climate Finance Report publicado en julio de 2022, evaluamos las emisiones financiadas de 2019 de nuestra cartera de generación de energía eléctrica, incluyendo avales y otros tipos de exposición "fuera de balance" a nuestros clientes que no implican financiamiento. Debido a que, de acuerdo con el estándar PCAF, dicha exposición no debe calcularse si su factor de atribución es "exposición crediticia de balance", nos atribuímos en exceso emisiones de nuestros clientes corporativos. Por lo tanto, la intensidad de las emisiones de referencia de 2019 se ha reformulado de 0,23 a 0,21. Con este cambio, hemos actualizado el % de reducción del 15% al 13,5% y del 18,75% al 17%.

Aunque el porcentaje de reducción requerido es más bajo, los tramos de intensidad de emisiones están por debajo de los cálculos anteriores y por tanto más cerca del objetivo de descarbonización neta cero para 2030. El objetivo de 2030 permanece sin cambios.

Para determinar el importe anual de la parte diferida vinculada a objetivos 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 las cláusulas malas, se aplicará la siguiente fórmula:

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

donde:

- 'Imp.' se corresponde con un tercio del importe de la retribución variable que haya quedado diferida vinculada al desempeño (esto es, 'Imp.' será un 12% de la retribución variable total fijada a principios de 2023).
- 'A' es el coeficiente RoTE que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del RoTE alcanzado a cierre de año en 2024.

- '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 2022-2024 respecto del grupo de referencia.
- 'C' es el resultado del sumatorio de coeficientes ponderados (con el mismo peso todos ellos) de cada uno de los cinco objetivos de banca responsable para 2024 descrito en el cuadro anterior.
- Supuesto en todo caso que, si $(2/5 \times A + 2/5 \times B + 1/5 \times C)$ arroja una cifra superior a 1,25, se aplicará 1,25 como multiplicador.

v) Malus y clawback

El devengo de los importes diferidos (vinculados o no a objetivos plurianuales) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo⁵, a que no concurra durante el periodo anterior a cada una de las entregas ninguna de las circunstancias que dan lugar a la aplicación de malus según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a malus y clawback. Igualmente, los importes ya abonados de la retribución variable estarán sujetos a su posible recuperación (clawback) por Banco Santander en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén.

La retribución variable correspondiente a 2022 está sujeta a clawback hasta el comienzo de 2029.

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

Y entre los supuestos concretos que pueden dar lugar a la aplicación de estas cláusulas, destaca la reformulación de cuentas anuales que no provenga de un cambio normativo sino por la aplicación errónea de normas o criterios contables así apreciados por el supervisor y siempre que, de acuerdo con la citada reformulación, resultase una retribución variable a liquidar inferior a la inicialmente devengada o no hubiera procedido el pago de retribución alguna de acuerdo con el sistema de retribución variable de la Entidad o de la unidad concreta.

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 2029 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.

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

⁵ 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.

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 período en el que se difiera la retribución variable. Asimismo, deberán invertirse en acciones de Banco Santander durante un periodo de cinco años a contar desde que se produzca el cese del consejero ejecutivo en el Grupo, sea o no como consecuencia de la jubilación. Transcurrido ese plazo, el importe invertido en acciones volverá a invertirse junto con el resto del saldo acumulado del consejero ejecutivo, o se le abonará a él o a sus beneficiarios si se hubiese producido alguna contingencia cubierta por el sistema de previsión.

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

Las dotaciones registradas en 2022 en concepto de pensiones por jubilación han ascendido a 1.892 miles de euros (1.825 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2021), conforme al siguiente desglose:

Miles de euros	2022	2021
Ana Botín	1.081	1.041
José Antonio Álvarez	811	783
Total	1.892	1.825

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2022 y 2021 correspondiente a cada uno de los consejeros ejecutivos en el sistema de previsión:

Miles de euros	2022	2021
Ana Botín	46.725	48.075
José Antonio Álvarez	18.958	18.821
Total	65.683	66.896

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 de 3,088 euros.

	2022		
	SAB (miles)	N.º de acciones (miles)	N veces
Ana Botín	3.176	26.857	26,1
José Antonio Álvarez	2.541	2.288	2,8

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

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

Por acuerdo de la comisión ejecutiva, todas las retribuciones percibidas por los consejeros 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 2022 y 2021.

Por otro lado, y a título personal, Álvaro Cardoso, en su condición de miembro de la comisión de sostenibilidad de Banco Santander Brasil S.A., ha recibido en 2022 una retribución de 150 miles de reales brasileños (28 miles de euros); Homaira Akbari 169 miles de dólares (161 miles de euros) como miembro del consejo de administración de Santander Consumer USA Holdings, Inc. y 200 miles de euros como miembro del consejo de administración de PagoNxt, S.L.; y Henrique de Castro y R. Martín Chávez también 200 miles de euros cada uno como miembros del consejo de administración de PagoNxt, S.L. Por su parte, Pamela Walkden ha recibido 125 miles de libras (147 miles de euros) como miembro de los consejos de administración de Santander UK plc y Santander UK Group Holdings. Y Sergio Rial, como presidente no ejecutivo de Ebury Partners Limited recibió un total de 244 miles de libras (286 miles de euros) y como presidente del consejo de administración de Banco Santander Brasil, S.A. recibió 10.981 miles de reales brasileños (2 millones de euros).

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

También se hace constar que Héctor Grisi ha recibido a finales de 2022 un pago de 2.500 miles de euros en concepto de gasto de localización por su establecimiento en España para ejercer el cargo de consejero delegado con efectos desde el 1 de enero de 2023. En la medida en que dicho pago resulta de la capitalización de la ayuda anual por un periodo de tiempo de cinco años de acuerdo con las prácticas y políticas corporativas, si terminase su relación antes de dicho periodo, reintegrará la parte proporcional.

G. Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2022

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 2022 y 2021. La información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV (9.5) y la nota 5 de las cuentas anuales consolidadas del Grupo recogen información sobre las acciones entregadas en 2022 en virtud de los sistemas de retribución diferida de ejercicios anteriores cuyas condiciones para la entrega se han cumplido durante los correspondientes ejercicios.

Consejeros	Miles de euros									2021
	2022									
	Atenciones estatutarias		Retribución salarial y bono de los consejeros ejecutivos					Aportación a pensiones		
	Asignación anual del consejo y de las comisiones	Dietas del consejo y comisiones	Salario fijo	Variable - bono de abono inmediato (50% en instrumentos)	Variable - bono de pago diferido (50% en instrumentos)	Total			Total	Total
Ana Botín	339	41	3.176	3.377	2.026	8.579	1.081	961	11.001	11.435
José Antonio Álvarez	290	39	2.541	2.279	1.368	6.188	811	1.758	9.086	9.160
Bruce Carnegie-Brown	625	75	—	—	—	—	—	—	700	700
Homaira Akbari	175	69	—	—	—	—	—	—	244	248
Javier Botín ^A	95	34	—	—	—	—	—	—	129	129
Álvaro Cardoso ^B	28	11	—	—	—	—	—	—	39	183
R.Martín Chávez ^C	107	40	—	—	—	—	—	—	147	374
Sol Daurella	160	70	—	—	—	—	—	—	230	239
Henrique de Castro	185	76	—	—	—	—	—	—	261	267
Gina Díez Barroso	120	52	—	—	—	—	—	—	172	130
Luis Isasi	330	82	—	—	—	—	—	1.000	1.412	1.406
Ramiro Mato	410	90	—	—	—	—	—	—	500	499
Sergio Rial	95	36	—	—	—	—	—	—	131	879
Belén Romana	455	94	—	—	—	—	—	—	549	533
Pamela Walkden	245	78	—	—	—	—	—	—	323	303
Germán de la Fuente ^D	97	40	—	—	—	—	—	—	137	—
Glenn Hutchins ^E	6	4	—	—	—	—	—	—	10	—
Total 2022	3.762	931	5.717	5.656	3.394	14.767	1.892	3.719	25.071	—
Total 2021	3.764	1.036	6.467	6.158	3.694	16.319	1.824	3.542	—	26.485

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

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

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

D. Consejero desde el 1 de abril de 2022.

E. Consejero desde el 20 de diciembre de 2022.

F. Otras retribuciones recoge para Luis Isasi 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

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

	Miles de euros	
	2022 ^A	2021 ^A
Ana Botín	2.128	2.316
José Antonio Álvarez	1.436	1.563
Total	3.564	3.880

A. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años (2026, 2027 y 2028), que se ha estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento de las diferentes variables establecidas en el plan durante los periodos de medición.

H. Ratio entre componentes variables y componentes fijos en 2022

La junta general de 2022 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 2022 para cada consejero ejecutivo. Esta ratio ha disminuido respecto de 2021 en 13 pp en el caso de Ana Botín, y en 13 pp en el caso de José Antonio Álvarez:

Consejeros ejecutivos	Componentes variables / componentes fijos (%)
Ana Botín	169%
José Antonio Álvarez	115%

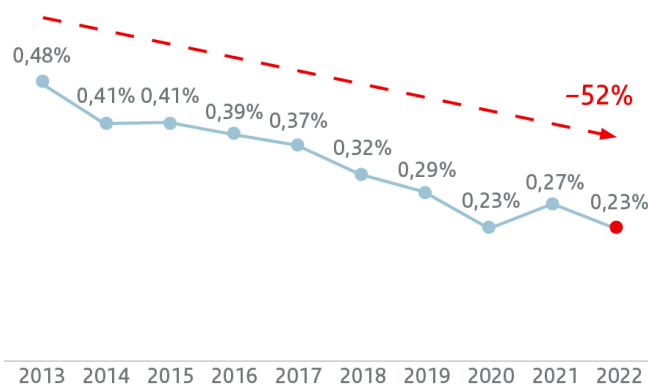
A estos efectos:

- Los componentes variables de la retribución recogen todos los conceptos de esta naturaleza, incluyendo la parte de las aportaciones a sistemas de previsión que se calculen sobre la retribución variable del consejero correspondiente.
- Los componentes fijos de la retribución incluyen el resto de conceptos retributivos que percibe cada consejero por el desempeño de funciones ejecutivas, incluyendo las aportaciones a sistemas de previsión calculadas sobre la retribución fija y otras prestaciones, así como la totalidad de atenciones estatutarias que el consejero correspondiente percibe en su condición de tal.

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

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

Retribución de los consejeros ejecutivos como % del beneficio ordinario atribuido



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

Remuneración de los consejeros ¹ (miles de euros)	2022	% var. 22/21	2021	% var. 21/20	2020	% var. 20/19	2019	% var. 19/18	2018
• Consejeros ejecutivos									
Ana Botín	11.001	(4%)	11.435	68%	6.818	(32%)	9.954	(5%)	10.483
Jose Antonio Álvarez	9.086	(1%)	9.160	52%	6.018	(27%)	8.270	(4%)	8.645
• Consejeros no ejecutivos²									
Bruce Carnegie-Brown	700	—	700	18%	595	(15%)	700	(4%)	732
Sergio Rial	131	—	879	—	63	—	—	—	—
Javier Botín ^A	129	—	129	6%	122	(11%)	137	13%	121
Sol Daurella	230	(4%)	239	12%	214	(11%)	240	12%	215
Belén Romana	549	3%	533	28%	417	(21%)	525	27%	414
Homaira Akbari	244	(2%)	248	23%	202	(11%)	226	14%	199
Ramiro Mato	500	—	499	16%	430	(14%)	500	11%	450
Álvaro Cardoso ^B	39	(79%)	183	(25%)	243	(12%)	276	86%	148
Henrique de Castro	261	(2%)	267	23%	217	152%	86	—	—
Pamela Walkden	323	7%	303	42%	214	529%	34	—	—
Luis Isasi	1.412 ^F	—	1.406	49%	943	—	—	—	—
R.Martín Chávez ^C	147	(61%)	374	911%	37	—	—	—	—
Gina Díez Barroso	172	32%	130	—	4	—	—	—	—
Germán de la Fuente ^D	137	—	—	—	—	—	—	—	—
Glenn Hutchins ^E	10	—	—	—	—	—	—	—	—
Rendimiento de la sociedad									
Beneficio ordinario atribuido al Grupo (millones de euros)	9.605	11%	8.654	70%	5.081	(38%)	8.252	2%	8.064
Resultados consolidados de la sociedad ³ (millones de euros)	15.250	5%	14.547	—	(2.076)	—	12.543	(12%)	14.201
RoTE ordinario	13,37%	5%	12,73%	71%	7,44%	(37%)	11,79%	(2%)	12,08%
Remuneración media de los empleados⁴ (euros)	56.262	1%	55.673	18 %	47.130	(12)%	53.832	2%	52.941

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

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

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

4. La remuneración de los empleados contiene todos los conceptos, incluidas otras retribuciones. 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. Todas las cantidades recibidas fueron reintegradas a la Fundación Botín.

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

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

D. Consejero desde el 1 de abril de 2022.

E. Consejero desde el 20 de diciembre de 2022.

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

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

La política de remuneraciones de Banco Santander y su implantación en 2022 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 2022 fueron los siguientes:

Palabras clave	Elemento de alineación respecto al riesgo, el desempeño y la retribución
Equilibrio de las métricas	El equilibrio de las métricas cuantitativas y de la valoración cualitativa, incluidos clientes, riesgo, solvencia y rentabilidad relacionada con el riesgo, utilizados para determinar la retribución variable de los consejeros ejecutivos.
Umbrales financieros	El ajuste de la retribución variable si ciertos umbrales financieros no se alcanzan, lo que podría limitar dicha retribución al 50% del monto del ejercicio anterior o que no se llegara a otorgar.
Objetivos a largo plazo	Los objetivos a largo plazo vinculados con las últimas tres partes de la retribución variable diferida. Estos objetivos están directamente relacionados con la rentabilidad para el accionista respecto al grupo de referencia, el retorno sobre el capital tangible y los cinco objetivos públicos de la agenda de Banca Responsable de la entidad.
Desempeño individual	Queda a criterio del consejo evaluar el desempeño individual de los consejeros ejecutivos a la hora de otorgarles su retribución variable individual.
Límite de la retribución variable	200% de la retribución fija.
Participación de las funciones de control	El trabajo realizado por el comité de recursos humanos, con la ayuda de miembros de la alta dirección a cargo de las funciones de control en relación con el análisis cuantitativo y cualitativo.
Malus y <i>clawback</i>	Posibilidad de aplicación de cláusulas malus a retribuciones diferidas no consolidadas y <i>clawback</i> a retribuciones consolidadas o pagadas, en las condiciones y situaciones establecidas en la política de retribuciones del Grupo.
Pago en instrumentos	Al menos el 50% de la retribución variable se paga en instrumentos sujetos a un periodo de retención o de prohibición de ejercicio de al menos un año.

6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025 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 2023, 2024 y 2025 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 2022. 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 precedentes, sujetas a los límites que resulten de la legislación aplicable.

