

2014 Informe de
las comisiones

Informe de la comisión
de auditoría
2014 **4**

Informe de la comisión
de nombramientos
2014 **13**

Informe de la comisión de
retribuciones
2014 **21**

Informe de la comisión
de supervisión de riesgos,
regulación y cumplimiento
2014 **55**

Informe de la comisión de auditoría 2014

1

Introducción

2

Actividades durante 2014

- 2.1 Información financiera
- 2.2 Auditor externo
- 2.3 Sistemas internos de control del Grupo
- 2.4 Auditoría interna
- 2.5 Información a la junta y documentación institucional del ejercicio 2014

3

Conclusión

1. Introducción

Regulación

La comisión de auditoría del Banco fue creada en 1986, habiéndose producido desde entonces una notable evolución en sus cometidos y funcionamiento.

Su regulación está contenida en los artículos 53 de los Estatutos sociales y 16 del Reglamento del Consejo¹. Además, los artículos 27 y 35 del propio reglamento contienen previsiones específicas sobre determinados aspectos de su actividad.

La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, creada en junio de 2014, ha asumido parte de las funciones que hasta entonces tenía atribuidas la comisión de auditoría².

Funciones

Entre las funciones de la comisión de auditoría se encuentran las siguientes:

- Informar en la junta general, a través del presidente y/o del secretario de la comisión, sobre las cuestiones que planteen los accionistas en materias de su competencia.
- Proponer la designación del auditor externo, así como sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y, en su caso, la revocación o no renovación de su nombramiento. La comisión favorecerá que el auditor externo del Grupo asuma igualmente la responsabilidad de las auditorías de las compañías integrantes del Grupo.
- Revisar las cuentas de la Sociedad y del Grupo, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como informar de las propuestas de modificación de principios y criterios contables sugeridos por la dirección.

- Supervisar la función de auditoría interna y, en particular:
 - i. Proponer la selección, nombramiento y cese del responsable de auditoría interna.
 - ii. Revisar el plan anual de trabajo de la auditoría interna, para su posterior revisión y aprobación por el consejo, y el informe anual de actividades.
 - iii. Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna.
 - iv. Proponer el presupuesto de ese servicio.
 - v. Recibir información periódica sobre sus actividades.
 - vi. Verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
- Supervisar el proceso de información financiera y de los sistemas internos de control. En particular, corresponderá a la comisión de auditoría:
 - i. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada relativa a la Sociedad y al Grupo, así como su integridad, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.
 - ii. Supervisar la eficacia de los sistemas de control interno, revisando periódicamente los mismos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente.
 - iii. Discutir con el auditor externo las debilidades significativas del sistema de control interno que en su caso se detecten en el desarrollo de la auditoría.
- Servir de canal de comunicación entre el consejo y el auditor externo, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar en los casos de discrepancias entre aquel y este en relación con los principios y criterios aplicables en la preparación de los estados financieros. En concreto, procurará que las cuentas finalmente formuladas por el consejo se presenten a la junta general sin reservas ni salvedades en el informe de auditoría.

1. Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander se publican en la página web del Grupo (www.santander.com).

2. En las páginas 54 a 61 del presente documento se recoge información detallada de la regulación y funciones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, así como de su actividad en 2014.

- Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa.
- Velar por la independencia del auditor externo, prestando atención a aquellas circunstancias o cuestiones que pudieran ponerla en riesgo y a cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como recibir información y mantener con el auditor externo las comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría. Y, en concreto, verificar el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por todos los conceptos sobre el total de los ingresos de la firma auditora, y la antigüedad del socio responsable del equipo de auditoría en la prestación del servicio a la Sociedad. En la memoria anual se informará de los honorarios pagados a la firma auditora, incluyendo información relativa a los honorarios correspondientes a servicios profesionales distintos a los de auditoría.

En todo caso, la comisión de auditoría deberá recibir anualmente del auditor externo la confirmación escrita de su independencia frente a la Sociedad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a estas entidades por el citado auditor, o por las personas o entidades vinculados a este, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas³.

Asimismo, la comisión emitirá anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia del auditor externo. Este informe deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia el párrafo anterior.

- La comisión se asegurará de que la Sociedad comunique públicamente el cambio de auditor externo y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor externo saliente y, si hubieran existido, de su contenido, y, en caso de renuncia del auditor externo, examinará las circunstancias que la hubieran motivado.
- Informar al consejo, con carácter previo a la adopción por este de las correspondientes decisiones, acerca de:
 - i. La información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente, velando por que se elabore conforme a los mismos principios y prácticas de las cuentas anuales.
 - ii. La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales.

- Conocer y, en su caso, dar respuesta a las iniciativas, sugerencias o quejas que planteen los accionistas respecto del ámbito de las funciones de esta comisión y que le sean sometidas por la secretaría general de la Sociedad. Corresponde asimismo a la comisión:

- i. Recibir, tratar y conservar las reclamaciones recibidas por el Banco sobre cuestiones relacionadas con el proceso de generación de información financiera, auditoría y controles internos.
- ii. Recibir de manera confidencial y anónima posibles comunicaciones de empleados del Grupo que expresen su preocupación sobre posibles prácticas cuestionables en materia de contabilidad o auditoría.

- Recibir información del responsable de asuntos fiscales de la Sociedad sobre las políticas fiscales aplicadas, al menos con carácter previo a la formulación de las cuentas anuales y a la presentación de la declaración del Impuesto sobre Sociedades y, cuando sea relevante, sobre las consecuencias fiscales de las operaciones o asuntos cuya aprobación se someta al consejo de administración o a la comisión ejecutiva, salvo que se haya informado directamente a estos órganos, en cuyo caso se dará cuenta de ello a la comisión en la primera reunión posterior que esta celebre. La comisión de auditoría dará traslado al consejo de administración de la información recibida.
- Evaluar, al menos una vez al año, su funcionamiento y la calidad de sus trabajos.
- Y las restantes específicamente previstas en el Reglamento del Consejo o que le atribuya la legislación aplicable.

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2014

A fecha del presente documento, la composición de la comisión de auditoría es la siguiente:

Presidente:

D. Guillermo de la Dehesa Romero⁴
(vicepresidente del consejo)

Vocales:

D. Carlos González Fernández
D. Angel Jado Becerro de Bengoa
D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga
D. Juan Miguel Villar Mir⁵

Secretario general:

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

D. Rodrigo Echenique Gordillo presentó su renuncia al cargo de miembro de la comisión el 23 de abril de 2014 al haber dejado de tener la condición de consejero independiente.

El consejo de administración, en su reunión de 25 de noviembre, acordó dejar constancia de la renuncia a los cargos de consejero y de miembro de la comisión de D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan, lo que ha tenido efectos el 12 y 18 de febrero de 2015, respectivamente.

3. Hoy, Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio, texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas.

4. Está prevista la reelección en la junta general ordinaria de 2015 de D. Guillermo de la Dehesa Romero como consejero. Si es reelegido, tendrá, a partir de ese momento, la consideración de externo no independiente, al haber permanecido en el cargo de consejero más de 12 años. Además, el Sr. de la Dehesa dejará de ser miembro de esta comisión.

5. Miembro de la comisión a la fecha del presente informe. Sustituirá a D. Guillermo de la Dehesa Romero como presidente de la comisión con ocasión de la junta general ordinaria de 2015.

Los cinco consejeros que forman parte de la comisión de auditoría son externos independientes.

La comisión, conforme a su regulación, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente y, al menos, cuatro veces al año.

En 2014, la comisión celebró 13 sesiones.