Para 2023, 2024 y 2025 no se plantean cambios materiales en los principios de la política retributiva y en la composición de las retribuciones aplicables a los consejeros ejecutivos por el desempeño de sus funciones ejecutivas, respecto a los establecidos en 2022 (secciones 6.1 y 6.3), pero sí se proponen los cambios en el esquema de bono corporativo que se detallan a continuación:

En primer lugar, se actualizan las métricas que conforman el bono corporativo a corto plazo, para incluir nuevas métricas alineadas con las prioridades estratégicas publicadas en el Investor Day del 28 de febrero. Se mantiene el foco en clientes (con los clientes activos como métrica principal) y continua el RoTE en el nuevo esquema de bono. Como tercer pilar de las métricas cuantitativas se incluye el capital, para resaltar la importancia que tiene para el Grupo la generación de capital.

Con el objeto de promover la máxima creación de valor para el accionista se introduce un multiplicador de comportamiento relativo contra el mercado, que podrá reducir o aumentar el resultado de las métricas anteriores en base a la evolución relativa respecto a los líderes en cada mercado de una serie de variables consideradas clave para cada negocio o el país (usando para el Grupo la media ponderada de los resultados de los países): margen de intereses sobre activos medios (NIM), NPS, ratio de eficiencia, coste del riesgo, morosidad y margen neto después de provisiones como referencias para ello. Con este nuevo factor ponderador se busca que los equipos empujen no solo para exceder el presupuesto anual sino también para batir al mercado.

Y en cuanto a la valoración cualitativa del bono corporativo a corto plazo se reducen de 7 a 4 los posibles ajustes a practicar, cubriendo aspectos como la gestión de riesgos, cumplimiento, *network collaboration* y objetivos ESG (o de la agenda de Banca Responsable).

En segundo lugar, la retribución variable de los consejeros ejecutivos en 2023 se abonará un 50% en metálico y un 50% en instrumentos. Estos últimos se hará de la siguiente manera:

- 500 miles de euros y 420 miles de euros en *restricted stock units* de la sociedad PagoNxt, S.L para Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente.
- Y el importe restante, todo en instrumentos Santander, donde el consejero deberá decidir si recibirlo todo en

acciones de Banco Santander S.A., o recibir dicha cantidad por mitades en acciones y en opciones sobre acciones de Santander (mientras que para 2024 y 2025, el consejo ha acordado, a recomendación de la comisión de retribuciones, que lo reciban mitad en acciones y mitad en opciones).

Por su parte, la retribución variable del resto del colectivo identificado se abonará, a elección del empleado:

- O bien un 50% en efectivo y un 50% en acciones de Banco Santander, S.A.;
- o bien un 50% en efectivo, un 25% en acciones y un 25% en opciones sobre acciones de Banco Santander, S.A.

Para el colectivo identificado (excluidos los consejeros ejecutivos, que ya recibieron opciones en 2022), esto supondrá la introducción efectiva de este tipo de instrumentos como parte de su bono anual, ya que en 2022 el consejo de administración acordó posponer para este colectivo el pago de opciones.

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

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

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

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

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

Concretamente, recibirían con cargo al ejercicio 2023 el equivalente a 500 miles de euros en RSUs, en el caso de Ana Botín, y el equivalente a 420 miles de euros en RSUs, en el caso de Héctor Grisi, que se recibe de acuerdo al plan de incentivos a largo plazo de la indicada sociedad. Cada uno de los indicados

instrumentos conferirá el derecho a obtener una participación o acción de PagoNxt, S.L. o de la sociedad que sea cabecera de su grupo (o su equivalente dinerario) en el momento en que, con arreglo al indicado plan, se produzca un evento de liquidez o una recompra o liquidación de los referidos instrumentos.

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

Por último, Banco Santander realiza anualmente una revisión comparativa de la retribución total de los consejeros ejecutivos y altos directivos. El grupo de análisis en 2023 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 desempeño dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento.
- Sostenibilidad: se establece un sistema sostenible de retribución tanto por lo que se refiere a los costes asociados al mismo y el control que se ejerce sobre estos, como por la vinculación del mismo a los objetivos que se describen en esta política, que hacen que el importe de la retribución variable se ajuste al desempeño de la entidad, y no promueven el cortoplacismo y fomentan la sostenibilidad a largo plazo. Para los 1.029 miembros del colectivo identificado se incluye además el diferimiento de hasta el 60% de su retribución variable y la recepción del 50% en instrumentos Santander (sujetos a periodos de retención de al menos un año), y la existencia de cláusulas de malus y *clawback*.

Asimismo, desde el año 2020 se incluyen aspectos ESG dentro de los objetivos vinculados a la retribución variable anual basados en nuestros objetivos de Banca Responsable. Y a partir del año 2022, con el objeto de impulsar la agenda de Banca Responsable del Grupo y resaltar la relevancia de la sostenibilidad como uno de nuestros principales focos estratégicos a largo plazo, se han añadido en los últimos pagos diferidos de la retribución variable métricas a largo plazo relativas a aspectos ESG que se describen en el apartado siguiente.

- **Responsabilidad social:** la cuantía de la retribución de los empleados no podrá ser inferior al salario mínimo fijado legalmente ni al salario mínimo vital o salario digno (*living wage*) del país en el que cada empleado preste sus servicios. Además, con el fin de resaltar la responsabilidad social del negocio en la retribución, entre los objetivos de Banca Responsable del Grupo que se vinculan a la retribución de los empleados se incluye la métrica de 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 2023

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

En 2023, 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 2022 (y que se someterá nuevamente a la aprobación de la junta general de 2023), con dos componentes:

- asignación anual,
- dietas de asistencia.

Tras varios años sin prácticamente ninguna revisión de la retribución de los consejeros, para 2023 se propone, sin revisión integral de la retribución, un incremento de 3.000 euros en los importes correspondientes a la asignación anual por pertenencia al consejo de administración y a las distintas comisiones del consejo (salvo la comisión ejecutiva). El importe por el resto de conceptos de retribución del consejo son los mismos que los aprobados para 2022, incluyendo las dietas de asistencia, que se muestran en los apartados 6.2.B y C anteriores.

El importe concreto a satisfacer por los conceptos anteriores a cada uno de los consejeros y su forma de pago se acuerda por el consejo de administración en los términos indicados en la sección 6.2 anterior, teniendo en cuenta las circunstancias objetivas que en cada caso concurren.

Adicionalmente, como se ha indicado en la descripción del sistema de retribución de los consejeros, Banco Santander abonará en 2023 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

Por lo que se refiere a Héctor Grisi, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, acordó que el total de su retribución como consejero delegado de Banco Santander, con efectos desde el 1 de enero de 2023, sea la misma que ha tenido José Antonio Álvarez hasta terminar de ejercer dicho cargo, bajo el racional de que es una persona de probada experiencia en un cargo similar en México y la región de Norteamérica del Grupo, así como los ahorros de costes que supone no contratar a un candidato externo.

i) Componentes fijos de la retribución

A) Salario anual bruto

Tras cinco años sin revisión, y a propuesta de la comisión de retribuciones, el consejo acordó proponer una subida del 3% en el salario anual bruto de Ana Botín para el año 2023 respecto al que tenía en 2022 (esto supondría una subida efectiva de alrededor del 1% de su compensación total respecto a 2022, calculada como la suma de salario fijo, aportación a pensiones y retribución variable *target*). En este sentido, se ha aplicado un incremento del 4,5% sobre el salario de convenio a la totalidad de la plantilla del banco en España.

Por su parte, Héctor Grisi, nuevo consejero delegado de la entidad, tendrá un salario anual bruto de 3.000 miles de euros. Dicho importe supone mantener la misma retribución fija total que el anterior consejero delegado. El consejo acordó dicha cantidad a propuesta de la comisión de retribuciones, la cual estuvo basada en su probada y exitosa experiencia como consejero delegado de Santander México y en su rol de responsable regional de Norteamérica. Además, como el nombramiento de Héctor Grisi es interno, no supone un coste adicional para la organización por *buy out* o bonus garantizado, como hubiera supuesto normalmente la contratación de un candidato externo.

En todo caso, el salario anual bruto de los consejeros podrá ser incrementado como consecuencia de ajustes al mix de componentes fijos, en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones, siempre que dicha modificación no suponga un aumento de coste para Banco Santander.

B) Otros componentes fijos de la retribución

- **Sistemas de previsión:** planes de aportación definida, descritos a continuación en la sección 'Sistemas de previsión'⁶.
- **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 2023. Héctor Grisi, por su parte, no percibirá cantidad alguna por este concepto.
- **Prestaciones sociales:** los consejeros ejecutivos percibirán también determinadas prestaciones sociales tales como primas de seguros de vida, seguros médicos, bolsas de viajes, y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, de acuerdo con la política habitual establecida por Banco Santander para la alta dirección y en las mismas condiciones que el resto de

⁶ Como se indica en la sección siguiente, las aportaciones de los consejeros ejecutivos a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables

empleados. También se incluye información a este respecto en la sección 'Sistemas de previsión' más adelante.

- Además, el Banco pone a disposición de los consejeros ejecutivos los medios materiales y humanos necesarios o apropiados para el desarrollo de sus funciones (incluyendo los desplazamientos que deban realizar en el ejercicio de su cargo). Cualquier uso privado ajeno a sus funciones en el Banco que puedan hacer será pagado por ellos en términos y condiciones similares a los que se aplicarían a terceras partes independientes, bajo la supervisión de la comisión de auditoría.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2023, 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 (2024) sobre la base del importe de referencia y en función del cumplimiento de los objetivos anuales que se describen en la sección B siguiente.
- Se abonará un 40% de la retribución variable inmediatamente tras su determinación y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales en cinco años, y sujeta a objetivos a largo plazo, del siguiente modo:
- El importe diferido de los dos primeros ejercicios, el 24% del total, a cobrar en los dos años siguientes, 2025 y 2026, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* descritas en la sección 6.3 B v anterior.
- El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (36% del total), a cobrar en 2027, 2028 y 2029, 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 v anterior.

Excepcionalmente, en el caso de contratación de un nuevo consejero con funciones ejecutivas en Banco Santander, la retribución variable podrá incluir bonus garantizados y/o *buy outs*.

Los componentes variables de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2023 deberán respetar el límite del 200% de los componentes fijos que se somete a la junta general de 2023. 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 2023 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de una referencia estándar correspondiente

al cumplimiento del 100% de sus objetivos individuales, que para el año 2023, tanto para la presidenta como para el consejero delegado, entre otros incluyen el impulso de los 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.

Por su parte, la retribución variable de referencia de Héctor Grisi asciende a 4.200 miles de euros, alineada con la que tenía el anterior consejero delegado hasta su salida, siguiendo el mismo racional que para la determinación de su salario anual bruto.

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

Partiendo de la referencia estándar descrita, la retribución variable de 2023 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir del nuevo esquema de bonus corporativo, cuya propuesta es la siguiente:

- Tres categorías de métricas cuantitativas (transformación del negocio, rentabilidad sostenible y capital) para un mayor alineamiento con la creación de valor para el accionista y para fomentar la generación de capital.
- Un multiplicador de comportamiento relativo contra el mercado, que multiplicará por un valor de 0,7 a 1,3 el resultado de las métricas cuantitativas anteriores, en base a la evolución relativa respecto a los líderes del mercado de una serie de métricas consideradas clave para el negocio o el país (así como para el Grupo): margen de intereses sobre activos medios (NIM), NPS, ratio de eficiencia, coste del riesgo, morosidad y margen neto después de provisiones como referencias para ello.
- Una simplificación de la evaluación cualitativa (que se reduce de 7 componentes a 4) para recoger de forma más eficiente los requerimientos regulatorios y las necesidades y preocupaciones de nuestros *stakeholders*: riesgos, cumplimiento, *network collaboration* y aspectos ESG. Además dicha evaluación no podrá modificar el resultado anterior en más de un 25% al alza o a la baja.
- Un ajuste de naturaleza excepcional que deberá, en caso de aplicarse, estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

Con estos cambios se alinea el nuevo esquema de bono con las prioridades estratégicas anunciadas en el Investor Day del 28 de febrero de 2023. La generación de capital pasa a formar parte fundamental de la remuneración de los empleados clave (incluidos los consejeros ejecutivos), junto con el retorno sobre el capital tangible (RoTE), que mantiene su presencia para seguir incentivando un crecimiento sostenible a largo plazo de la organización. Por su parte, las métricas de clientes continúan formando parte de dicho esquema, con especial importancia de los clientes activos.

Y por último se incrementa el foco de los ejecutivos en batir al mercado en aspectos directamente relacionados con la creación de valor para el inversor.

Por tanto, las nuevas métricas cuantitativas propuestas, con sus respectivas ponderaciones, son las que se indican en el siguiente cuadro:

Categoría	Métricas cuantitativas
Transformación	Cientes totales y clientes activos (crecimiento) (Peso: 20%)
	Coste por operativa con cliente activo (Peso: 15%)
	Ingresos por cliente activo (Peso: 10%)
Capital	Ratio CET1 ^A
Rentabilidad sostenible	RoTE ^A (Return on tangible equity): retorno sobre capital tangible

A. A estos efectos, estas métricas se ajustarán positiva o negativamente por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, cuando se hayan producido operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias (tales como saneamientos, 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.

Al resultado total obtenido en el año por estas métricas se aplicará el multiplicador (entre el 0,7 y el 1,3) basado en el comportamiento relativo contra nuestros mejores comparables.

Y finalmente, al resultado de los *items* anteriores, se le suma o resta el resultado de la evaluación cualitativa, de acuerdo a la siguiente tabla:

Valoración cualitativa	Peso
Riesgos	+/-5%
Cumplimiento	+/-5%
Network collaboration	+/-10%
Objetivos ESG	+/-5%

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

- Si el BNO del Grupo de 2023 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2022, la retribución variable en ningún caso sería superior al 50% de la retribución variable de referencia para 2023.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, la retribución variable sería cero.

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

C) Forma de pago de la retribución variable

La retribución variable aprobada para los consejeros ejecutivos se abonará un 50% en instrumentos, repartidos en:

- El importe de RSUs de PagoNxt S.L. fijado para el año, y que no podrá exceder del 10% de su retribución variable.
- Y el importe restante, todo en instrumentos Santander, donde el consejero deberá decidir si recibirlo todo en acciones de Banco Santander S.A., o recibir dicha cantidad por mitades en acciones y en opciones sobre acciones de Santander.

Dicha remuneración se entregará parte en 2024 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 2024, neta de impuestos, mitad en metálico y mitad en instrumentos.
- b) Un 60% se abonará, en su caso, en cinco partes iguales en 2025, 2026, 2027, 2028 y 2029, neto de impuestos, mitad en metálico, mitad en instrumentos, sujeto a las condiciones previstas en la sección E a continuación.

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

Las acciones estarán sujetas a un periodo de retención de tres años, salvo que los consejeros ejecutivos mantengan un importe en acciones equivalente al 200% de su remuneración fija anual -en cuyo caso seguirá aplicando el periodo de retención previsto por la regulación de un año-. A las opciones sobre acciones también se les aplicará el periodo de retención de un año, durante el que no se podrán ejercer ni disponer. Y en cuanto al periodo de ejercicio, será el consejo de administración quien decida y apruebe la duración de dicho periodo, en los términos aprobados por la junta general de accionistas.

Con la finalidad de suavizar el impacto en el precio de la acción de eventos (positivos o negativos) que se pudieran concentrar en un determinado periodo de tiempo, se propondrá la aprobación en la próxima Junta General de 2023 la ampliación de 15 a 50 las sesiones bursátiles necesarias para la determinación del precio de la acción en relación a la determinación del bono de consejeros ejecutivos y colectivo identificado. Por lo que para la política retributiva de 2023 (y sucesivas) el número total máximo de acciones, y en su caso opciones sobre acciones, a entregar será calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 50 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día de celebración del consejo en el que se acuerda el bonus para los consejeros ejecutivos para el ejercicio en cuestión.

D) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

Como se ha indicado anteriormente, los importes diferidos en 2027, 2028 y 2029 estarán vinculados, además de a las condiciones descritas en la sección E, al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo para el periodo 2023-2025. Como se ha informado en el apartado B de los principios de la política de remuneraciones, los objetivos a largo plazo son los siguientes:

- a. Cumplimiento del objetivo de retorno sobre capital tangible (RoTE, por sus siglas en inglés) de Banco Santander en 2025. El coeficiente del RoTE correspondiente a este objetivo se obtendrá de la siguiente tabla:

RoTE en 2025 (%)	Coefficiente RoTE
≥ 17%	1,5
≥ 14% pero < 17%	0 – 1,5 ^A
< 14%	0

A. Incremento lineal del coeficiente de RoTE en función del porcentaje concreto de RoTE en 2025, 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 2023-2025 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 RTA⁷ 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 (ESG).

Su consecución dependerá del grado de avance a nivel Grupo en las líneas de acción y objetivos asociados a banca responsable (descritos a continuación)⁸:

1. Mujeres en puestos de alta dirección al cierre del ejercicio 2025:

% de mujeres en posiciones directivas ^B	Coefficiente
≥ 36 %	1,25
≥ 35% pero < 36 %	1 – 1,25 ^A
≥ 29,3% pero < 35%	0 – 1 ^A
< 29,3%	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. Inclusión financiera entre 2023 y 2025:

Inclusión financiera ^B (millones)	Coefficiente
≥ 6	1,25
≥ 5 pero < 6	1 – 1,25 ^A
≥ 3 pero < 5	0 – 1 ^A
< 3	0

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

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

3. Financiación verde e inversiones socialmente responsables. Este tercer objetivo se subdivide en dos categorías: financiación verde movilizada acumulada en el periodo 2019-2025 y activos bajo gestión en inversión socialmente responsable, las cuales tendrán una ponderación del 70% y el 30%, respectivamente:

Financiación verde ^B (Miles de millones de euros)	Coefficiente
≥ 240	1,25
≥ 220 pero < 240	1 – 1,25 ^A
≥ 160 pero < 220	0 – 1 ^A
< 160	0

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

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

⁷ 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 2023 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2026 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final).

⁸ Hay umbrales que van más allá de los objetivos públicos actuales que no deben considerarse como una revisión de los mismos, sino como un modo de buscar motivar a la alta dirección para que avance más allá de los objetivos en las principales líneas estratégicas de ESG.

Inversiones socialmente responsable ^B (Miles de millones de euros)	Coefficiente
≥ 102	1,25
≥ 100 pero < 102	1 - 1,25 ^A
≥ 53 pero < 100	0 - 1 ^A
< 53	0

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

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

4. Reducción de la exposición a energía eléctrica y minería relacionada con carbón térmico:

Exposición en energía eléctrica y minería relacionada con carbón térmico ^B (Miles de millones de euros)	Coefficiente
≤ 3,8	1,25
< 5,8 pero > 3,8	1 - 1,25 ^A
= 5,8	1
> 5,8	0

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

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

Cada uno de estas cuatro líneas de acción de Banca Responsable ponderan con el mismo peso, de modo que para ellos se aplica la siguiente fórmula:

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

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 2027, 2028 y 2029 (siendo cada uno de esos pagos una 'anualidad final'), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de la política de malus que se describe en la sección 6.3 B v siguiente, se aplicará la siguiente fórmula:

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

donde:

- 'Imp.' se corresponde con un tercio del importe de la retribución variable que haya quedado diferida y vinculada a desempeño (esto es, Imp. será un 12% de la retribución variable total que se fije a principios de 2024).
- '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 2025.
- '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 2023-2025 respecto del grupo de referencia.
- 'C' es el coeficiente que resulte del sumatorio de coeficientes ponderados de cada uno de los cuatro objetivos de Banca Responsable para 2025 según se ha indicado en el apartado c anterior.

- Supuesto en todo caso que, si $(2/5 \times A + 2/5 \times B + 1/5 \times C)$ arroja una cifra superior a 1,25, se aplicará 1,25 como multiplicador.

La estimación del importe máximo a entregar en instrumentos a los consejeros ejecutivos de Banco Santander asciende a 11,5 millones de euros.

E) Otras condiciones de la retribución variable

El devengo de los importes diferidos, incluyendo los importes vinculados a objetivos a largo plazo, estará también condicionado a la permanencia del beneficiario en el Grupo y a que no concurren, en términos análogos a los indicados para el ejercicio 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 (detalles en la sección 6.3 B v) anterior). 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. También se prohíbe su venta durante el año posterior a su entrega.

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

La comisión de retribuciones podrá proponer al consejo ajustes sobre la retribución variable bajo circunstancias excepcionales debidas a factores internos o externos, tales como exigencias normativas o requerimientos o recomendaciones de organismos reguladores o supervisores. Estos ajustes se detallarán en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual de retribuciones de los consejeros que cada año se someten a la votación consultiva de la junta general.

iii) Tenencia de acciones

Como se detalla en el apartado 6.3.E, además de la obligación regulatoria de no transmitir las acciones que se reciban como retribución por un periodo de un año desde su concesión, con el fin de cumplir con la recomendación 62 del Código de Buen Gobierno de la CNMV, la política de tenencia de acciones incluye la obligación para los consejeros ejecutivos de no transmitir las acciones que reciban como retribución por un periodo de tres años desde su concesión, salvo que el consejero mantenga un importe en acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual.

Retribución de consejeros para 2024 y 2025

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

No se prevén cambios para 2024 y 2025 en la retribución de los consejeros por su condición de tales respecto de lo descrito para 2023, sin perjuicio de que la junta general de 2024 o 2025 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 2023, con las diferencias que se detallan a continuación.

i) Componentes fijos de la retribución

A) Salario anual bruto

El salario anual bruto de los consejeros ejecutivos podrá ser revisado anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones. Para los años 2024 y 2025 y siguientes, la propuesta del consejo, a recomendación de la comisión de retribuciones, es incrementar por un importe equivalente al 75% de la subida media del salario aplicada a la plantilla del Grupo en los respectivos años. En todo caso, dicha subida no podrá resultar en un incremento superior al 5% respecto al salario anual bruto del año anterior.

El incremento indicado podrá ser superior al 5% para uno o varios consejeros cuando, en aplicación de las normas o requerimientos y recomendaciones supervisoras, y a propuesta de la comisión de retribuciones, proceda ajustar su mix retributivo y, en particular, su retribución variable a la vista de las funciones que desempeñe.

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 2023.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para los ejercicios 2024 y 2025 se basará en principios similares a los del ejercicio 2023 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 2024 y 2025 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.
- Un multiplicador de entre el 0,7 y 1,3 en algunas métricas clave, basado en el comportamiento relativo respecto a nuestros mejores comparables.

- Una evaluación cualitativa que no podrá modificar el resultado obtenido por las métricas cuantitativas y el multiplicador anterior 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 gestión de riesgos, cumplimiento, índice de satisfacción de clientes y objetivos de Banca Responsable.
- Un potencial ajuste excepcional que debe estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

Las métricas cuantitativas, el multiplicador de comportamiento relativo, la evaluación cualitativa y el potencial ajuste excepcional asegurarán que se contemplen los objetivos principales desde la perspectiva de los distintos grupos de interés, teniendo en consideración la importancia de la gestión de riesgos y la solvencia.

Fijado conforme a estos criterios el *bonus pool* corporativo, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, decide el bono individual considerando el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, mayoritariamente coincidentes con las métricas del *bonus pool*, el seguimiento de los valores corporativos y la cultura de riesgos.

Por último, para la determinación del incentivo se comprobará si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el BNO no alcanza un determinado umbral de cumplimiento, el incentivo no podrá ser superior a un 50% del incentivo de referencia para el ejercicio correspondiente.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, la retribución variable sería cero.
- El consejo tendrá en cuenta en el momento de la determinación de la retribución variable individual si existen restricciones a la política de dividendos por parte de las autoridades supervisoras.

B) Forma de pago de la retribución variable

Respecto a la retribución variable de los consejeros ejecutivos para los años 2024 y 2025, se propone la siguiente forma de pago:

- Un 50% en efectivo,
- y un 50% en instrumentos, repartidos en:
 - El importe de RSUs de PagoNxt S.L. fijado para cada año (según se detalla a continuación).
 - Y el importe restante, por mitades en acciones y en opciones sobre acciones de Banco Santander, S.A.

Se prevé que con cargo a los ejercicios 2024 y 2025 Ana Botín reciba el equivalente a 500 miles de euros en *restricted stock units* (RSUs) de PagoNxt, S.L. y Héctor Grisi el equivalente a 420 miles de euros en RSUs, de acuerdo al plan de incentivos a largo plazo de esta sociedad. Cada uno de los indicados instrumentos conferirá el derecho a obtener una participación o acción de PagoNxt, S.L. o de la sociedad que sea cabecera de su grupo (o su equivalente dinerario) en el momento en que, con arreglo al

indicado plan, se produzca un evento de liquidez o una recompra o liquidación de los referidos instrumentos.

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

C) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

Las tres últimas anualidades del diferido de cada retribución variable estarán sujetas, además de a las condiciones descritas en la sección E anterior, al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo que comprendan, al menos, un periodo de 3 años y cuyo cumplimiento podrá confirmar, reducir o aumentar los importes y el número de instrumentos diferidos.

Los objetivos a largo plazo incluirán, al menos, objetivos de creación de valor y rentabilidad para los accionistas y de sostenibilidad en un periodo plurianual de, como mínimo, 3 años. Los objetivos estarán alineados con el plan estratégico del Grupo e incluirán sus principales prioridades desde la perspectiva de sus grupos de interés.

Estos objetivos podrán medirse a nivel de Grupo y de país o negocio, cuando proceda, y su comportamiento podrá compararse de forma relativa respecto a un grupo de referencia.

La parte en acciones estará sujeta a un periodo de retención de al menos un año desde su entrega.

D) Otras condiciones de la retribución variable

No se prevén cambios en las cláusulas de permanencia, *malus* y *clawback* respecto de lo descrito en la sección E de la política de remuneración de 2023.

Tampoco se prevén cambios respecto de lo descrito en la misma sección relativo a las cláusulas sobre cobertura de los instrumentos o sobre el pago de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

iii) Tenencia de acciones

La política de tenencia de acciones aprobada en 2016, con las modificaciones introducidas en 2020 relativas a la no transmisión de las acciones que reciban como retribución por un periodo de tres años desde su concesión detallada en el apartado 6.3.E anterior, aplicará también en los ejercicios 2024 y 2025, 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 2024 y 2025 aplicará el mismo principio de igualdad retributiva para los consejeros ejecutivos y cualquier empleado de Santander descrito respecto de 2023.

Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos

Los términos de la prestación de servicios por parte de cada uno de los consejeros ejecutivos están regulados en los contratos suscritos por cada uno de ellos con Banco Santander, aprobados por el consejo de administración.

Los términos y condiciones esenciales de los contratos de los consejeros ejecutivos son, además de los relativos a las retribuciones antes mencionados, los que se indican a continuación:

A. Exclusividad y no concurrencia

Los consejeros ejecutivos no podrán celebrar contratos de prestación de servicios con otras empresas o entidades, salvo con la expresa autorización del consejo de administración. En todo caso se establece una obligación de no concurrencia en relación con empresas y actividades de análoga naturaleza a las de Banco Santander y su Grupo consolidado.

Igualmente, los contratos de los consejeros ejecutivos prevén determinadas prohibiciones de competencia y de captación de clientes, empleados y proveedores que son exigibles durante dos años tras el cese en sus funciones ejecutivas por razones distintas del incumplimiento por parte de Banco Santander. La retribución a abonar por Banco Santander por esta prohibición de competencia es, en los casos de Ana Botín y de Héctor Grisi, el equivalente a dos años de su retribución fija anual.

B. Código General de Conducta

Se recoge la obligación de observar estrictamente las previsiones del Código General de Conducta y del código de conducta en los mercados de valores del Grupo, en especial respecto a sus normas de confidencialidad, ética profesional y conflicto de intereses.

C. Extinción

Los contratos son de duración indefinida y no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de cese aparte de lo que disponga, en su caso, la ley.

En caso de terminación de su contrato por Banco Santander, Ana Botín deberá permanecer a disposición de Banco Santander durante un periodo de cuatro meses para asegurar una adecuada transición. Durante este periodo, continuará percibiendo su salario bruto anual.

D. Sistemas de previsión

Los consejeros ejecutivos participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento. Banco Santander realiza anualmente aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos correspondientes. Las aportaciones anuales se calculan en proporción a las respectivas bases pensionables de los consejeros ejecutivos que participan en el sistema de previsión, y continuarán realizándose hasta que aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez (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. En el caso de Héctor Grisi, para el

cálculo de dicha media los tres primeros años se hará conforme a los siguientes criterios:

- Para el ejercicio 2023, el importe bruto de la retribución variable acordada en ese ejercicio.
- Para el ejercicio 2024, la media aritmética del importe bruto de las retribuciones variables acordadas respecto de los ejercicios 2023 y 2024.
- Para el ejercicio 2025, la media aritmética del importe bruto de las retribuciones variables acordadas para el consejero delegado respecto de los ejercicios 2023, 2024 y 2025.

Las aportaciones serán del 22% de las bases pensionables en todos los casos.

El importe de la pensión correspondiente a las aportaciones referenciadas al componente variable se invertirá en acciones Santander durante 5 años desde la fecha de jubilación o, en el caso de ser anterior, desde la fecha de cese, cobrándose en metálico una vez transcurrido dicho plazo, o, en el caso de ser posterior, en la fecha de jubilación. Además, se aplicarán las cláusulas *malus* y *clawback* que correspondan a las aportaciones vinculadas con la retribución variable por el mismo plazo que el bonus o incentivo del que dependen dichas aportaciones.