La asistencia de sus miembros a las reuniones de la comisión de auditoría durante 2014 ha sido la siguiente:

Número de reuniones y asistencia

D. Guillermo de la Dehesa Romero	13/13
D. Fernando de Asúa Álvarez ¹	13/13
D. Rodrigo Echenique Gordillo ²	4/4
D. Abel Matutes Juan ³	12/13

1. Cesó como miembro de la comisión el 12 de febrero de 2015.

2. Cesó como miembro de la comisión el 23 de abril de 2014.

3. Cesó como miembro de la comisión el 18 de febrero de 2015.

Durante 2014, el tiempo promedio estimado dedicado por parte de cada uno de los consejeros miembros de la comisión de auditoría a preparar y participar en sus reuniones ha sido de, aproximadamente, 65 horas.

La función de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario del consejo de administración, que es el secretario general del Banco, lo que facilita una relación fluida y eficaz con las diversas unidades del Grupo que deben prestar su colaboración o facilitar información a la comisión.

Funcionamiento de la comisión

El régimen previsto en el Reglamento del Consejo establece la válida constitución de la comisión con la asistencia, presentes o representados, de al menos la mitad de sus miembros, y la adopción de acuerdos por mayoría de los asistentes, pudiendo ser delegada la representación en otro miembro, si bien ninguno podrá ostentar más de dos delegaciones.

De las reuniones de la comisión de auditoría se levanta acta, que se pone a disposición de todos los miembros del consejo (artículo 16.8 del Reglamento del Consejo).

La comisión está facultada para solicitar el auxilio de expertos, aplicándose a estos efectos el régimen especialmente previsto en el artículo 27 del Reglamento del Consejo.

El Reglamento del Consejo (artículo 16.6) faculta a la comisión para requerir la asistencia a sus reuniones de cualquier empleado del Banco –incluidos los miembros de su personal directivo– y del auditor externo.

Tal como se refleja en el siguiente resumen de actividades, la comisión mantiene un contacto fluido y constante con el auditor externo y con el equipo directivo del Grupo, asistiendo habitualmente a sus reuniones el interventor general y el responsable de la auditoría interna.

Autoevaluación

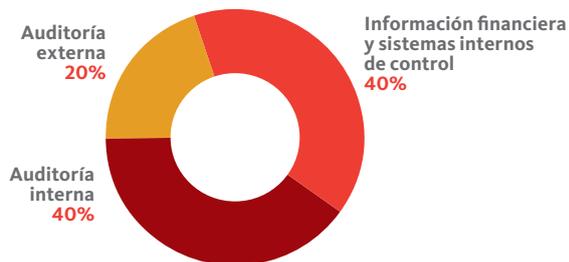
En aplicación del artículo 16.4.m) del Reglamento del Consejo, los miembros de la comisión de auditoría efectuaron su autoevaluación en las reuniones de 19 y 23 de febrero de 2015, en la que se valoró el funcionamiento de la comisión y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas en los Estatutos sociales del Banco y en el Reglamento del Consejo.

Como resultado, la comisión expresó su convencimiento de que cumple satisfactoriamente con sus responsabilidades, toda vez que se ha celebrado un número suficientemente amplio de reuniones, con órdenes del día que abarcan todas las áreas objeto de su revisión y presentaciones extensas de los distintos temas que se tratan, todo ello en el marco de un debate abierto y sin ningún tipo de limitaciones.

2. Actividades durante 2014

El presente apartado contiene un resumen de las actividades de la comisión de auditoría durante el ejercicio 2014, agrupándolas para su exposición en torno a las funciones básicas de la misma. El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2014.

Tiempo aproximado dedicado a cada función



2.1 Información financiera

La comisión ha dedicado especial atención a la revisión, con carácter previo a la que efectúa el consejo de administración y a su difusión, de las cuentas anuales del Banco y del Grupo, así como de los estados financieros trimestrales y de la restante información puesta a disposición del mercado o de los órganos de supervisión durante el ejercicio.

Responsables de la división de intervención general y control de gestión del Grupo han asistido a 12 de las 13 reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2014, lo que ha permitido a esta conocer, con antelación suficiente, el proceso de elaboración y consolidación de los estados financieros trimestrales y de las cuentas anuales individuales y consolidadas, comprobar su adecuación a la normativa y principios contables aplicables y asegurar, por tanto, el procedente reflejo en dichos estados de la situación patrimonial y de su variación, de la situación financiera y de los resultados del periodo del Banco y del Grupo.

En las sesiones de 23 de abril, 22 de julio y 20 de octubre de 2014 y en la reunión de 14 de enero de 2015, la comisión informó favorablemente los estados financieros a 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de 2014, respectivamente, con carácter previo a su aprobación por el consejo y a su comunicación a los mercados y a los órganos de supervisión. En los informes financieros trimestrales del Grupo se hace constar expresamente que la comisión ha velado por que la información financiera se elabore conforme a los mismos principios y prácticas que los aplicados a las cuentas anuales.

Por lo que se refiere a las cuentas anuales y al informe de gestión del ejercicio 2014, que se someterán a la junta general ordinaria que se prevé celebrar el día 26 o 27 de marzo de 2015, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, la comisión, en sus sesiones de 19 y 23 de febrero de 2015, tras su correspondiente revisión, informó favorablemente su contenido antes de su formulación por el consejo, que tuvo lugar –previa certificación por el interventor general del Grupo– en su reunión de 23 de febrero de 2015.

En cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Tributarias al que el Banco está adherido desde 2010, la comisión –en sus sesiones de 19 y 23 de febrero de 2015– fue informada por la dirección de la asesoría fiscal del Grupo, con carácter previo a la formulación por el consejo de las cuentas anuales, de las políticas fiscales aplicadas por el mismo.

En la sesión de 10 de febrero de 2014 la comisión informó favorablemente el documento denominado informe con relevancia prudencial, que había sido preparado en cumplimiento de los requerimientos de divulgación de información del artículo 85 de la Ley 10/2014, que es la transposición al derecho español del Pilar III, sobre disciplina del mercado de Basilea III y la Directiva CRD IV.

Durante el ejercicio 2014, la comisión ha informado favorablemente el informe anual del Grupo, el informe anual de gobierno corporativo, el documento de registro de acciones y el denominado informe anual en formato 20-F, o folleto 20-F, que se registra ante la *Securities and Exchange Commission* (SEC) de EE.UU.

En la reunión de la comisión de 23 de abril de 2014 el auditor externo informó de las conclusiones de la revisión del folleto 20-F, referido al ejercicio 2013, realizada conforme a las normas emitidas por el *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), sin que se haya recogido en los informes del auditor externo salvedad alguna sobre los estados financieros y el modelo interno de control del Grupo. El citado documento 20-F fue registrado en la SEC el día 29 de abril de 2014.

En la sesión de la comisión de auditoría de 22 de julio, el interventor general del Grupo hizo una presentación sobre la evaluación global (*comprehensive assessment*) que ha efectuado el Banco Central Europeo a 128 bancos europeos y que incluía tres ejercicios –*risk assessment exercise* (RAS), *asset quality review* (AQR) y *stress test*–.

En el *risk assessment exercise* (RAS), efectuado entre enero y mayo, se han analizado, cuantitativa y cualitativamente, los principales riesgos de cada entidad, incluyendo los de liquidez, apalancamiento y financiación. En el *asset quality review* (AQR), que se desarrolló entre enero y octubre, se han revisado la clasificación de los activos en el balance, la valoración de los mismos y de sus garantías y las provisiones relacionadas. Por último, el *stress test* tuvo como objeto evaluar la capacidad de resistencia del balance de las entidades, habiéndose establecido unos umbrales de capital para los escenarios base y adverso de, respectivamente, el 8% y el 5,5% del capital ordinario de nivel 1 (CET1).