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

E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie

Ana Botín recibirá el complemento a su retribución fija aprobado como resultado de la eliminación de las prestaciones complementarias de fallecimiento e invalidez en 2018. Este complemento se abonará en la misma cantidad en 2023, 2024 y 2025, 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 2023 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 2024 y 2025 dichas primas podrán variar en caso de producirse algún cambio en la retribución fija de los consejeros o en sus circunstancias actuariales.

Asimismo, los consejeros ejecutivos están cubiertos por el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta Banco Santander, y podrán percibir otros salarios en especie (como, por ejemplo, préstamos en condiciones de empleado) de acuerdo con la política general establecida por Banco Santander y con el tratamiento fiscal correspondiente.

Además, 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 en términos y condiciones similares a los que se aplicarían a terceras partes independientes, bajo la supervisión de la comisión de auditoría.

F. Confidencialidad y devolución de documentos

Se establece un riguroso deber de confidencialidad durante la vigencia de la relación y también tras su cese, tras el que deberán devolverse a Banco Santander los documentos y objetos relacionados con su actividad que se encuentren en poder del consejero ejecutivo.

Contratos con miembros no ejecutivos del consejo de administración

Con efectos desde el 1 de enero de 2023, José Antonio Álvarez ha firmado un contrato de asesor estratégico de Grupo Santander en virtud del cual, entre otras cosas, contribuirá a la transición derivada del nombramiento del nuevo consejero delegado, incluyendo su asistencia al comité ejecutivo de riesgos, el desempeño de labores institucionales de representación e interlocución en relación con los supervisores, organismos internacionales, organizaciones sectoriales y otras instancias. Por todo ello percibirá un retribución fija de 1.750 miles de euros, conservando ciertos derechos derivados de su relación contractual anterior, como los seguros de vida y salud, así como el complemento que venía percibiendo como consecuencia de la renuncia a la prestación de fallecimiento e invalidez en la cuantía indicada en la sección 6.3 y que figura bajo el epígrafe de "otras retribuciones" del cuadro 6.3 G) de este informe. Asimismo, subsistirá el compromiso de no competencia post contractual regulado en el contrato anterior, siendo de aplicación al término de su relación contractual actual. El Sr. Álvarez 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 del mismo.

Nombramiento de nuevos consejeros ejecutivos

Los componentes retributivos y la estructura básica de los contratos descritos en esta política de remuneraciones serán de aplicación a cualquier nuevo consejero al que Banco Santander atribuya funciones ejecutivas, sin perjuicio de la posibilidad de modificar los términos concretos de los contratos de modo que, conjuntamente considerados, contengan condiciones análogas a las descritas anteriormente.

En particular, la retribución total del consejero por el desempeño de funciones ejecutivas no podrá ser superior a la retribución más alta que perciban los actuales consejeros ejecutivos de Banco Santander de conformidad con la política de retribuciones aprobada por la junta. El mismo régimen será de aplicación cuando un consejero asuma nuevas funciones que hasta entonces no le correspondían o pase a ser ejecutivo.

En el caso de que se asuman funciones ejecutivas respecto de una división o país específico, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, podrá adaptar las métricas utilizadas para la fijación y devengo del incentivo para

que estas tengan en cuenta no solo al Grupo, sino también a la división o al país correspondiente.

En lo que respecta a la retribución del consejero en su condición de tal, esta se integrará dentro del importe máximo distribuible fijado por la junta general y a repartir por el consejo de administración conforme se ha descrito anteriormente.

Adicionalmente, si el nuevo consejero procediera de una entidad ajena a Grupo Santander, este podría ser beneficiario de un *buy out* que compense la pérdida de retribuciones variables que habría percibido de su entidad de origen de no haber aceptado la oferta de contratación del Grupo y/o podría recibir una bonificación por contratación como incentivo para que se una al Banco Santander.

Este tipo de compensación podrá ser abonada total o parcialmente en acciones, sujeta a los límites de entrega que en cada momento haya aprobado la junta general. En este sentido, está previsto someter a la aprobación de la próxima junta general la autorización para entregar un determinado número máximo de acciones en el marco de las eventuales contrataciones de consejeros ejecutivos o de otros empleados a las que resulte aplicable la normativa sobre *buy outs*.

Asimismo, se podrán pagar bonificaciones por contratación una sola vez a los nuevos consejeros ejecutivos, en metálico o en acciones y, en ningún caso, superarán la suma de la retribución variable máxima que se asignó a todos los consejeros ejecutivos en el año anterior.

En este sentido, el nombramiento como consejero delegado de Héctor Grisi con efectos desde el 1 de enero de 2023 no ha conllevado ningún *buy out* ni compromiso de bono garantizado, al tratarse de un ejecutivo proveniente del propio Grupo Santander.

Excepciones temporales en la aplicación de la política retributiva

Conforme al artículo 529 *novedecies* 6 de la Ley de Sociedades de Capital, se podrán aplicar, dentro del marco normativo vigente, excepciones a elementos retributivos descritos en la presente política, en función de necesidades particulares del negocio o derivadas del contexto macroeconómico de las geografías en las que el Grupo opere, siempre que sean necesarias para servir a los intereses a largo plazo y la sostenibilidad de la entidad en su conjunto, o para asegurar su viabilidad, y resulte necesario adoptar las mismas con urgencia.

En este sentido, se encontrarían dentro de estas situaciones en las que la excepción de la política de remuneraciones puede resultar necesaria:

- Escenarios macroeconómicos de especial complejidad, en los que el desarrollo de la actividad habitual pueda verse seriamente afectada.
- Aquellas excepciones específicas que pueda conllevar el nombramiento de un nuevo presidente ejecutivo o consejero delegado, o la necesidad de retener a un consejero ejecutivo y evitar un proceso de *vacatio regis* dentro de un escenario de especial complejidad para el negocio.
- Las que se originen de la necesidad de adaptación a cambios regulatorios.

En todo caso, para la aplicación de dichas excepciones, será necesaria:

- propuesta motivada de la comisión de remuneraciones,
- 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 2022](#)', 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 2022, 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 2021 fue aprobado por el consejo de administración y sometido al voto consultivo de la junta general de 2022, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 88,01%. El desglose de los votos fue el siguiente:

	Número	% sobre el total ^A
Votos	11.589.809.297	97,18%
	Número	%
Votos a favor ^B	10.193.385.775	88,01%
Votos en contra ^B	1.389.271.674	11,99%
Votos en blanco ^C	7.151.848	0,06%
Abstenciones ^C	336.389.901	2,82%

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 *novedecies* 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 2023, 2024 y 2025 que el consejo de administración tiene previsto someter a la próxima junta general de 2023 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 2023, 2024 y 2025'.

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 2022 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 2023, 2024 y 2025, 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.

6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros

En la reunión del 30 de enero de 2023, la comisión de retribuciones acordó proponer al consejo de administración la aprobación de la retribución variable correspondiente al ejercicio 2022 de los miembros de la alta dirección no consejeros. La propuesta de la comisión fue aprobada por el consejo en su reunión del 31 de enero de 2023.

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](#).

Tal y como se detalla en la citada política, ésta considera, entre otros aspectos, (i) mantener un esquema sencillo para 2023 de nuestro sistema de retribución ejecutiva, dividido en tres categorías de métricas cuantitativas (transformación del negocio, rentabilidad sostenible y capital), para un mayor alineamiento con la creación de valor para el accionista y para fomentar la generación de capital; (ii) fomentar una evolución relativa mejor (respecto a nuestros comparables) en aspectos relacionados con la creación de valor; y (iii) y en cuanto a las métricas vinculadas al cumplimiento de objetivos plurianuales, seguir priorizando la rentabilidad a largo plazo del accionista y la entidad, así como la sostenibilidad del balance (retorno total del accionista, RoTE y métricas relativas a aspectos ESG asociadas al grado de cumplimiento de nuestros objetivos de Banca Responsable), manteniendo de este modo las mejores prácticas de mercado y las preferencias de nuestros *stakeholders*.

En 2022 no ha habido desviaciones del procedimiento establecido para la aplicación de la política de remuneraciones ni excepciones temporales del mismo.

Los contratos de algunos de los miembros de la alta dirección se modificaron en 2018 con el mismo objetivo e introduciéndose los mismos cambios indicados en las secciones [6.3.D](#) en relación con Ana Botín, es decir, un sistema de aportaciones del 22% de las respectivas bases pensionables, la eliminación de las prestaciones complementarias, el incremento del capital asegurado del seguro de vida, y el abono de un complemento a la retribución fija en metálico, que figura en 'Otras retribuciones'.

El cuadro que figura a continuación recoge los importes correspondientes a la retribución a corto plazo (o de abono inmediato) y diferida (excluyendo la condicionada a objetivos plurianuales) de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2022 y 2021, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente. Dicho importe se ha reducido un 35% respecto al reportado en 2014 (80.792 miles de euros):

Miles de euros

Ejercicio	Número de personas	Retribuciones salariales a corto plazo y diferidas					Total
		Fijo	Retribución variable de abono inmediato (50% en acciones) ^A	Retribución variable diferida (50% en acciones) ^B	Aportaciones a pensiones	Otras retribuciones ^C	
2022	14	18.178	15.466	6.797	5.339	6.956	52.736
2021	15	19.183	16.804	7.296	5.542	5.055	53.880

A. El importe de abono inmediato en acciones del ejercicio 2022 es de 2.504 miles de acciones Santander (2.707 miles de acciones Santander en 2021).

B. El importe de abono de acciones diferidas del ejercicio 2022 es de 1.101 miles de acciones Santander (1.175 miles de acciones Santander en 2021).

C. Recoge otros conceptos de retribución tales como primas por seguros de vida, seguros médicos, ayudas de localización y por último RSUs de PagoNxt S.L., por su labor de consejero en dicha entidad.

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 2022 y 2021, 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
2022	14	7.137
2021	15	7.660

A. Corresponde en 2022 al valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2026, 2027 y 2028 del séptimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Corresponde en 2021 a la estimación del 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. 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 2022 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, se ha considerado que el valor razonable es el 70% de la retribución variable vinculada a objetivos plurianuales.

B. El número de acciones correspondientes a la retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo indicada en el cuadro es de 1.156 miles de acciones de Santander en 2022 (1.234 miles de acciones Santander en 2021).

Los objetivos a largo plazo son los mismos que para los consejeros ejecutivos. Aparecen descritos en la sección [6.3 B iv](#).

Adicionalmente, las retribuciones salariales abonadas a integrantes de la alta dirección que cesaron en sus funciones durante 2022, no formando parte de ella al cierre del ejercicio, asciende a 3.691 miles de euros (5.294 miles de euros en 2021). Asimismo, las retribuciones salariales diferidas y vinculadas a objetivos plurianuales generadas en 2021 ascienden a 447 miles de euros (55 miles en 2021).

Asimismo, el consejo de administración aprobó el Incentivo para la Transformación Digital de 2022, que es un sistema de retribución variable que se divide en dos bloques:

- el primero, con el mismo diseño que en años anteriores, y 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 2022.

- y el segundo, que incluye la entrega de *restricted stock units* y *premium priced options* de PagoNxt, S.L. Dentro de este bloque del plan, que está dirigido a un grupo de hasta 50 empleados cuya actividad se considera esencial para el éxito de PagoNxt S.L., está incluido un miembro de la alta dirección, por un importe de 500 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 2022.

En 2022 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido del 120% para el conjunto de la alta dirección, habiéndose respetado el límite máximo del 200% fijado por la junta.

Para mayor información, consúltese la [nota 5](#) de las cuentas anuales consolidadas del Grupo correspondiente al ejercicio 2022.

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*⁹ de Banco Santander, S. A. correspondiente a 2022 detalla los criterios seguidos para la identificación del colectivo, así como la normativa que ha servido de referencia para tal definición. A cierre de 2022, teniendo en cuenta estos criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.029 directivos de todo el Grupo (incluidos los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros) (1.018 en 2021), lo que suponía un 0,50% de la plantilla final (0,52% en 2021).

Son aplicables a los miembros del colectivo identificado distintos de los consejeros ejecutivos los mismos principios

⁹ El Informe con relevancia prudencial 2022 está publicado en nuestra página web corporativa.

retributivos que para estos últimos (descritos en las secciones [6.1](#) y [6.3](#)), a excepción de:

- Los porcentajes y plazos de diferimiento que correspondan en función de su categoría.
- La posibilidad de que en 2022 ciertas categorías de directivos menor senior no tengan incentivo diferido vinculado a los objetivos a largo plazo, sino solo a cláusulas malus y *clawback*.
- Al igual que se hizo en ejercicios anteriores, la parte de la retribución variable que se abona o difiere en acciones a los directivos del Grupo de Brasil, Chile y Polonia, puede entregarse en acciones o instrumentos equivalentes de las correspondientes filiales cotizadas.

En el ejercicio 2023, 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).

El importe agregado de la retribución 2022 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 2022.

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 GSGM 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.
- Asegurando la efectividad del principio "conoce tu estructura" a través del procedimiento de nombramiento para puestos claves y evaluación de idoneidad, que es de aplicación en todo el Grupo.

7.2 Gobierno interno

El 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 y Tarjetas y Soluciones Digitales).

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, y 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.

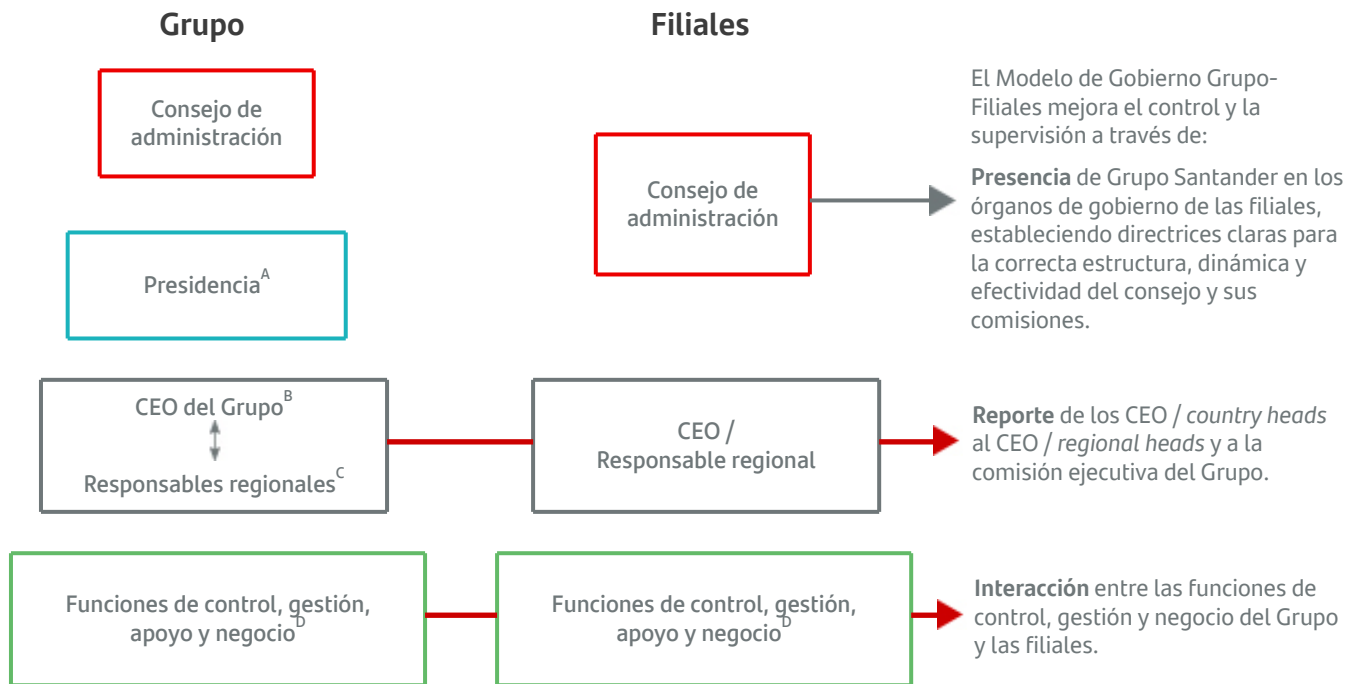
Desde 2019 se cuenta con una política específica para el gobierno de las filiales y participadas no adheridas al modelo de gobierno. Esta política completa y refuerza el sistema de gobierno y control aplicado a estas sociedades hasta ese momento.

Igualmente, 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. En 2022, Tarjetas y Soluciones Digitales ha sido establecido como un nuevo negocio global con un modelo de gobierno similar al de SCIB y WM&I.

En 2022, el Grupo decidió revisar el modelo de gobierno de Digital Consumer Bank (DCB) para continuar reforzándolo, teniendo en cuenta el alto grado de correlación en la composición de los consejos de administración de Openbank y Santander Consumer Finance, respetando las obligaciones legales que tienen que realizar como entidades bancarias diferenciadas. Ello facilita una mejor operatividad y eficiencia de gobierno de DCB.

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, que reporta al consejo de administración.

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 establecidas 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 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 la supervisión del proceso de elaboración de la información financiera y los sistemas de control interno. Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2022'](#).

Además, la comisión de auditoría trata con el auditor externo todo aspecto significativo con impacto en el SCIIF que sea identificado en el transcurso de la auditoría y se asegura de que aquel emite un informe respecto al SCIIF.

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 de los negocios, define, implanta y mantiene las estructuras organizativas, el catálogo de puestos y la dimensión de las unidades. En este sentido, la función corporativa de Costes y 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 (negocio, riesgos y auditoría interna) donde el Grupo tiene claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, destacando las mencionadas a continuación:

El responsable de la función de intervención general y control de gestión (Chief Accounting Officer) de los países y negocios, 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 CAO de las entidades filiales 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 corporativa 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 (SCI) del Grupo, su evaluación y certificación, que da cobertura al SCIIF, entre otras exigencias regulatorias y normativas. El SCI 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 con 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 SCI. 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 de conducta que rigen las acciones de todos los profesionales de Grupo Santander. 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 consejeros y a todos los empleados del Grupo, quienes lo suscriben en el momento de su incorporación, sin perjuicio de que determinadas personas se encuentren sujetas también al Código de Conducta en los Mercados de Valores o a otros códigos de conducta específicos de la actividad o negocio en el que desempeñan sus funciones.

Santander pone a disposición de todos sus empleados cursos de *e-learning* sobre el mencionado CGC. Además, la función de Cumplimiento y Conducta atiende las consultas realizadas por los empleados sobre cuestiones éticas y normativas relativas al citado código.

Por su parte, 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 2022 el consejo de administración ha modificado el CGC para, entre otros, incluir nuevos apartados sobre el uso de las redes sociales y el control de gastos individuales de los empleados con motivo de su actividad profesional con el Grupo. Véase la información sobre 'Código General de Conducta' en la sección [3.2 'Conducta y comportamiento ético'](#) en el capítulo de 'Banca responsable'.

Canal Abierto

Banco Santander tiene un canal ético 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. El Canal Abierto permite realizar, de forma confidencial y anónima, comunicaciones 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 Canal Abierto es accesible desde la web corporativa.

Además, a través del Canal Abierto, es posible comunicar irregularidades en asuntos de contabilidad o auditoría, según la ley Sarbanes-Oxley (SOX). En el caso de que se reciba una comunicación de esta naturaleza, la función de Cumplimiento y Conducta informará a la comisión de auditoría para la adopción de las medidas pertinentes. Únicamente determinadas personas de la función de Cumplimiento y Conducta 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 verse la denuncia. La SOX atribuye a la comisión de auditoría la competencia de supervisar dicho canal 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 supervisión 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 [3.2 'Conducta y comportamiento ético'](#) en el capítulo de 'Banca responsable'.

Formación

El personal del Grupo involucrado en los procesos relacionados con la preparación y revisión de la información financiera participa en programas de formación y actualización periódica, que tienen por objeto facilitar a dichas personas los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.

Estos planes de formación y actualización son promovidos por cada una de las funciones participantes del SCIIF, siendo diseñados y tutelados junto con la función de Recursos Humanos, que es la 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 función de Recursos Humanos con el fin de garantizar su debida recepción, así como un adecuado aprendizaje.

La formación y los programas periódicos de actualización impartidos en 2022 se han centrado en aspectos directa o indirectamente relacionados con el proceso de información financiera, tales como (i) análisis y gestión de riesgos; (ii) contabilidad y análisis de estados financieros; (iii) el negocio, la banca y el entorno financiero; (iv) gestión financiera, costes y elaboración de presupuestos; (v) habilidades matemáticas; y (vi) cálculos y estadísticas.

En los programas de formación mencionados han participado 56.090 empleados de diferentes entidades y países en los que está presente Grupo Santander, que han supuesto más de 395.000 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 Banco Santander.

8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

El Grupo tiene un proceso específico para identificar las sociedades 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 su capital, sino también de aquellas otras entidades sobre las que el control se ejerce por otros medios, tales como fondos de inversión, titulaciones y otras entidades estructuradas. En este proceso se analiza si el Grupo tiene el control sobre la entidad, si tiene derecho a sus rendimientos variables o está expuesto a ellos, y si tiene capacidad para influir en el importe de tales rendimientos variables. Si tras este análisis se concluye que el Grupo tiene el control, la entidad se incorpora al perímetro y se consolida por el método de integración global.

En caso contrario, se analiza si existe influencia significativa o control conjunto. De ser así la entidad también se incorpora al perímetro de consolidación y se valora por el método de la participación.

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 SCI bajo una metodología común y homogénea, lo que asegura la inclusión de controles relevantes en el SCI y la cobertura de todos los riesgos significativos para la información financiera.

El SCI del Grupo se ajusta a los estándares internacionales más exigentes y cumple con las directrices establecidas por el Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) en su último marco de Control Interno publicado en 2013, que cubre, entre otros, los objetivos de control sobre efectividad y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento 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 SCI se realiza a partir del conocimiento y entendimiento que la dirección tiene del negocio y de sus procesos operativos, teniendo en cuenta tanto criterios de importancia relativa como criterios cualitativos asociados a la tipología, complejidad o a la propia estructura del negocio.

Además, Banco Santander se asegura de la existencia de controles necesarios para mitigar los potenciales riesgos identificados, abarcando tanto los que se refieren a error o fraude en la emisión de la información financiera, como los que puedan afectar, entre otros, a (i) la existencia de los activos, pasivos y operaciones a la fecha correspondiente; (ii) 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 SCI del Grupo destacan las siguientes:

- Es un modelo corporativo que involucra a toda la estructura organizativa del Grupo mediante un esquema directo de responsabilidades asignadas de forma individual.
- La gestión de la documentación del SCI 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, 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 SCI.

Toda la documentación del SCI 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 SCI del Grupo.

8.3 Actividades de control

Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera

La comisión de auditoría y el consejo de administración supervisan el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva relativa a Banco Santander y al Grupo, que incluye la información no financiera relacionada, así como su integridad, y el cumplimiento de los requisitos normativos, la delimitación adecuada del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables, vigilando que esta información se encuentre permanentemente actualizada en la página web corporativa.

El proceso de generación, revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF se encuentran documentados en una herramienta corporativa que integra el modelo de control dentro de la gestión de riesgos, incluyendo la descripción de las actividades, los riesgos, las tareas y los controles asociados a todas las operaciones que pueden tener un efecto significativo sobre los estados financieros. Esta documentación incluye tanto la operativa bancaria recurrente como operaciones puntuales o aquellos aspectos que conllevan juicios y estimaciones, para asegurar 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.

Existe también un comité interno, denominado comité corporativo de contabilidad e información financiera y de gestión, 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 una divulgación financiera apropiada y adecuada de estos asuntos de acuerdo con la legislación aplicable, asegurando que dicha divulgación sea justa, exacta y no engañosa.

Para verificar que el SCI funciona de forma correcta, se han establecido mecanismos de supervisión continua por parte del área de Control de Riesgos no Financieros, que permiten identificar y gestionar potenciales cambios en el entorno de control del Grupo. Adicionalmente, existe un proceso de evaluación y certificación piramidal del SCI, 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 ellas, 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 SCI.

Además, Grupo Santander 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 SCI.

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 del Grupo que, relacionadas 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 los aspectos que se detallan a continuación:

- Actualización y divulgación de las políticas y procedimientos internos relacionados con la seguridad de los sistemas y los accesos a las aplicaciones y sistemas informáticos, basados en roles y de acuerdo con las funciones 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 ellas 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, el Grupo garantiza la existencia de planes de continuidad que aseguren el desarrollo de las funciones clave en caso de desastres o sucesos susceptibles de suspender o interrumpir la actividad. 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

Grupo Santander 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 las sociedades del Grupo.

Los procesos más relevantes incluyen:

- La realización de tareas relacionadas con el inicio, grabación, procesamiento, liquidación, reporte y contabilización de operaciones o valoración de activos.
- La prestación de soporte informático en sus diferentes ámbitos: desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de infraestructuras, gestión de incidencias, seguridad de sistemas o procesamiento de información.
- La prestación de otros servicios de soporte relevantes no relacionados directamente con la generación de la

información financiera: gestión de proveedores, inmuebles y recursos humanos, entre otros.

Los principales procedimientos de control 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 Grupo Santander.

Grupo Santander evalúa sus estimaciones internamente según las pautas del modelo de control citado. En caso de que se considere oportuno solicitar la colaboración de un tercero en determinadas materias concretas, cuenta con procedimientos para verificar su competencia e independencia y validar sus métodos y la razonabilidad de las hipótesis utilizadas.

Además, existen controles para asegurar la integridad y la calidad de la información relativa a proveedores externos que prestan servicios relevantes con potencial impacto en las cuentas anuales. Estos controles se detallan en los acuerdos de nivel de servicio reflejados en los respectivos contratos con terceros.

Función encargada de las políticas contables

La división de Intervención General y Control de Gestión cuenta con un área denominada Regulación Contable, que tiene asignadas las siguientes responsabilidades:

- 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 homogéneos 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 financieras y 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 Grupo Santander, y (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 Contable, así como con el resto de áreas de la división de Intervención General y Control de Gestión.

8.4 Información y comunicación

El CAO del Grupo presenta a la comisión de auditoría, al menos trimestralmente, la información financiera del Grupo para su validación, aportando explicaciones de los principales criterios utilizados para la realización de estimaciones, valoraciones y juicios relevantes.

A su vez, el área de Control de Riesgos no Financieros confecciona, al menos trimestralmente, información detallada del entorno de control del Grupo y de la evolución de los principales planes de mitigación existentes que pone a disposición del foro de control interno.

Respecto al proceso de evaluación del SCI, las conclusiones son presentadas a la comisión de auditoría al menos dos veces al año por el área de Control de Riesgos no Financieros, junto con la división de Intervención General y Control de Gestión y, en su caso, los representantes de las divisiones y/o sociedades en cuestión, previa presentación en el comité de control de riesgos.

Asimismo, el área de Control de Riesgos no Financieros elabora, como información complementaria para la comisión de auditoría, un informe en el que se recogen las principales conclusiones obtenidas en el proceso de evaluación del SCI llevado a cabo por las unidades y las deficiencias más importantes 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. Dicho informe incluye también las evidencias necesarias para que el CEO, el CFO y el CAO puedan certificar la efectividad del SCI.

8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Actividades de supervisión y resultados del SCIF en 2022

El consejo de administración ha aprobado un marco corporativo de auditoría interna, que define la función global de Auditoría Interna y la forma en la que esta ha de desarrollarse.

De acuerdo con este, 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, la función de Auditoría Interna podrá realizar auditorías en aquellas otras entidades participadas no incluidas en los puntos anteriores cuando el Grupo se haya reservado este derecho como accionista, así como sobre las actividades externalizadas según los acuerdos establecidos en cada caso.

La comisión de auditoría supervisa la función de Auditoría Interna del Grupo. Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2022'](#).

A cierre de 2022, Auditoría Interna contaba con un equipo 1.233 empleados, todos con dedicación plena a este servicio. De estos, 273 corresponden al Centro Corporativo y 960 a las unidades locales situadas en las principales geografías en las que el Grupo está presente.

Auditoría Interna prepara todos los años un plan de auditoría basado en un ejercicio propio de evaluación de los riesgos existentes en el Grupo cuya ejecución le corresponde exclusivamente. De las revisiones realizadas puede derivarse la formulación de recomendaciones, que son priorizadas de acuerdo con su importancia relativa, y de las que se realiza un seguimiento continuo hasta su completa implantación.

La comisión de auditoría, en su sesión de 21 de febrero de 2022, revisó el plan de auditoría para 2022, del que se informó al consejo en su sesión de 24 de febrero de 2022, 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 en relación con la información relativa al sistema de control interno de la información financiera, incluyendo la cultura de riesgos en la materia.
- Revisar las funciones realizadas por los departamentos de control interno y por otros departamentos, áreas o divisiones involucrados en el cumplimiento de la 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 estas respecto a las observaciones y recomendaciones, en su caso, formuladas por Auditoría Interna, los auditores externos de las cuentas anuales o los diferentes supervisores.
- Verificar la implementación de las recomendaciones realizadas en la ejecución del plan de auditoría.

En 2022, la comisión de auditoría y el consejo de administración fueron informados de los trabajos realizados por la función de Auditoría Interna, conforme a su plan anual, y de otros asuntos relacionados con esta función. Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2022'](#).

Detección y gestión de debilidades

A la comisión de auditoría, dentro de su función 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.

También valora los resultados del trabajo de la función de Auditoría Interna y puede tomar las medidas que sean necesarias para corregir las eventuales deficiencias identificadas en la información financiera, que pudieran afectar a la fiabilidad y la precisión de las cuentas anuales. Con este fin, puede acudir a las diversas áreas del Grupo que participan en el proceso para conseguir la información necesaria y las aclaraciones pertinentes. Asimismo, evalúa el impacto potencial de todo error detectado en la información financiera.