Estos ejercicios han supuesto la revisión de 17 carteras de créditos y de inmuebles adjudicados. Por segmentos, seis correspondieron a carteras *retail*, 10 a *corporates* y una a inmuebles.

Los resultados, que han mostrado las fortalezas del Grupo y un mejor comportamiento que los competidores, se concretaron en un ajuste inmaterial en CET1 (4 p.b.) por AQR, lo que refleja la correcta valoración y clasificación de los activos, así como un adecuado nivel de provisiones asociadas a los mismos. En el escenario base, Santander aumenta en 1,6 puntos porcentuales en CET1, hasta el 12%, reflejo de su capacidad para generar capital, y en el escenario adverso, el CET1 disminuye en 140 puntos básicos, lo que muestra la resistencia del modelo a entornos desfavorables. En el escenario adverso, el CET1 a 2016 se sitúa en el 9%, con superávit de 19.456 millones de euros sobre el mínimo requerido.

2.2 Auditor externo

La comisión, en su sesión de 10 de febrero de 2014, acordó por unanimidad proponer al consejo de administración del Banco la inclusión en el orden del día de la junta general ordinaria de 2014 de la reelección de Deloitte, S.L. como auditor externo para la verificación de las cuentas anuales y de los informes de gestión, del Banco y del Grupo, correspondientes al ejercicio 2014. El consejo de administración sometió dicha propuesta a la citada junta, que la aprobó con el voto favorable del 94,233% del capital presente y representado.

Deloitte, S.L. ha sido el auditor de cuentas individuales y consolidadas de Grupo Santander en el ejercicio 2014.

El Reglamento del Consejo propicia que el auditor externo lo sea a la vez de las diferentes filiales (artículo 16.4.b)) siempre que no existan causas específicas que lo desaconsejen, a fin de garantizar la adecuada coordinación y lograr un proceso de auditoría más eficiente.

El auditor externo ha estado presente en 11 de las 13 reuniones mantenidas por la comisión en 2014, lo que ha permitido a esta última desempeñar adecuadamente la función, prevista por el Reglamento del Consejo, de servir de canal de comunicación entre el consejo y el auditor externo que, por su parte, ha informado durante el ejercicio pasado al consejo en pleno en dos ocasiones.

En las reuniones de la comisión celebradas durante 2014, el auditor externo ha facilitado información detallada sobre la planificación y el avance de sus trabajos. La comisión ha analizado, asistida por dicho auditor, los informes de auditoría correspondientes a las cuentas individuales y consolidadas del año 2014.

A juicio de la comisión, las cuentas anuales correspondientes al ejercicio social terminado el 31 de diciembre de 2014 se han formulado con un criterio de prudencia y expresan, en todos sus aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera del Banco y del Grupo consolidado a dicha fecha, así como la imagen fiel de sus resultados, de los cambios en su patrimonio neto y de sus flujos de efectivo durante el ejercicio 2014, conteniendo la información necesaria para su interpretación y comprensión adecuada. Dichas cuentas anuales, individuales y consolidadas, han sido auditadas por el auditor externo, que ha emitido sus informes de auditoría sin salvedades. Igualmente, y a juicio de la comisión, los informes de gestión individual y del Grupo consolidado correspondientes al ejercicio 2014 incluyen un análisis de la evolución y de los resultados empresariales, y de la posición del Banco y del Grupo, junto con la descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrentan. La comisión ha obtenido del auditor externo su confirmación de que ha tenido pleno acceso a toda la información necesaria, habiendo contado con la adecuada colaboración de los equipos del Grupo para el desarrollo de su actividad.

Los honorarios correspondientes a servicios prestados en 2014 por la organización mundial Deloitte a las distintas sociedades que componen el Grupo han sido por los siguientes conceptos:

Millones de euros	
Auditorías	44,2
Servicios relacionados con la auditoría	31,1
Servicios de asesoría fiscal	6,6
Otros servicios	8,0
Total	89,9

A continuación se muestra un detalle de los principales conceptos incluidos en gastos de auditorías:

Millones de euros	
Auditorías de las sociedades revisadas por Deloitte	28,3
De las que, por:	
Santander UK plc	5,8
Santander Holding USA, Ink./Santander Consumer USA	5,7
Banco Santander (Brasil) S.A.	1,8
Auditorías de las cuentas anuales individuales y consolidadas del Banco	2,1
Otros trabajos de auditoría	15,9
Auditoría de control interno (SOX) y de cómputo de capital (Basilea)	6,9
Auditoría semestral Grupo	6,0
Emisiones de <i>comfort letters</i>	3,0
Gastos de auditoría	44,2

Asimismo, a continuación se muestra un detalle de los principales conceptos incluidos gastos por servicios relacionados con la auditoría:

Millones de euros

Otros trabajos e informes recurrentes requeridos por los distintos organismos supervisores nacionales de los países donde opera el Grupo	8,8
Revisiones limitadas y otros requeridos al Grupo por su cotización en Brasil	5,3
Revisiones no recurrentes requeridas por reguladores	0,6
Auditorías de compra (<i>due diligence</i>)	1,7
Emisión de otros informes de seguridad	4,0
Revisiones de procedimientos, datos y controles y otras verificaciones	10,7
Gastos por servicios relacionados con la auditoría	31,1

La comisión de auditoría entiende que no existen razones objetivas que permitan cuestionar la independencia del auditor de externo. A estos efectos, y de acuerdo con la normativa vigente y los criterios establecidos en distintos documentos internacionales relevantes para valorar la efectividad de la función auditora externa, dicha comisión:

1. Ha revisado todos los servicios prestados por el auditor, tanto los referentes a servicios de auditoría como los relacionados con esta última, los fiscales y el resto de servicios anteriormente detallados, verificando que los servicios contratados a los auditores del Grupo cumplen con los requisitos de independencia recogidos en el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio, texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, así como en la Sarbanes-Oxley Act of 2002 asumida por la Securities and Exchange Commission (SEC), y en el Reglamento del Consejo.
2. Ha comprobado la relación entre los honorarios percibidos por el auditor durante el ejercicio por servicios distintos de la auditoría y relacionados con la misma sobre el importe total de honorarios percibidos por el auditor por todos los servicios, situándose dicha ratio en un 16,2%.

Como referencia, y de acuerdo con la información disponible sobre las principales entidades cuyas acciones cotizan en mercados organizados, los honorarios que, por término medio, liquidaron a sus auditores durante el ejercicio 2014 por servicios distintos de la auditoría y relacionados representan el 22% sobre la totalidad de los mismos.

3. Ha verificado el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por todos los conceptos sobre los honorarios totales generados por la firma auditora. En el caso de la organización mundial Deloitte esta ratio es inferior al 0,3% de sus ingresos totales.

Por todo lo anterior, la comisión de auditoría, en las reuniones de 19 y 23 de febrero de 2015, ha emitido un informe expresando una opinión favorable sobre la independencia de los auditores externos pronunciándose, entre otros aspectos, sobre la prestación de los servicios adicionales a los que se hace referencia en el párrafo anterior.

El citado informe, emitido con anterioridad al informe de auditoría de cuentas, recoge el contenido previsto por el artículo 59 quaterdecies de la Ley de Sociedades de Capital.

2.3 Auditoría interna

Conforme a lo establecido en el artículo 53 de los Estatutos sociales y en el artículo 16.4.d) del Reglamento del Consejo, la comisión de auditoría supervisa la función de auditoría interna del Grupo.

En el ejercicio de esta función corresponde a la comisión:

(i) proponer la selección, nombramiento y cese del responsable de auditoría interna; (ii) revisar el plan anual de trabajo de la auditoría interna, para su posterior revisión y aprobación por el consejo, y el informe anual de actividades; (iii) velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; (iv) proponer el presupuesto de ese servicio; (v) recibir información periódica sobre sus actividades; y (vi) verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

El responsable de la auditoría interna del Grupo informó a la comisión, en su sesión de 23 de enero de 2014, sobre la planificación del ejercicio.