En 2022, la comisión de auditoría fue informada de la evaluación y certificación del SCI correspondiente al ejercicio 2021. Véase sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2022'](#).

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 .

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 2022. 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 o de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

1



Un trabajo de seguridad razonable incluye la comprensión del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, la evaluación del riesgo de que puedan existir debilidades de control interno materiales, de que los controles no estén adecuadamente diseñados o no operen de una forma eficaz, la ejecución de pruebas y evaluaciones sobre el diseño y la aplicación efectiva de dicho sistema, que se basan en nuestro juicio profesional, y la realización de aquellos otros procedimientos que se consideren necesarios.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Nuestra Independencia y gestión de la calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas las Normas Internacionales de Independencia) emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (Código del IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC)¹ que requiere que la firma diseñe, implemente y opere un sistema de gestión de la calidad que incluye políticas o procedimientos relativos al cumplimiento de los requerimientos de ética, normas profesionales y requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

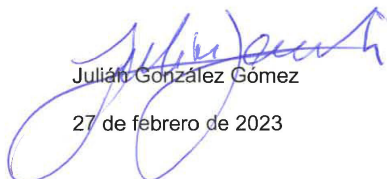
Opinión

En nuestra opinión, el Grupo Santander mantenía, al 31 de diciembre de 2022, 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 2022 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 SCIIF adjunta al 31 de diciembre de 2022 ha sido preparada, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con los requisitos establecidos por el artículo 540 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, y con la Circular nº 5/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de fecha 12 de junio de 2013, y modificaciones posteriores, siendo la más reciente la Circular 3/2021, de 28 de septiembre, de la CNMV, a los efectos de la descripción del SCIIF en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo.

Este trabajo no constituye una auditoría de cuentas ni se encuentra sometido a la normativa reguladora de la actividad de la auditoría vigente en España, por lo que no expresamos una opinión de auditoría en los términos previstos en la citada normativa. No obstante, hemos auditado en encargo separado, de acuerdo con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, las cuentas anuales consolidadas del Grupo Santander formuladas por los administradores de la Sociedad dominante de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo, y nuestro informe de fecha 27 de febrero de 2023 expresa una opinión favorable sobre dichas cuentas anuales consolidadas.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.


Julián González Gómez
27 de febrero de 2023

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

2023 Núm. 01/23/01223

SELLO CORPORATIVO: 30,00 EUR

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 2022 elaborado en formato libre o en otra parte de este informe anual.

Además, en el apartado de 'cumple o explique' tradicionalmente hemos proporcionado información respecto a todas las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV, para acreditar claramente aquellas que cumplíamos, y describir los casos limitados en que cumplíamos parcialmente o no cumplíamos. En la sección [9.3 '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' .
A.3	Sí	Véanse ' Duración del mandato y participación accionarial ' en la sección 4.2 y las secciones 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.4	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' .
A.5	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' , en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.6	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' , en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.7	Sí	Véanse las secciones 2.4 'Pactos parasociales' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.8	Sí	No aplicable. Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.9	Sí	Véanse las secciones 2.5 'Autocartera' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.10	No	Véase 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 para aprobar acuerdos en la junta general' en la sección 3.2.
B.2	No	Véase 'Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general' en la sección 3.2.
B.3	No	Véase 'Reglas sobre modificaciones estatutarias' en la sección 3.2.
B.4	Sí	Véanse 'Quorum y asistencia' en la sección 3.4, en cuanto al ejercicio 2022, y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , en cuanto a los ejercicios 2020, 2021 y 2022.
B.5	Sí	Véase 'Resultados de votaciones y acuerdos' en la sección 3.4.
B.6	Sí	Véanse '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 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	Véanse 'Dimensión' en la sección 4.2 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.2	Sí	Véanse las secciones 1.1 'Competencias y diversidad del consejo' , 4.1 'Nuestros consejeros' , 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.3	Sí	Véanse las secciones 2.4 'Pactos parasociales' y 4.1 'Nuestros consejeros' , 'Composición por categoría de consejero' en la sección 4.2, 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.4	Sí	Véanse 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2, en cuanto al ejercicio 2022, y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , en cuanto al resto de ejercicios.
C.1.5	No	Véanse 'Diversidad' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6.
C.1.6	No	Véanse 'Diversidad' en la sección 4.2 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6 y, en cuanto a diversidad en posiciones directivas, 1.1 'Progreso en 2022' y 3.3 'Profesionales preparados y comprometidos' en el capítulo de 'Banca responsable'.
C.1.7	No	Véanse 'Diversidad' en la sección 4.2 y 'Funciones y actividades en 2022' 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 y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3.
C.1.13	Sí	Véanse las secciones 6. 'Retribuciones' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' . Adicionalmente, véase la nota 5 de la Memoria consolidada.
C.1.14	Sí	Véanse las secciones 5. 'Equipo directivo' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.15	Sí	Véase 'Regulación 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	Véanse 'Evaluación del consejo y acciones para continuar mejorando su funcionamiento' en la sección 1.2, 'Evaluación del consejo en 2022' en la sección 4.3, y 'Evaluación anual del funcionamiento de la comisión' en la sección 4.6.
C.1.18	No	No aplicable, al no haber sido realizada con el auxilio de un consultor externo independiente. Véase 'Evaluación del consejo en 2022' 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 y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3, el apartado 'Funciones y actividades en 2022' de las secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 , 4.7 , 4.8 , 4.9 y 4.10 , así como la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.26	Sí	Véanse 'Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.27	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
C.1.28	No	Véase ' Funciones y actividades en 2022 ' 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' , ' Informe sobre la independencia del auditor externo ' y ' Funciones y actividades en 2022 ' 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' .
C.1.32	Sí	Véanse ' Independencia del auditor externo. Posibles amenazas y medidas de salvaguarda ' en la sección 4.5 y el propio apartado C.1.32 de la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , el cual, siguiendo las instrucciones de la CNMV para la elaboración del informe anual de gobierno corporativo, presenta ratios de honorarios por la prestación de servicios distintos de auditoría sobre los honorarios por la prestación de servicios de auditoría con las siguientes diferencias respecto a la ratio prevista en el Reglamento Europeo (UE) 537/2014 que se ha incluido en la sección 4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2022 : (a) se incluyen en las ratios del C.1.32 dos perímetros distintos al establecido por el Reglamento Europeo (UE) 537/2014: por un lado, los honorarios por servicios aprobados a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) y prestados a Banco Santander y, por otro, los honorarios por servicios aprobados para PwC y las otras firmas de la red de PwC en el mundo a entidades de todo Grupo Santander, dentro y fuera de España; y (b) se utiliza como denominador de las ratios los honorarios por servicios de auditoría en el ejercicio 2022 y no, como establece el Reglamento Europeo (UE) 537/2014, la media de los tres ejercicios consecutivos anteriores.
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. Véase ' Funciones y actividades en 2022 ' 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 2023, 2024 y 2025 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 2022 ' 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 ' Regulación del consejo ', ' Estructura de las comisiones del consejo ' y ' Funcionamiento de las comisiones ' en la sección 4.3 y ' Funciones y actividades en 2022 ' en las secciones 4.4 , 4.5 , 4.6 , 4.7 , 4.8 , 4.9 y 4.10 .

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

D.1	No	Véase ' Operaciones vinculadas ' en la sección 4.12.
D.2	Sí	No aplicable. Véase ' Operaciones vinculadas ' en la sección 4.12.
D.3	Sí	No aplicable. Véase ' Operaciones vinculadas ' en la sección 4.12.
D.4	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
D.5	Sí	No aplicable. Véase ' Operaciones vinculadas ' en la sección 4.12.
D.6	No	Véase ' Otros conflictos de interés ' en la sección 4.12.
D.7	Sí	No aplicable. Véanse la sección 2.3 'Accionistas significativos' y ' Otros conflictos de interés ' en la sección 4.12.

E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

E.1	No	Véase el capítulo ' Gestión de riesgos y cumplimiento ', en concreto, la sección 2. ' Modelo de gestión y control de riesgos ', y las secciones 3.1 'Una cultura sólida e inclusiva: The Santander Way' y 3.2.4 'Principios de actuación tributaria' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.2	No	Véase la nota 53 de la Memoria consolidada y la sección 2.3 'Gobierno de riesgos y cumplimiento' del capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'. Véanse además las secciones 3.1 'Una cultura sólida e inclusiva: The Santander Way' y 3.2.4 'Principios de actuación tributaria' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.3	No	Véanse las secciones 2.2 'Tipos 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 del capital. Ratios de solvencia' del capítulo 'Informe económico y financiero'.
E.4	No	Véase la sección 2.4 'Procesos y herramientas de gestión' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento' y las secciones 3.1 'Una cultura sólida e inclusiva: The Santander Way' y 3.2.4 'Principios de actuación tributaria' en el capítulo de 'Banca responsable'.
E.5	No	Véanse las secciones 3. 'Riesgo de crédito' , 4. 'Riesgo de mercado, estructural y liquidez' , 5. 'Riesgo de capital' , 6. 'Riesgo operacional' , 7. 'Riesgo de cumplimiento y conducta' , 8. 'Riesgo de modelo' , 9. 'Riesgo estratégico' y 10. 'Riesgo climático y medioambiental' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento' y, adicionalmente, la nota 25.e) de la Memoria consolidada.

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
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' .
H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS		
H	No	Véase ' Regulación del consejo ' en la sección 4.3. Banco Santander también cumple con el Código Polaco de Buenas Prácticas, salvo en aquello en lo que existen discrepancias entre la regulación española y polaca. Además, véanse las secciones 3.2 'Código y comportamiento ético' y 2.4 'Políticas' , en concreto, 5.1 'Relación con grupos de interés' , en el capítulo de 'Banca responsable'.

9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV

Salvo que se indique lo contrario, los datos son a 31 de diciembre de 2022.

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social y los derechos de voto atribuidos, incluidos, en su caso, los correspondientes a las acciones con voto por lealtad, a la fecha de cierre del ejercicio:

Indique si los estatutos de la sociedad contienen la previsión de voto doble por lealtad:

Sí No

Fecha de la última modificación del capital social	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
30/06/2022	8.397.200.792	16.794.401.584	16.794.401.584

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí No

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, incluidos los consejeros que tengan una participación significativa:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
BlackRock Inc.	0	5,08	0	0,346	5,43
Dodge & Cox	0	3,04	0	0	3,04
Norges Bank	3,01	0	0	0	3,01

Detalles de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
BlackRock Inc.	Filiales de BlackRock Inc.	5,08	0,346	5,43
Dodge & Cox	Fondos y carteras gestionadas por Dodge & Cox	3,04	0	3,04

A.3 Detalle, cualquiera que sea el porcentaje, la participación al cierre del ejercicio de los miembros del consejo de administración que sean titulares de derechos de voto atribuidos a acciones de la sociedad o a través de instrumentos financieros, excluidos los consejeros que se hayan identificado en el apartado A.2, anterior:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones (incluyendo votos por lealtad)		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,01	0,18	0,00	0,00	0,19	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	0,12	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00
Sol Daurella Comadrán	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Henrique de Castro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Germán de la Fuente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gina Díez Barroso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Glenn Hutchins	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					0,35		
% Total derechos de voto representados en el consejo de administración					0,74		

Detalles de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad
-	-	-	-	-	-

A.7 Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que le afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

Sí No

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto	Fecha de vencimiento del pacto, si la tiene
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente y a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.) Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Puente San Miguel, S.L.U. Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea CRONJE, S.L.U. Nueva Azil, S.L. Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Bright Sky 2012, S.L.	0,61	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.	0,61	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
220.942.806	22.746.219	1,451

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Pereda Gestión, S.A.	20.000.000
Banco Santander Río, S.A.	741.419
Banco Santander México, S.A.	2.004.800
Total:	22.746.219

A.11 Capital flotante estimado:

Capital flotante estimado	%
	85,98

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	
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

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
01/04/2022	0,71	65,41	2,08	0,57	68,77
De los que Capital Flotante	0,09	64,98	2,08	0,57	67,72

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
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
Germán de la Fuente	N/A	Independiente	Consejero	01/04/2022	01/04/2022	Votación en la junta general
Gina Díez Barroso	N/A	Independiente	Consejero	22/12/2020	22/12/2020	Votación en la junta general
Glenn Hutchins	N/A	Independiente	Consejero	20/12/2022	20/12/2022	Cooptación
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 periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento de cese	Fecha del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si el cese se ha producido antes del fin del mandato
Álvaro Cardoso de Souza	Independiente	26/03/2021	01/04/2022	Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	Sí
R. Martín Chávez Márquez	Independiente	27/10/2020	01/07/2022	Comisión de nombramientos	Sí

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

Consejeros ejecutivos

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	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.
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.
Germán de la Fuente	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.
Glenn Hutchins	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 calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocio mantenidas en el último ejercicio entre Grupo Santander y la sociedad en la que Homaira Akbari ha sido consejera en 2022 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	Negocios/ Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocio mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Sol Daurella ha sido accionista significativa o consejera en 2022 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>
Henrique de Castro	Negocios	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocio mantenidas en el último ejercicio entre Grupo Santander y la sociedad en la que Henrique de Castro ha sido consejero en 2022 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York y Nasdaq).</p>
Gina Díez Barroso	Negocios/ Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocios mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Gina Díez Barroso ha sido accionista significativa y consejera en 2022 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>
Glenn Hutchins	Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a la sociedad en la que Glenn Hutchins ha sido consejero en 2022 no tenía la condición de significativa, entre otras razones porque (i) no genera una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) está alineada con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanza ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>
Belén Romana	Negocios/ Financiación	<p>Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos.</p> <p>La comisión concluyó que las relaciones de negocios mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Belén Romana ha sido consejera en 2022 no tenían la condición de significativa, entre otras razones porque (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).</p>

Otros consejeros externos

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil
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 de 2021.
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
N/A	N/A	N/A	N/A

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras:

Número de consejeras					% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019
Ejecutivas	1	1	1	1	50,00	50,00	33,33	50,00
Dominicales	—	—	—	—	0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	5	5	5	50,00	50,00	50,00	55,55
Otras Externas	—	—	—	—	0,00	0,00	0,00	0,00
Total:	6	6	6	6	40,00	40,00	40,00	40,00

C.1.11 Detalle los cargos de consejero, administrador o director, o representante de los mismos, que desempeñen los consejeros o representantes de consejeros miembros del consejo de administración de la sociedad en otras entidades, se traten o no de sociedades cotizadas:

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo	Remunerado Sí / NO
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	The Coca-Cola Company	Consejera	SÍ
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
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
Sol Daurella Comadrán	Coca-Cola Europacific Partners PLC	Presidenta	SÍ
	Cobega, S.A.	Representante de consejero	NO
	Equatorial Coca Cola Bottling Company, S.L.	Consejera	SÍ
	Cobega Invest S.L.	Administradora mancomunada	NO
	Olive Partners, S.A.	Representante de consejero	NO
	Indau, s.a.r.l.	Administradora solidaria	SÍ
	Henrique de Castro	Fiserv Inc.	Consejero
Gina Díez Barroso Azcárraga	Stakecorp Capital, s.a.r.l.	Consejero	NO
	Grupo Diarq, S.A. de C.V.	Presidenta	NO
Glenn Hogan Hutchins	Dalia Women, S.A.P.I. de C.V.	Consejera	NO
	Centro de Diseño y Comunicación, S.C.	Presidenta	NO
	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.	Consejera	SÍ
	AT&T Inc.	Consejero	SÍ
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	North Island, LL	Presidente	NO
	North Island Ventures, LLC	Presidente	NO
	Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, S.A.	Consejero	SÍ
Ramiro Mato García-Ansorena	Balcón del Parque, S.L.	Administrador único	NO
	Santa Clara de C. Activos, S.L.	Consejero	NO
Sergio Rial	Ansorena, S.A.	Presidente	NO
	Delta Airlines Inc	Consejero	SÍ
	Vibra Energía S.A.	Presidente	SÍ
Belén Romana García	BRF S.A.	Vicepresidente	SÍ
	Werfen, S.A.	Consejera	SÍ
	Six Group AG	Consejera	SÍ
	Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.	Consejera	SÍ

Indique, en su caso, las demás actividades retribuidas de los consejeros o representantes de los consejeros, cualquiera que sea su naturaleza, distinta de las señaladas en el cuadro anterior.

Identificación del consejero o representante	Demás actividades retribuidas
Bruce Carnegie-Brown	Miembro del comité de inversiones de Gresham House PLC
Glenn Hogan Hutchins	Miembro del consejo asesor internacional de Government of Singapore Investment Corporation
	Miembro de la comisión ejecutiva de Boston Celtics
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Asesor externo de Morgan Stanley
Ramiro Mato García-Ansorena	Asesor externo de ACON Southern Europe Advisory, S.L.
Belén Romana García	Asesora externa de Artá Capital, S.G.E.I.C., S.A.
Pamela Walkden	Miembro del consejo asesor de JD Haspel Limited

C.1.12 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros, identificando, en su caso, dónde se regula:

Sí No

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

C.1.13 Indique los importes de los conceptos relativos a la remuneración global del consejo de administración siguientes:

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	25.071
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos consolidados (miles de euros)	65.683
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)	47.950

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 - Chief Accounting Officer del Grupo
Keiran Paul Foad	Chief Risk Officer del Grupo
José Antonio García Cantera	Chief Financial Officer del Grupo
Juan Guitard Marín	Chief Audit Executive del Grupo
José María Linares Perou	Responsable Global de Corporate & Investment Banking
Mónica López-Monís Gallego	Responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores
Dirk Marzluf	Responsable de Tecnología y Operaciones del Grupo
Víctor Matarranz Sanz de Madrid	Responsable Global de Wealth Management & Insurance
José Luis de Mora Gil-Gallardo	Responsable de Estrategia y Desarrollo Corporativo, Planificación Financiera y Santander Consumer Finance
Jaime Pérez Renovales	Responsable de la Secretaría General
Antonio Simões	Responsable Regional de Europa
Marjolein van Hellemond-Gerdingh	Chief Compliance Officer del Grupo
Número de mujeres en la alta dirección	3
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	21,43
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	53.236

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	14
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Indíquese el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo:

Número de reuniones	5
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la comisión de auditoría	12
Número de reuniones de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	5
Número de reuniones de la comisión de innovación y tecnología	3
Número de reuniones de la comisión de nombramientos	12
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	13
Número de reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17
Número de reuniones de la comisión ejecutiva	32

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	14
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	98,04
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	12
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	98,53

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)	10.712	7.682	18.394
Importe trabajos distintos de los de la auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	41,50	10,30	18,30

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	7	7
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 %)	17,07	17,50

C.1.35 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí No

Detalle del procedimiento

El Reglamento del consejo prevé que los miembros del consejo y de las comisiones reciban la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma.

C.1.39 Indique de forma individualizada, cuando se refiere a consejeros, y de forma agregada en el resto de casos e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios	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
Germán de la Fuente	Vocal	Consejo independiente
Ramiro Mato García-Ansorena	Vocal	Consejero independiente
Belén Romana García	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Identifique a los consejeros miembros de la comisión de auditoría que hayan sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o ambas e informe sobre la fecha de nombramiento del Presidente de esta comisión en el cargo.

Nombre de los consejeros con experiencia	Pamela Walkden Belén Romana García Homaira Akbari Germán de la Fuente Henrique de Castro Ramiro Mato García-Ansorena
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	26 de abril de 2020

Comisión de nombramientos

Nombre	Cargo	Categoría
Bruce Carnegie-Brown	Presidente	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejero independiente
Gina Díez Barroso	Vocal	Consejero independiente
Glenn Hutchins	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Comisión de retribuciones

Nombre	Cargo	Categoría
Bruce Carnegie-Brown	Presidente	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejero independiente
Henrique de Castro	Vocal	Consejero independiente
Glenn Hutchins	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
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		75,00
% de otros externos		25,00

Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Nombre	Cargo	Categoría
Ramiro Mato García-Ansorena	Presidente	Consejero independiente
Homaira Akbari	Vocal	Consejero independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Consejero independiente
Belén Romana García	Vocal	Consejero independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Comisión de innovación y tecnología

Nombre	Cargo	Categoría
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidente	Consejero ejecutivo
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Consejero ejecutivo
Bruce Carnegie-Brown	Vocal	Consejero independiente
Homaira Akbari	Vocal	Consejero independiente
Henrique de Castro	Vocal	Consejero independiente
Glenn Hutchins	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							
	2022		2021		2020		2019	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de auditoría	3	50,00	3	60,00	3	60,00	3	60,00
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	3	75,00	3	60,00	3	60,00	5	62,50
Comisión de innovación y tecnología	3	42,86	3	42,86	3	42,85	3	37,50
Comisión de nombramientos	2	50,00	2	50,00	1	33,33	2	40,00
Comisión de retribuciones	1	20,00	1	20,00	1	20,00	1	20,00
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	2	50,00	2	40,00	1	20,00	2	40,00
Comisión ejecutiva	2	33,33	2	33,33	2	33,33	2	28,50

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)	Este cuadro informa de la operativa realizada y de los resultados obtenidos por el Banco a 31 de diciembre de 2022 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). 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 2022 para mayor información sobre las entidades en jurisdicciones no cooperativas. El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos relativos a la contratación de derivados (incluye las sucursales en Nueva York y Londres de Banco Santander, S.A.). Los referidos derivados tenían una valoración a mercado neta negativa de 328 millones de euros en el Banco y comprendían las siguientes operaciones: - 104 Non Delivery Forwards. - 341 Swaps. - 50 Cross Currency Swaps. - 9 Opciones. - 58 Forex.	526.245
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos relativos a depósitos a plazo en la sucursal en Nueva York de Banco Santander, S.A. (pasivo). Estos depósitos tenían un nominal de 1.227 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.	8.669
	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), todos ellos vencidos antes del 31 de diciembre de 2022.	5
	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 2.363 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.	158.620
	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 36 millones de euros a 31 de diciembre de 2022.	217
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a comisiones percibidas principalmente por operaciones con las sucursales en Londres y Hong Kong de Banco Santander, S.A.	411

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 de género las medidas que fomenten que la

compañía cuente con un número significativo de altas directivas.

Que el resultado del análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de esta política y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple Cumple parcialmente Explica

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%.

Cumple Cumple parcialmente Explica

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.

b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple Explica

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros. Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple Explica

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

a) Perfil profesional y biográfico.

b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.

c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.

d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.

e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple Cumple parcialmente Explica

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

Cumple Cumple parcialmente Explica No aplicable

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Cumple Cumple parcialmente Explica No aplicable

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del periodo estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concorra 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 concurren 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 estuvieran separadas - se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple Cumple parcialmente 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 de gobierno corporativo

Recomendación	Cumple / Explique	Información
1	Cumple	Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
2	No aplicable	Véase 'Otros conflictos de interés' en la sección 4.12 y la sección 2.3 'Accionistas significativos' .
3	Cumple	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' .
4	Cumple	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' .
5	Cumple	Véase la sección 2.2 'Autorización para aumentar el capital' .
6	Cumple	Véanse las secciones 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2022' , 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2022' , 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2022' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2022' , 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2022' , 4.10 'Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2022' y 4.12 'Operaciones vinculadas y conflictos de interés' .
7	Cumple	Véase 'Implicación con los accionistas en 2022' 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 2023' .
8	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y la sección 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2022' .
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 2023' .
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, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2022' 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, la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2.
19	No aplicable	
20	Cumple	Véase 'Composición por categoría de consejero' 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, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2022' 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, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6.
25	Cumple	Véase 'Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6.
26	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' y 'Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3.
27	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' y 'Asistencia y dedicación a las reuniones del consejo y sus comisiones' en la sección 4.3.
28	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.
29	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3.
30	Cumple	Véase 'Formación e inducción de consejeros' en la sección 4.3.
31	Cumple	Véase 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.
32	Cumple	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' y 'Funciones y actividades en 2022' 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 2022' en la sección 4.3.
37	Cumple	Véase 'Regulación 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 2022' .
39	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Composición' en la sección 4.5.
40	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.5 y la sección 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .

Recomendación	Cumple / Explique	Información
41	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.5.
42	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.5.
43	Cumple	Véase 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3.
44	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.5.
45	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.5, 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.8 y el capítulo 'Gestión de riesgos y cumplimiento' .
46	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.5, 'Funciones y actividades en 2022' 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 2022' en la sección 4.6.
50	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.7.
51	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.7.
52	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y las secciones 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2022' y 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2022' .
53	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.8 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.9.
54	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.6 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.8 y 'Funciones y actividades en 2022' en la sección 4.9.
55	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2022' 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 2022' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025, 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 2022' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2023, 2024 y 2025 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 2023, 2024 y 2025 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 2023, 2024 y 2025 que se somete al voto vinculante de los accionistas' .
62	Cumple	Véase 'Funciones y actividades en 2022' 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 2023, 2024 y 2025, 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 2023, 2024 y 2025 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 2023, 2024 y 2025 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 sistemas 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	No hay retribución para este componente.
C.1 b) iii)	Sí	Ver sección 9.5 .
C.1 b) iv)	No	No hay retribución para este componente.
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	11.926.199.198	100,00 %

	Número	% sobre emitidos
Votos a favor	10.193.385.775	85,47 %
Votos negativos	1.389.271.674	11,65 %
Votos en blanco	7.151.848	0,06 %
Abstenciones	336.389.901	2,82 %

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Período de devengo en 2022
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
José Antonio Álvarez Álvarez	CEO	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Bruce Carnegie-Brown	Consejero coordinador	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Homaira Akbari	Independiente	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Otro externo	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
D. Álvaro Cardoso de Souza	Independiente	Desde 01/01/2022 a 01/04/2022
R. Martín Chávez Márquez	Independiente	Desde 01/01/2022 a 01/07/2022
Sol Daurella Comadrán	Independiente	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Henrique de Castro	Independiente	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Gina Díez Barroso	Independiente	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Otro externo	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Ramiro Mato García-Ansorena	Independiente	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Sergio Rial	Otro externo	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Belén Romana García	Independiente	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Pamela Walkden	Independiente	Desde 01/01/2022 a 31/12/2022
Germán de la Fuente	Independiente	Desde 01/04/2022 a 31/12/2022
Glenn Hutchins	Independiente	Desde 20/12/2022 a 31/12/2022

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 2022	Total ejercicio 2021
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	95	41	244	3.176	2.702	444	—	525	7.227	7.533
José Antonio Álvarez Álvarez	95	39	195	2.541	1.823	297	—	710	5.700	5.941
Bruce Carnegie-Brown	280	75	345	—	—	—	—	—	700	700
Homaira Akbari	95	69	80	—	—	—	—	—	244	248
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	95	34	—	—	—	—	—	—	129	129
Álvaro Cardoso de Souza	24	11	4	—	—	—	—	—	39	183
R. Martín Chávez Márquez	48	40	59	—	—	—	—	—	147	374
Sol Daurella Comadrán	95	70	65	—	—	—	—	—	230	239
Henrique de Castro	95	76	90	—	—	—	—	—	261	267
Gina Díez Barroso	95	52	25	—	—	—	—	—	172	130
Luis Isasi Fernández de Bobadilla ²	95	82	235	—	—	—	—	1.000	1.412	1.406
Ramiro Mato García-Ansorena	95	90	315	—	—	—	—	—	500	499
Sergio Rial	95	36	—	—	—	—	—	—	131	879
Belén Romana García	95	94	360	—	—	—	—	—	549	533
Pamela Walkden	95	78	150	—	—	—	—	—	323	303
Rodrigo Echenique Gordillo	—	—	—	—	—	236	—	—	236	292
Germán de la Fuente	66	40	31	—	—	—	—	—	137	—
Glenn Hutchins	3	4	3	—	—	—	—	—	10	—

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 2018 sujetos a métricas a largo plazo para Ana Botín, José Antonio Álvarez y Rodrigo Echenique.