Representantes de la división de auditoría interna asistieron a 11 de las 13 reuniones celebradas por la comisión de auditoría en 2014.

En las sesiones de 20 y 21 de octubre, la comisión de auditoría y la comisión de nombramientos acordaron proponer al consejo la designación de D. Juan Guitard Marín como nuevo responsable de la división de auditoría interna, en sustitución de D. José Doncel Razola, que ha pasado a ocupar la dirección general de la división de intervención general y control de gestión. El consejo de administración aprobó dicho nombramiento en su reunión de 23 de octubre de 2014.

En la reunión de la comisión de 20 de febrero de 2014, el responsable de los servicios de auditoría interna informó a la comisión de los cambios metodológicos implantados en el Grupo en relación con los *ratings* y las recomendaciones. En cuanto a los primeros, y una vez finalizada una auditoría, se emiten, además del *rating* global, *sub-ratings* para el control y la gestión de los riesgos evaluados. Se formulan dos tipos de recomendaciones: de atención inmediata y de atención prioritaria.

El consejo, en su reunión de 23 de febrero de 2015, fue informado de las actividades de auditoría interna en 2014. La comisión de auditoría, en sus sesiones de 19 y 23 de febrero de 2015, ha revisado el plan anual de trabajo de la división de auditoría interna para dicho ejercicio.

2.4 Sistemas internos de control del Grupo

Ley Sarbanes-Oxley – Modelo de control interno

En el marco de la auditoría del control interno sobre la información financiera exigida por la Ley Sarbanes-Oxley, el auditor externo revisó la efectividad de los controles internos del Banco sobre la generación de la información financiera contenida en los estados financieros consolidados del Grupo archivados en Estados Unidos (20-F) correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2013 concluyendo, según expuso en la reunión de la comisión de 23 de abril de 2014, que en su opinión el Grupo mantenía, en todos los aspectos significativos, un control interno efectivo sobre dicha información financiera.

Recepción de reclamaciones y denuncias sobre prácticas cuestionables de contabilidad o auditoría

La comisión asume entre sus responsabilidades la recepción, tratamiento y conservación de las reclamaciones recibidas por el Banco sobre cuestiones relacionadas con el proceso de generación de información financiera, auditoría y controles internos, así como la recepción de manera confidencial y anónima de comunicaciones de empleados del Grupo que expresen su preocupación sobre posibles prácticas cuestionables en materia de contabilidad o auditoría.

Durante 2014 no se han recibido reclamaciones de este tipo.

2.5 Información a la junta y documentación social del ejercicio 2014

Información a la junta

En la junta general ordinaria de 28 de marzo de 2014, D. Guillermo de la Dehesa Romero, vicepresidente del consejo y presidente de la comisión de auditoría, informó sobre las materias propias de la competencia de la comisión, haciendo referencia al documento que esta había elaborado sobre sus actividades en 2013. Dicho documento fue formulado por la comisión en su reunión de 10 de febrero de 2014.

Documentación social del ejercicio 2014

En sus sesiones de 19 y 23 de febrero de 2015, y conforme a lo previsto en el artículo 16.6 del Reglamento del Consejo, la comisión ha revisado la información que el consejo ha de aprobar e incluir dentro de la documentación pública anual.

Entre la documentación mencionada se encuentra el presente informe referido a las actividades de la comisión de auditoría en 2014, que ha sido formulado por dicha comisión en las sesiones de 19 y 23 de febrero de 2015, y aprobado por el consejo de administración del Banco en su reunión de 23 de febrero de 2015.

De acuerdo con lo previsto por el Código de Buenas Prácticas Tributarias, el informe anual de gobierno corporativo de Banco Santander correspondiente al ejercicio 2014 refleja el efectivo cumplimiento por el Banco de dicho código.

Asimismo, el informe anual del Grupo correspondiente al ejercicio 2014 ha sido revisado por la comisión en sus reuniones de 19 y 23 de febrero de 2015, y aprobado por el consejo en su reunión de 23 de febrero de 2015.

3. Conclusión

A lo largo del ejercicio 2014, la comisión de auditoría ha ejercido adecuadamente las responsabilidades que le asignan los Estatutos y el Reglamento del Consejo.

La comisión ha tenido un contacto continuo con el interventor general, el responsable de la auditoría interna y los de otras divisiones del Banco, así como con el auditor externo, y ha podido comprobar la calidad y transparencia de la información financiera periódica del Grupo y la eficacia de sus sistemas de control interno.

La comisión ha expresado su satisfacción por el trabajo realizado por los servicios de auditoría interna en el desempeño de su misión de supervisar el cumplimiento, la eficacia y eficiencia de los sistemas de control interno, así como la fiabilidad y calidad de la información financiera del Grupo.

La propuesta de nombramiento del auditor externo, el seguimiento de su trabajo, la revisión de sus conclusiones y la evaluación de su independencia por la comisión han cumplido con las políticas establecidas. Las conclusiones positivas del auditor externo sobre los estados financieros del Grupo y del Banco matriz ratifican la calidad de los mencionados sistemas de información financiera y de control interno del Grupo.

Informe de la comisión de nombramientos 2014

1

Introducción

2

Actividades durante 2014

- 2.1** Sucesión del presidente
- 2.2** Renovación del consejo y de sus comisiones y descripción del proceso de selección de sus miembros
- 2.3** Verificación anual del carácter de los consejeros
- 2.4** Evaluación de la idoneidad de los consejeros
- 2.5** Nombramiento de miembros en las comisiones del consejo
- 2.6** Participación en el proceso de evaluación del consejo
- 2.7** Nombramiento de miembros de la alta dirección no consejeros
- 2.8** Formación de consejeros y programa de información
- 2.9** Documentación institucional
- 2.10** Autoevaluación
- 2.11** Seguro de responsabilidad civil

3

Conclusión

1. Introducción

Regulación

Los Estatutos sociales contienen una regulación básica de la comisión de nombramientos, que el Reglamento del Consejo¹ complementa y desarrolla, definiendo su composición, funcionamiento y competencias.

Al amparo de lo dispuesto en los artículos 54.1 de los Estatutos y 17.10 del Reglamento del Consejo, el consejo de administración, en su sesión de 23 de octubre de 2014, acordó separar en dos la comisión de nombramientos y retribuciones, asumiendo la comisión de nombramientos las funciones en materia de nombramientos recogidas en el apartado 4 del citado artículo 17 del Reglamento del Consejo y la comisión de retribuciones las incluidas en el apartado 5 del mismo artículo, así como, en ambos casos, cualesquiera otras que les atribuya la legislación aplicable.

Funciones

Las competencias de la comisión de nombramientos pueden agruparse en las siguientes categorías básicas:

1. Nombramiento y cese de los consejeros y designación de los cargos en el consejo y sus comisiones

- Proponer y revisar los criterios y procedimientos internos que deben seguirse para determinar la composición del consejo y para seleccionar a quienes hayan de ser propuestos para el cargo de consejero, así como para la evaluación continua de los consejeros. En particular, corresponde a la comisión: i) fijar los conocimientos y experiencia necesarios para ser consejero, valorando asimismo el tiempo y dedicación precisos para el adecuado desempeño del cargo; y ii) recibir para su toma en consideración las propuestas de potenciales candidatos para la cobertura de vacantes que puedan en su caso formular los consejeros.
- Formular las propuestas de nombramiento, reelección y ratificación de consejeros y miembros de las comisiones del consejo, así como de cargos en el consejo y sus comisiones.
- En los casos de reelección o ratificación de consejeros, la comisión formulará una propuesta que contendrá una evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo durante el último periodo de tiempo en que lo hubiera desempeñado el consejero propuesto.