2. La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

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 2022		Instrumentos financieros concedidos durante 2022		Instrumentos financieros consolidados en 2022				Instrumentos vencidos y no ejercidos ⁴	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2022	
		N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes / consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles de euros)	N.º instrumentos	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	309.911	309.911	—	—	103.303	103.303	'2,80 ³	289	206.608	—	—
	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)	533.024	533.024	—	—	—	—	—	—	—	533.024	533.024
	7º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	—	—	585.079	585.079	398.078	398.078	3,088	1.229	—	187.002	187.002
	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones sobre acciones ²	—	—	1.575.335	585.079	1.071.830	398.078	3,088	1.229	—	503.505	187.002
	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en RSU ² de PagoNxt S.L.	—	—	12.646	196.891	5.058	78.756	3,088	243	—	7.587	118.135

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros a 1 de enero de 2022		Instrumentos financieros concedidos durante 2022		Instrumentos financieros consolidados en 2022				Instrumentos vencidos y no ejercidos ⁴	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2022	
		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
	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	207.097	207.097	—	—	69.032	69.032	1,280 ³	193	138.065	—	—
	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)	359.733	359.733	—	—	—	—	—	—	—	359.733	359.733
José Antonio Álvarez Álvarez	7º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	—	—	394.916	394.916	268.679	268.679	3,088	830	—	126.237	126.237
	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones sobre acciones ²	—	—	1.063.316	394.916	723.421	268.679	3,088	830	—	339.895	126.237
	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en RSU ² de PagoNxt S.L.	—	—	8.527	132.772	3.411	53.109	3,088	164	—	5.116	79.663

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros a 1 de enero de 2022		Instrumentos financieros concedidos durante 2022		Instrumentos financieros consolidados en 2022				Instrumentos vencidos y no ejercidos ⁴	Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2022	
		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
Rodrigo Echenique Gordillo	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	164.462	164.462	—	—	54.820	54.820	2,80 ³	153	109.642	—	—
	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 tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales (2018), el consejo de administración confirmó en 2022, a propuesta de la comisión de retribuciones, el porcentaje de consecución de las métricas a largo plazo del plan (33,3% de cumplimiento total, al haberse cumplido para el periodo 2018-2020 la métrica de CET1 al 100% a cierre de 2020 --objetivo 11,30%--; la métrica de crecimiento de BPA ordinario al 0% --objetivo crecimiento del 25%--; y la métrica de RTA al 0% --objetivo mínimo de 33% no alcanzado--). Cada una tiene un peso del 33%, y el importe de las entregas restantes que corresponde a cada consejero ejecutivo, pagaderas en febrero de 2022, 2023 y 2024, en relación con este plan. Esto afecta a todas las personas bajo este plan.
2. Precio de la acción Santander: 3,088 euros; precio de la opción sobre acción Santander: 1,147 euros (precio de la opción del 37,14% del precio de la acción); y precio de la *restricted stock unit* (RSU) de PagoNxt S.L: 48,08 euros (equivalente solo a efectos del cálculo para esta tabla, la conversión de la acción Santander/RSU PagoNxt es 0,064 veces).
3. Se tiene en cuenta como valor (2,80 euros) la cotización a cierre de 31 de diciembre de 2022. Este valor puede ser distinto al de la cotización de la acción en el momento o fecha de las entregas y del coste para el Banco, que dependerá del precio de compra de las acciones entregadas o de la cobertura que pudiera existir.
4. Se trata de instrumentos inicialmente asignados y que por el nivel de cumplimiento de las métricas del plan no se reciben por los beneficiarios.

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.081
José Antonio Álvarez Álvarez	811

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)			
					2022		2021	
	2022	2021	2022	2021	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.081	1.041	—	—	46.725	—	48.075	—
José Antonio Álvarez Álvarez	811	783	—	—	18.958	—	18.821	—

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2022
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Seguro de vida y accidentes y complemento de la retribución fija	412
	Otra remuneración	25

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2022
José Antonio Álvarez Álvarez	Seguro de vida y accidentes y complemento de la retribución fija	1.040
	Otra remuneración	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 2022	Total ejercicio 2021
Homaira Akbari	361	—	—	—	—	—	—	—	361	213
Álvaro Cardoso de Souza	28	—	—	—	—	—	—	—	28	334
R. Martín Chávez Márquez	200	—	—	—	—	—	—	—	200	52
Henrique de Castro	200	—	—	—	—	—	—	—	200	52
Pamela Walkden	147	—	—	—	—	—	—	—	147	36
Sergio Rial ¹	117	—	—	2.000	167	—	—	1	2.286	4.001

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

1. La retribución variable a largo plazo solo 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

No aplica

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sergio Rial	162

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

No aplica

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)			
					2022		2021	
	2022	2021	2022	2021	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados
Sergio Rial	162	1.153	—	—	6.276	—	5.202	—

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

Sistemas de ahorro de Banco Santander Brasil, S.A.

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 2022	Total 2021	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total 2022	Total 2021
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	7.227	2.990	1.081	437	11.735	12.288	—	—	—	—	—	—
José Antonio Álvarez Álvarez	5.700	2.017	811	1.047	9.575	9.728	—	—	—	—	—	—
Bruce Carnegie-Brown	700	—	—	—	700	700	—	—	—	—	—	—
Homaira Akbari	244	—	—	—	244	248	361	—	—	—	361	213
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	129	—	—	—	129	129	—	—	—	—	—	—
Álvaro Cardoso de Souza	39	—	—	—	39	183	28	—	—	—	28	334
R. Martín Chávez Márquez	147	—	—	—	147	374	200	—	—	—	200	52
Sol Daurella Comadrán	230	—	—	—	230	239	—	—	—	—	—	—
Henrique de Castro	261	—	—	—	261	267	200	—	—	—	200	52
Gina Díez Barroso	172	—	—	—	172	130	—	—	—	—	—	—
Luis Isasi Fernández de Bobadilla ²	1.412	—	—	—	1.412	1.406	—	—	—	—	—	—
Ramiro Mato García-Ansorena	500	—	—	—	500	499	—	—	—	—	—	—
Sergio Rial	131	—	—	—	131	879	2.286	—	162	—	2.448	7.170
Belén Romana García	549	—	—	—	549	533	—	—	—	—	—	—
Pamela Walkden	323	—	—	—	323	303	147	—	—	—	147	36
Rodrigo Echenique Gordillo	236	153	—	—	389	444	—	—	—	—	—	—
Germán de la Fuente	137	—	—	—	137	—	—	—	—	—	—	—
Glenn Hutchins	10	—	—	—	10	—	—	—	—	—	—	—
Total	18.147	5.160	1.892	1.484	26.683	28.350	3.222	—	162	—	3.384	7.857

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 2018 sujetos a métricas a largo plazo para Ana Botín, José Antonio Álvarez y Rodrigo Echenique.

2. La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

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)	2022	% var. 22/21	2021	% var. 21/20	2020	% var. 20/19	2019	% var. 19/18	2018
• Consejeros ejecutivos									
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	11.735	(5)%	12.288	52%	8.090	(19)%	9.954	(10)%	11.011
José Antonio Álvarez Álvarez	9.575	(2)%	9.728	41%	6.877	(17)%	8.270	(8)%	9.001
• Consejeros externos¹									
Bruce Carnegie-Brown	700	—	700	18%	595	(15)%	700	(4)%	732
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	129	—	129	6%	122	(11)%	137	13%	121
Sergio Rial	2.579	(68)%	8.049	22%	6.621	—	—	—	—
Sol Daurella Comadrán	230	(4)%	239	12%	214	(11)%	240	12%	215
Belén Romana García	549	3%	533	28%	417	(21)%	525	27%	414
Homaira Akbari	605	31%	461	19%	386	71%	226	14%	199
Ramiro Mato García-Ansorena	500	—	499	16%	430	(14)%	500	11%	450
Álvaro Cardoso de Souza	67	(87)%	517	(11)%	578	(14)%	673	355%	148
Henrique de Castro	461	45%	319	36%	234	172%	86	—	—
Pamela Walkden	470	38%	339	59%	214	529%	34	—	—
Luis Isasi Fernández de Bobadilla ²	1.412	—	1.406	49%	943	—	—	—	—
R. Martín Chávez Márquez	347	(19)%	426	689%	54	—	—	—	—
Gina Díez Barroso	172	32%	130	622%	18	—	—	—	—
Germán de la Fuente	137	—	—	—	—	—	—	—	—
Glenn Hutchins	10	—	—	—	—	—	—	—	—
Rendimiento de la sociedad									
Beneficio ordinario atribuido al Grupo (millones de euros)	9.605	11%	8.654	70%	5.081	(38)%	8.252	2%	8.064
Resultados consolidados de la sociedad ³ (millones de euros)	15.250	5%	14.547	—	(2.076)	—	12.543	(12)%	14.201
RoTE ordinario	13,37%	5%	12,73%	71%	7,44%	(37)%	11,79%	(2)%	12,08%
Remuneración media de los empleados⁴ (euros)	56.262	1%	55.673	18%	47.130	(12)%	53.832	2%	52.941

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

2. La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

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

4. La remuneración de los empleados contiene todos los conceptos. 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 27 de febrero de 2023.

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: [31/12/2022]

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	11.926.199.198	100,00

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	1.389.271.674	11,65
Votos a favor	10.193.385.775	85,47
Votos en blanco	7.151.848	0,06
Abstenciones	336.389.901	2,82

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2022
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Presidente Ejecutivo	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Consejero Delegado	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	Consejero Coordinador	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Doña HOMAIRA AKBARI	Consejero Dominical	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 01/07/2022
Doña SOL DAURELLA COMANDRÁN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Doña GINA DÍEZ BARROSO AZCÁRRAGA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don SERGIO RIAL	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Doña PAMELA ANN WALKDEN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 31/12/2022
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	Consejero Independiente	Desde 01/04/2022 hasta 31/12/2022
Don GLENN HUTCHINS	Consejero Independiente	Desde 20/12/2022 hasta 31/12/2022

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2022
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUSA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2022 hasta 01/04/2022

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 2022	Total ejercicio 2021
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	95	41	244	3.176	2.702	444		525	7.227	7.533
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	95	39	195	2.541	1.823	297		710	5.700	5.941
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	280	75	345						700	700
Doña HOMAIRA AKBARI	95	69	80						244	248
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	95	34							129	129
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	48	40	59						147	374
Doña SOL DAURELLA COMANDRÁN	95	70	65						230	239
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	95	76	90						261	267
Doña GINA DÍEZ BARROSO AZCÁRRAGA	95	52	25						172	130
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	95	82	235					1.000	1.412	1.406
Don RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	95	90	315						500	499
Don SERGIO RIAL	95	36							131	879
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	95	94	360						549	533
Doña PAMELA ANN WALKDEN	95	78	150						323	303
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	66	40	31						137	
Don GLENN HUTCHINS	3	4	3						10	

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 2022	Total ejercicio 2021
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUSA	24	11	4						39	183

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 2022		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2022		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2022	
		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	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	309.911	309.911			103.303	103.303	2,80	289	206.608		
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	4º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2019)	319.390	319.390					0,00			319.390	319.390
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020)	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 2022		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2022		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2022	
		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	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021)	533.024	533.024					0,00			533.024	533.024
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones			585.079	585.079	398.078	398.078	3,09	1.229		187.022	187.022
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7º ciclo (bis) del P. de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales(2022) en opciones			1.575.335	585.079	1.071.830	398.078	3,09	1.229		503.505	187.002
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en RSU			12.646	196.891	5.058	78.756	3,09	243		7.587	118.135

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2022		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2022		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2022	
		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 JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	3er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2018)	207.097	207.097			69.032	69.032	2,80	193	138.065		
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	4º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2019)	213.449	213.449					0,00			213.449	213.449
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020)	60.739	60.739					0,00			60.739	60.739
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	6er ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021)	359.733	359.733					0,00			359.733	359.733
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	7º ciclo del Plan de retribución			394.916	394.916	268.679	268.679	3,09	830		126.237	126.237

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2022		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2022		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2022	
		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
	variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones											
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	7º ciclo (bis) del P. de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales(2022) en opciones			1.063.316	394.916	723.421	268.679	3,09	830		339.895	126.237
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en RSU			8.527	132.772	3.411	53.109	3,09	164		5.116	79.663

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	1.081

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	811

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 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	1.081	1.041			46.725	48.075		
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	811	783			18.958	18.821		

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	412
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Otra remuneración	25
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Seguro de vida y accidentes y complemento de la retribución fija	1.040
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Otra remuneración	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 (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 2022	Total ejercicio 2021
Doña HOMAIRA AKBARI	361								361	213
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	200								200	52
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	200								200	52
Don SERGIO RIAL	117			2.000	167			2	2.286	4.001
Doña PAMELA ANN WALKDEN	147								147	36
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUSA	28								28	334

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 2022		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2022		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2022	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Sin datos												

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Don SERGIO RIAL	162

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 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021	Ejercicio 2022	Ejercicio 2021
Don SERGIO RIAL	162	1.153			6.276	5.202		

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Sin datos		

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 2022 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 2022 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2022 grupo	
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7.227	2.990	1.081	437	11.735						11.735
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	5.700	2.017	811	1.047	9.575						9.575
Don BRUCE CARNEGIE- BROWN	700				700						700
Doña HOMAIRA AKBARI	244				244	361				361	605
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	129				129						129
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	147				147	200				200	347

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 2022 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 2022 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2022 grupo	
Doña SOL DAURELLA COMANDRÁN	230				230						230
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	261				261	200				200	461
Doña GINA DÍEZ BARROSO AZCÁRRAGA	172				172						172
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.412				1.412						1.412
Don RAMIRO MATO GARCÍA-ANSORENA	500				500						500
Don SERGIO RIAL	131				131	2.286		162		2.448	2.579
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	549				549						549
Doña PAMELA ANN WALKDEN	323				323	147				147	470
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	137				137						137
Don GLENN HUTCHINS	10				10						10

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 2022 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 2022 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2022 grupo	
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUSA	39				39	28				28	67
TOTAL	17.911	5.007	1.892	1.484	26.294	3.222		162		3.384	29.678

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 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018
Consejeros ejecutivos									
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	9.575	-1,57	9.728	41,46	6.877	-16,84	8.270	-8,12	9.001
Doña ANA BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	11.735	-4,50	12.288	51,89	8.090	-18,73	9.954	-9,60	11.011
Consejeros externos									
Don BRUCE CARNEGIE-BROWN	700	0,00	700	17,65	595	-15,00	700	-4,37	732
Don FRANCISCO JAVIER BOTÍN- SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	129	0,00	129	5,74	122	-10,95	137	13,22	121

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018
Don SERGIO RIAL	2.579	-67,96	8.049	21,57	6.621	-	0	-	0
Doña SOL DAURELLA COMANDRÁN	230	-3,77	239	11,68	214	-10,83	240	11,63	215
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	549	3,00	533	27,82	417	-20,57	525	26,81	414
Doña HOMAIRA AKBARI	605	31,24	461	19,43	386	70,80	226	13,57	199
Don RAMIRO MATO GARCÍA- ANSORENA	500	0,20	499	16,05	430	-14,00	500	11,11	450
Don ÁLVARO ANTONIO CARDOSO DE SOUSA	67	-87,04	517	-10,55	578	-14,12	673	354,73	148
Don HENRIQUE MANUEL DRUMMOND BORGES CIRNE DE CASTRO	461	44,51	319	36,32	234	172,09	86	-	0
Doña PAMELA ANN WALKDEN	470	38,64	339	58,41	214	529,41	34	-	0
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.412	0,43	1.406	49,10	943	-	0	-	0
Don RAMÓN MARTÍN CHÁVEZ MÁRQUEZ	347	-18,54	426	688,89	54	-	0	-	0
Doña GINA DÍEZ BARROSO AZCÁRRAGA	172	32,31	130	622,22	18	-	0	-	0
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	137	-	0	-	0	-	0	-	0
Don GLENN HUTCHINS	10	-	0	-	0	-	0	-	0

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021	% Variación 2021/2020	Ejercicio 2020	% Variación 2020/2019	Ejercicio 2019	% Variación 2019/2018	Ejercicio 2018
Resultados consolidados de la sociedad									
	15.250.000	4,83	14.547.000	-	-2.076.000	-	12.543.000	-11,68	14.201.000
Remuneración media de los empleados									
	56	0,00	56	19,15	47	-12,96	54	1,89	53

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:

[27/02/2023]

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

[] Si
[✓] No