- Informar al consejo, con carácter previo, en los casos en que este considere conveniente que los consejeros deban poner su cargo a disposición del consejo y formalizar la correspondiente dimisión por concurrir circunstancias que puedan afectar negativamente al funcionamiento del consejo o al crédito y reputación del Banco y, en particular, cuando se hallen incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.

- Informar, con carácter previo a su sometimiento al consejo, de las propuestas de nombramiento o cese del secretario del consejo.

2. Sucesión del presidente y del consejero delegado. Relevo o sustitución de otros miembros del consejo o de sus comisiones y de cargos en dichos órganos

- Examinar y organizar el proceso de sucesión o sustitución de forma planificada en los supuestos de cese, anuncio de renuncia o dimisión, incapacidad o fallecimiento de miembros del consejo o de sus comisiones, o de cese, anuncio de renuncia o dimisión del presidente del consejo de administración, del consejero delegado y de los demás cargos de dichos órganos, formulando al consejo de administración la correspondiente propuesta.

3. Verificación anual del carácter de los consejeros

- Verificar anualmente el carácter de los consejeros para su explicitación por el consejo ante la junta general de accionistas y su publicación en el informe anual de gobierno corporativo.

4. Evaluación periódica

- Informar del proceso de evaluación del consejo y sus miembros.
- Evaluar, al menos una vez al año, el funcionamiento y calidad de los trabajos de la comisión.

5. Obligaciones de los consejeros

- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de diligente administración, lealtad, secreto y pasividad previstos para los consejeros en el Reglamento del Consejo.
- Examinar la información remitida por los consejeros acerca de sus restantes obligaciones profesionales y valorar si estas pueden interferir con la dedicación exigida a los consejeros.

6. Nombramiento y cese de los miembros de la alta dirección no consejeros

- Informar con carácter previo a su aprobación por el consejo los nombramientos y ceses de los directores generales o asimilados.

1. La comisión está regulada en el artículo 54 de los Estatutos sociales y en el artículo 17 del Reglamento del Consejo. Asimismo, los artículos 21, 23, 24, 27 y 30 del citado Reglamento contienen una regulación específica sobre algunos aspectos de su actividad. Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander se publican en la página web del Grupo (www.santander.com).

- Proponer y revisar los procedimientos internos para la selección y evaluación continua de los directores generales o asimilados, así como informar del resultado de la evaluación.

7. Nombramiento y cese de otros directivos cuyas actividades pueden tener impacto en la asunción de riesgos por el Grupo

- Proponer y revisar los procedimientos internos para la selección y evaluación continua de los empleados que sean responsables de las funciones de control interno u ocupen puestos clave para el desarrollo diario de la actividad bancaria, así como informar de su nombramiento y cese y su evaluación continua.

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2014

A la fecha del presente documento, la composición de la comisión de nombramientos es la siguiente:

Presidente:

Mr. Bruce Carnegie-Brown
(vicepresidente del consejo y consejero coordinador)

Vocales:

D. Guillermo de la Dehesa Romero²
(vicepresidente del consejo)
D.^a Sol Daurella Comadrán
D. Carlos Fernández González
D. Angel Jado Becerro de Bengoa

Secretario general:

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

Los Estatutos y el Reglamento del Consejo³ prevén que la comisión de nombramientos se componga exclusivamente de consejeros externos y que su presidente sea un consejero independiente. Todos los miembros de la comisión son consejeros externos independientes.

El consejo de administración, en su reunión de 25 de noviembre, tomó razón de las renunciaciones a los cargos de consejero y miembro de esta comisión de D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan, de la que el primero era además su presidente.

Todos los consejeros miembros de la comisión de nombramientos tienen una capacidad demostrada para desempeñar sus funciones en el seno de dicha comisión por su experiencia en banca y conocimientos en esta materia.

El secretario de la comisión de nombramientos es el secretario general y del consejo de administración del Banco.

La comisión de nombramientos se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente y, al menos, cuatro veces al año. Durante 2014, se ha reunido en cinco ocasiones. A su vez, y antes de la separación en dos de la comisión de nombramientos y retribuciones, esta última habría celebrado en 2014 doce reuniones.

La asistencia a las reuniones de la comisión de nombramientos⁴ en 2014 ha sido la siguiente:

Número de reuniones y asistencia¹

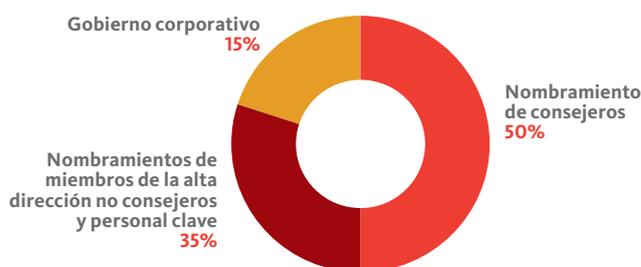
D. Fernando de Asúa Álvarez ²	17/17
D. Guillermo de la Dehesa Romero	17/17
D. Rodrigo Echenique Gordillo ³	17/17
D. Abel Matutes Juan ⁴	17/17

1. Corresponde a la suma de las asistencias, primero a la comisión de nombramientos y retribuciones y después a la comisión de nombramientos.
2. Cesó como miembro de la comisión el 12 de febrero de 2015.
3. Cesó como miembro de la comisión el 16 de enero de 2015.
4. Cesó como miembro de la comisión el 18 de febrero de 2015.

El tiempo medio estimado dedicado por parte de cada uno de estos consejeros a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2014 ha sido aproximadamente de 15 horas.

El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2014.

Tiempo aproximado dedicado a cada función %



En el gráfico anterior, el apartado de *gobierno corporativo* recoge el tiempo estimado dedicado por la comisión a revisar y formular los documentos relacionados con dicha materia y a informar de las propuestas de modificación de los Estatutos y del Reglamento de la Junta, la verificación anual del carácter de los consejeros (como ejecutivo, dominical, independiente u otra) y el examen de la información remitida por los consejeros acerca de sus restantes obligaciones profesionales con el fin de valorar si las mismas pudieran interferir con la dedicación que les es exigida para el eficaz desempeño de su labor en Banco Santander, entre otros.

Funcionamiento de la comisión

La comisión está facultada para solicitar el auxilio de expertos, aplicándose a estos efectos el régimen previsto en el Reglamento del Consejo.

De las reuniones de la comisión de nombramientos se levanta acta, copia de la cual se facilita a todos los consejeros.

2. D. Guillermo de la Dehesa Romero continuará con la consideración de externo independiente hasta la finalización de su mandato con ocasión de la próxima junta general de accionistas, momento en que, de ser reelegido, pasará a tener la consideración de consejero externo no dominical ni independiente por haber permanecido en el cargo más de 12 años a la expiración de su mandato. Está previsto que el Sr. de la Dehesa siga siendo miembro de esta comisión.

3. La composición de la comisión de nombramientos se regula en los artículos 54 de los Estatutos sociales y 17 del Reglamento del Consejo.

4. Conforme a lo dispuesto en los artículos 54.1 de los Estatutos y 17.10 del Reglamento del Consejo, el consejo de administración, en su sesión de 23 de octubre de 2014 acordó por unanimidad separar en dos la comisión de nombramientos y retribuciones, que hasta dicha fecha se había reunido en 12 ocasiones con un promedio de dedicación por consejero a preparar y participar en las sesiones de aproximadamente 36 horas. La comisión de nombramientos ha asumido las funciones en materia de nombramientos recogidas en el apartado 4 del citado artículo 17 del Reglamento del Consejo y la comisión de retribuciones las incluidas en el apartado 5 del mismo artículo, así como, en ambos casos, cualesquiera otras que les atribuya la legislación aplicable.

2. Actividades durante 2014

2.1 Sucesión del presidente

Tras el fallecimiento el 9 de septiembre del presidente D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, el consejo de administración del Banco, reunido el 10 de septiembre de 2014, acordó por unanimidad nombrar presidenta ejecutiva de la Entidad a D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

La propuesta de dicho nombramiento fue formulada, de acuerdo con lo previsto en el artículo 24 del Reglamento del Consejo, por la comisión en su reunión del mismo 10 de septiembre. Al analizar la idoneidad de la Sra. Botín, la comisión consideró que era la persona más adecuada para el cargo dadas sus cualidades personales y profesionales, su experiencia, su trayectoria en el Grupo y su unánime reconocimiento nacional e internacional.

La nueva presidenta asumió asimismo las presidencias de la comisión ejecutiva, de la comisión internacional y de la comisión de innovación y tecnología (antes, comisión de tecnología, productividad y calidad).

2.2 Renovación del consejo y de sus comisiones y descripción del proceso de selección de sus miembros

Renovación de otros miembros del consejo y de sus comisiones

En su sesión de 21 de noviembre de 2014, la comisión propuso los siguientes nombramientos, que fueron aprobados por el consejo en su sesión de 25 de noviembre de 2014:

- Mr. Bruce Carnegie-Brown, como vicepresidente, consejero independiente y consejero coordinador de los externos (*lead independent director*).
- D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, como consejeros independientes.
- D. Rodrigo Echenique Gordillo, como vicepresidente del Banco.

Los nuevos consejeros independientes han cubierto las vacantes producidas por el fallecimiento de D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, así como por las renuncias de D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan. Asimismo, el 25 de noviembre de 2014, a propuesta de la comisión, el consejo de administración designó consejero delegado a D. José Antonio Álvarez Álvarez, en sustitución de D. Javier Marín Romano.

Ya en 2015, el consejo de administración, en su sesión de 16 de enero, acordó nombrar a D. Rodrigo Echenique Gordillo, vicepresidente del consejo, consejero ejecutivo, del que depende, de acuerdo con las recomendaciones regulatorias sobre gobierno corporativo, la función de cumplimiento, asumiendo además las funciones que le asigne la presidenta del Banco.

La comisión, en sus reuniones de 20 y 23 de febrero de 2015, propuso al consejo que sometiera a la próxima junta general la reelección como consejeros de D. Juan Rodríguez Inciarte, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Juan Miguel Villar Mir y D. Guillermo de la Dehesa Romero, los dos primeros como consejeros ejecutivos, el tercero como consejero externo independiente y el último como consejero externo, no dominical ni independiente.

La comisión propuso asimismo que el consejo sometiese a la próxima junta general la ratificación de los nombramientos de D. José Antonio Álvarez Álvarez, Mr. Bruce Carnegie-Brown, D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, el primero como consejero ejecutivo y los otros tres como independientes. En el caso de D. Carlos Fernández González, la comisión propuso además su reelección por un plazo de tres años. Las propuestas anteriores fueron aprobadas por el consejo en su sesión de 23 de febrero de 2015.

Proceso de selección de nuevos consejeros y del presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Con ocasión de las vacantes producidas en el consejo por el fallecimiento del anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, y la renuncia a sus puestos de consejero y demás cargos en el consejo que presentaron los consejeros independientes D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan, la comisión de nombramientos inició un proceso de selección de nuevos consejeros con la asistencia de la firma Russell Reynolds Associates, que llevó a cabo el proceso de búsqueda basándose en una valoración de las capacidades del consejo (matriz de competencias) para determinar los perfiles que optimizaran los objetivos estratégicos del Grupo.

Para cada vacante se tuvieron en cuenta diversos candidatos.

Las capacidades del consejo que se pretendían reforzar, según el análisis de competencias y diversidad realizado, fueron las relativas a los siguientes aspectos: conocimientos comerciales más allá de la banca, nuevas tecnologías, estrategia, experiencia internacional y pluralidad de nacionalidades y, por último, diversidad (en particular, número de mujeres). En base a todo lo anterior, la comisión propuso al consejo el nombramiento como consejeros independientes de Mr. Bruce Carnegie-Brown, D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, cuyos perfiles profesionales pueden consultarse en el informe anual del Grupo.

Matriz de competencias de los miembros del consejo y análisis de diversidad*

Durante el ejercicio 2014, se encargó a Russell Reynolds Associates la elaboración de un análisis de las competencias y diversidad de los miembros del consejo de administración. Los resultados de este análisis se muestran en la matriz de competencias que se incluye a continuación.

	Experiencia en el sector financiero			Experiencia Internacional								Estrategia	Diversidad de género	Otros	
	Alta dirección	General	Banca	Nacionalidad no española	España	Latam	Reino Unido/ EE.UU.	Otros	Background en Contabilidad y Finanzas	Riesgos	Servicio Público/ Investigación/ Tecnología de la información				
Presidenta ejecutiva	■ ■	■ ■	■		■ ■	■	■ ■	■	■	■		■ ■	■ ■	■ ■	■
CEO	■ ■	■ ■	■ ■		■	■	■	■	■			■ ■	■		
Vicepresidentes	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■	■	■	■	■ ■	■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■
	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■	■	■	■	■ ■	■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■
Miembros del consejo	■ ■	■ ■	■	■			■ ■	■		■	■			■	■
	■ ■	■ ■	■ ■		■				■ ■				■ ■		
	■ ■	■	■ ■		■ ■				■ ■	■	■		■ ■		■
	■				■ ■						■ ■			■	■
	■ ■	■ ■	■ ■		■	■			■ ■	■	■		■ ■		■
	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■	■ ■	■
	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■	■			■ ■	■	■ ■		■ ■		■
	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■	■			■ ■	■	■ ■		■ ■		■
Secretario general y del consejo	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■			■ ■	■ ■	■ ■	■ ■				

■ Habilidades como ejecutivo ■ Habilidades como no ejecutivo * Datos a noviembre de 2014.

En la selección de D. José Antonio Álvarez Álvarez como consejero delegado, la comisión de nombramientos barajó diversos candidatos, concluyendo que el entonces director general responsable de la división de gestión financiera y relaciones con inversores del Grupo Santander era la persona más idónea para este puesto.

2.3 Verificación anual del carácter de los consejeros

Conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos ha procedido en sus reuniones de 20 y 23 de febrero de 2015 a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta, elevada al consejo de administración, que la aprobó en su sesión de 23 de febrero de 2015, fue la siguiente:

- i. Consejeros ejecutivos: D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Rodrigo Echenique Gordillo y D. Juan Rodríguez Inciarte.

- ii. Consejero externo dominical: D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea. Dicha calificación se basa en la definición contenida en el artículo 6.2.b) del Reglamento del Consejo, que especifica que se considerará consejero dominical a los consejeros externos o no ejecutivos que posean o representen una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente como significativa o hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía, así como a quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados.

- iii. Consejeros externos independientes: Mr. Bruce Carnegie-Brown, Ms. Sheila C. Bair, D. Guillermo de la Dehesa Romero⁵, D.ª Sol Daurella Comadrán, D. Carlos Fernández González, D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.

Por todo lo anterior, el consejo consta actualmente de 15 miembros, de los que cinco son ejecutivos y 10 externos. De estos últimos, nueve son independientes y uno dominical.

5. D. Guillermo de la Dehesa Romero continuará con la consideración de externo independiente hasta la finalización de su mandato con ocasión de la próxima junta general de accionistas, momento en que, de ser reelegido, pasará a tener la consideración de consejero externo no dominical ni independiente por haber permanecido en el cargo más de 12 años a la expiración de su mandato.

2.4 Evaluación de la idoneidad de los consejeros

Conforme a lo previsto en la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades de crédito, en el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la mencionada Ley 10/2014, y conforme al procedimiento interno de selección y evaluación continua aprobado por el consejo en su sesión de 24 de junio de 2013, la comisión ha evaluado a los miembros del consejo, los directores generales o asimilados, los responsables de las funciones de control interno y los responsables de puestos clave para el desarrollo diario de la actividad bancaria en el Grupo (en total, 366 personas a cierre de 2014), concluyendo que concurre en los mismos la honorabilidad comercial y profesional, así como los conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones. Igualmente, la comisión consideró que los miembros del consejo están en disposición de ejercer un buen gobierno del Banco y que cuentan con la suficiente experiencia profesional en la gestión de entidades de crédito y con una capacidad efectiva para tomar decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio del Banco.

2.5 Nombramiento de miembros en las comisiones del consejo

A propuesta de la comisión, y como consecuencia de los nombramientos y ceses indicados en el apartado 2.3 anterior, el consejo ha modificado la composición de sus comisiones, que pasan a estar integradas por los consejeros que respectivamente se señalan:

Comisión ejecutiva

Presidenta: D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.
Miembros: D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Guillermo de la Dehesa Romero, Mr. Bruce Carnegie-Brown y D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Comisión delegada de riesgos

Presidente: D. Matías Rodríguez Inciarte.
Miembros: D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D. Juan Rodríguez Inciarte y D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Comisión de auditoría

Presidente: D. Guillermo de la Dehesa Romero.
Miembros: D. Juan Miguel Villar Mir (a partir del día 27 de marzo de 2015 sería además su presidente, en sustitución de D. Guillermo de la Dehesa, que cesaría en dicha fecha como miembro y presidente de la misma, tras su reelección como consejero por la junta general al dejar de tener desde entonces la condición de independiente), D. Carlos González Fernández, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa y D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Comisión de nombramientos

Presidente: Mr. Bruce Carnegie-Brown.
Miembros: D. Guillermo de la Dehesa Romero, D.^a Sol Daurella Comadrán, D. Carlos Fernández González y D. Ángel Jado Becerro de Bengoa.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Comisión de retribuciones

Presidente: Mr. Bruce Carnegie-Brown.
Miembros: D. Guillermo de la Dehesa Romero, D.^a Sol Daurella Comadrán, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa y D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Presidente Mr. Bruce Carnegie-Brown.
Miembros: D. Guillermo de la Dehesa Romero, Ms. Sheila C. Bair, D. Carlos Fernández González, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Comisión internacional

Presidenta: D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.
Miembros: D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Guillermo de la Dehesa Romero y D.^a Esther Giménez-Salinas i Colomer.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Comisión de innovación y tecnología (antes, de tecnología, productividad y calidad)

Presidenta: D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.
Miembros: D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Guillermo de la Dehesa Romero, Mr. Bruce Carnegie-Brown, D. José Antonio Álvarez Álvarez y D.^a Esther Giménez-Salinas i Colomer.
Secretario general: D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca.

Algunas medidas concretas adoptadas como consecuencia de la autoevaluación del consejo en los últimos años

- Una modificación estatutaria, aprobada por junta general, de reducir el tamaño máximo del consejo de 30 consejeros a 22.
- Un procedimiento más detallado de sucesión, recogido en el Reglamento del Consejo, de los cargos en el consejo –en particular, los de presidente y consejero delegado–.
- Celebración de sesiones monográficas anuales del consejo dedicadas a la estrategia del Grupo.
- Un programa continuado de formación de consejeros, que se ha desarrollado ininterrumpidamente desde que fuera propuesto en el proceso de autoevaluación de 2005.

2.6 Participación en el proceso de autoevaluación del consejo

El ejercicio de autoevaluación continuada que lleva a cabo el consejo con el apoyo de la firma Spencer Stuart parte de un cuestionario y de entrevistas personales con los consejeros e incluye –de acuerdo con lo que recoge el Reglamento del Consejo– una sección especial para la evaluación individual del presidente del consejo, del consejero delegado y de los restantes consejeros, así como una evaluación independiente basada, entre otros, en un contraste de mercado (*benchmarking*) respecto de otros bancos internacionales comparables.

El último proceso de autoevaluación se ha centrado en las siguientes materias: organización, funcionamiento y contenidos del consejo y sus comisiones; comparación con otros bancos internacionales; y preguntas abiertas sobre cuestiones relacionadas con el futuro (estrategia y factores internos y externos que pueden afectar a la evolución del Grupo) y otros asuntos de interés.

Los consejeros reiteran como en años anteriores como fortalezas del gobierno corporativo del Grupo: el alto nivel de dedicación y compromiso de los miembros del consejo y su involucración en el control de todos los riesgos, no solo de los crediticios; la experiencia y conocimiento del negocio bancario de los consejeros; el equilibrio entre consejeros ejecutivos y externos, tanto en el consejo como en sus comisiones; y el muy buen funcionamiento de las comisiones del consejo, en particular de la ejecutiva.

Para el ejercicio de evaluación independiente, Spencer Stuart ha realizado una comparativa con 23 instituciones financieras internacionales de primer nivel en lo que se refiere a la composición y dedicación del consejo, las remuneraciones y otros aspectos de gobierno corporativo, en el que el Banco se sitúa es una posición muy destacada.

2.7 Nombramiento de miembros de la alta dirección no consejeros

Durante el ejercicio 2014 y enero de 2015, la comisión ha informado favorablemente de los siguientes nombramientos, acordados por el consejo de administración:

- D. Javier Maldonado Trinchant, como director general de control y coordinación de proyectos regulatorios.
- D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid, como director general del área de presidencia y estrategia.
- D. Jacques Ripoll, como director general responsable de la división de banca mayorista global.
- D. Andreu Plaza López, como director general responsable de la división de tecnología y operaciones.
- Mr. Rami Aboukhair, como director general responsable de Banca Comercial dentro de Santander España.
- D. José Luis de Mora Gil-Gallardo, como director general responsable de planificación financiera y desarrollo corporativo.
- D.ª Mónica López-Monís Gallego, como directora general y *chief compliance officer*.

2.8 Formación de consejeros y programa de información

Como resultado del proceso de autoevaluación del consejo, efectuado en 2005, se puso en marcha un programa continuado de formación de consejeros.

Durante 2014 se han celebrado siete sesiones con una asistencia media de nueve consejeros, que han dedicado aproximadamente una hora a cada encuentro. En dichas reuniones se abordaron en profundidad, entre otros, los siguientes asuntos: los sistemas de decisión de riesgos y tendencias futuras, las implicaciones tecnológicas del nuevo escenario regulatorio y la directiva europea de resolución bancaria, así como aspectos relacionados con el negocio del Grupo en los mercados de capitales, el riesgo operacional, el *Advanced Management Model* y el nuevo supervisor europeo.

El Reglamento (artículo 21.7) establece que el consejo pondrá a disposición de los nuevos consejeros un programa de información que les proporcione un conocimiento rápido y suficiente del Banco y de su Grupo.

Los miembros del consejo Mr. Bruce Carnegie-Brown, D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, nombrados por acuerdo del consejo de 25 de noviembre de 2014, atienden a un programa de información para nuevos consejeros en el que se abordan los siguientes asuntos:

- Presentación general del Grupo y del contexto regulatorio en el que opera.
- Principales geografías y negocios del Grupo.
- Áreas de apoyo más relevantes (tecnología y operaciones, riesgos y auditoría).
- Sostenibilidad, comunicación y marca Santander.

2.9 Documentación institucional

En las reuniones de 20 y 23 de febrero de 2015, la comisión informó favorablemente el presente informe y, en la parte que afecta a sus competencias, el informe anual del Grupo, que fueron aprobados por el consejo el día 23 de febrero de 2014.

2.10 Autoevaluación

La comisión cuenta con el asesoramiento de Spencer Stuart en el proceso de autoevaluación continuada que realiza del consejo y sus comisiones, así como de los consejeros.

2.11 Seguro de responsabilidad civil

La renovación de la póliza de seguro de responsabilidad civil de administradores y directivos del Grupo se aprobó por el consejo en su reunión del día 23 de octubre de 2014. Se había informado de dicha renovación a la comisión en su sesión de 22 de septiembre de 2014.

3. Conclusión

A lo largo del ejercicio 2014, la comisión de nombramientos ha ejercido adecuadamente las responsabilidades que le asignan los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo.

Informe de la comisión de retribuciones 2014

1

Introducción

2

Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros

- 2.1 Principios de la política retributiva
 - 2.2 Principios de gobierno corporativo en materia retributiva
 - 2.3 Política retributiva en 2014
 - 2.4 Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2014
 - 2.5 Política de remuneraciones de los consejeros
 - 2.6 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones y de la identidad de los asesores externos
- Anexo

3

Retribución de miembros de la alta dirección no consejeros

4

Conclusión

1. Introducción

Regulación

Los Estatutos sociales contienen una regulación básica de la comisión de retribuciones, que el Reglamento del Consejo¹ complementa y desarrolla, definiendo su composición, funcionamiento y competencias.

Al amparo de lo dispuesto en los artículos 54.1 de los Estatutos y 17.10 del Reglamento del Consejo, el consejo de administración, en su sesión de 23 de octubre de 2014, acordó separar en dos la comisión de nombramientos y retribuciones, asumiendo la comisión de nombramientos las funciones en materia de nombramientos recogidas en el apartado 4 del citado artículo 17 del Reglamento del Consejo y la comisión de retribuciones las incluidas en el apartado 5 del mismo artículo, así como, en ambos casos, cualesquiera otras que les atribuya la legislación aplicable.

Sin perjuicio de lo anterior, el consejo de administración someterá a la aprobación de la junta general ordinaria de 2015 una modificación estatutaria regulando separadamente ambas comisiones.

Funciones

Las competencias de la comisión de retribuciones pueden agruparse en las siguientes categorías básicas:

1. Retribuciones de los consejeros

- Proponer al consejo la política retributiva de los consejeros y formular el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.
- Proponer al consejo la retribución individual de los consejeros por el desempeño de funciones distintas a las de mero consejero.
- Velar por la observancia de la política retributiva de los consejeros y por la transparencia de las retribuciones y revisar periódicamente los programas de retribución.

2. Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros

- Proponer al consejo la política retributiva de los miembros de la alta dirección.

- Proponer al consejo las condiciones básicas de los contratos y la retribución de los miembros de la alta dirección.

- Velar por la observancia de la política retributiva de los miembros de la alta dirección.

3. Retribución de otros directivos cuyas actividades pueden tener impacto en la asunción de riesgos por el Grupo

- Proponer al consejo la retribución de aquellos otros directivos que, no perteneciendo a la alta dirección, tengan remuneraciones significativas, en especial las variables, y cuyas actividades puedan tener un impacto relevante en la asunción de riesgos por parte del Grupo.

4. Otras actuaciones

- Informar, con carácter previo a su autorización por el consejo en los casos que sea necesaria, las operaciones que el Banco realice, directa o indirectamente, con consejeros, con accionistas significativos o representados en el consejo, o con personas a ellos vinculadas².

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2014

A la fecha del presente informe, la composición de la comisión de retribuciones es la siguiente:

Presidente:

Mr. Bruce Carnegie-Brown (vicepresidente del consejo y consejero coordinador)

Vocales:

D. Guillermo de la Dehesa Romero³ (vicepresidente del consejo)
D.^a Sol Daurella Comadrán
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa
D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga

Secretario general:

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

1. La comisión está regulada en el artículo 54 de los Estatutos sociales y en el artículo 17 del Reglamento del Consejo. Asimismo, los artículos 21, 23, 24, 27, 28, 29, 30 y 33 del citado Reglamento contienen una regulación específica sobre algunos aspectos de su actividad. Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander se publican en la página web del Grupo www.santander.com.

2. No obstante, el consejo de administración someterá a la aprobación de la junta general ordinaria de 2015 una modificación estatutaria por la que se atribuya esta competencia a la comisión de auditoría, en línea con lo que prevé por defecto la Ley de Sociedades de Capital desde la entrada en vigor de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre.

3. D. Guillermo de la Dehesa Romero continuará como consejero externo independiente hasta la finalización de su mandato con ocasión de la próxima junta general de accionistas, en la que está previsto que se proponga su reelección. De ser reeligido, pasará a tener desde ese momento la consideración de consejero externo no dominical ni independiente por haber permanecido en el cargo más de 12 años a la expiración de su mandato. Está previsto que el Sr. de la Dehesa siga siendo miembro de esta comisión.

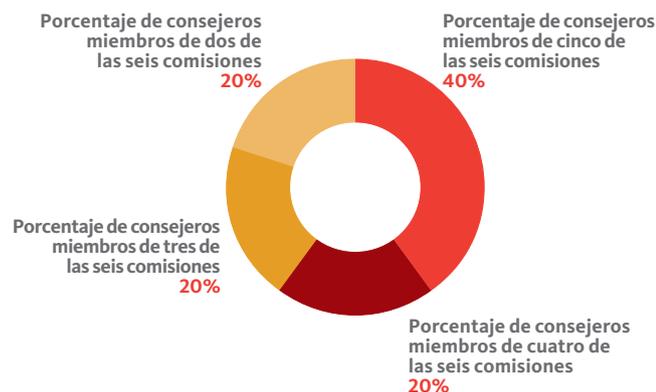
Los Estatutos y el Reglamento del Consejo⁴ prevén que la comisión de retribuciones se componga exclusivamente de consejeros externos, con una presencia mayoritaria de independientes, y que su presidente sea un consejero independiente.

Todos los miembros de la comisión son consejeros externos independientes.

Todos los consejeros que forman parte de la comisión de retribuciones tienen una capacidad demostrada para desempeñar sus funciones en el seno de dicha comisión por su experiencia en banca y sus conocimientos en materia de remuneraciones.

Además, al pertenecer los miembros de la comisión a otras comisiones del consejo (ejecutiva, delegada de riesgos, auditoría, nombramientos y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento), se dispone de información permanentemente actualizada de los riesgos, base de capital y liquidez del Grupo, lo que es particularmente relevante en la formulación de los sistemas retributivos, su control y la determinación de los importes concretos de la retribución variable, entre otros.

Participación de los miembros de la comisión de retribuciones en las comisiones ejecutiva, delegada de riesgos, de auditoría, de nombramientos y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento



El secretario de la comisión de retribuciones es el secretario general y del consejo de administración.

Según prevé su regulación, la comisión de retribuciones se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente y, al menos, cuatro veces al año.

El consejo de administración, en su sesión de 23 de octubre de 2014, acordó por unanimidad separar en dos la comisión de nombramientos y retribuciones. Hasta dicha fecha, la comisión se había reunido en 12 ocasiones, con un promedio de dedicación por consejero a preparar y participar en las sesiones de aproximadamente 36 horas. Posteriormente, y dentro del ejercicio 2014, la comisión de retribuciones celebró cuatro reuniones, con un promedio de dedicación por consejero de aproximadamente 12 horas.

La asistencia a las reuniones de la comisión de retribuciones en 2014 ha sido la siguiente:

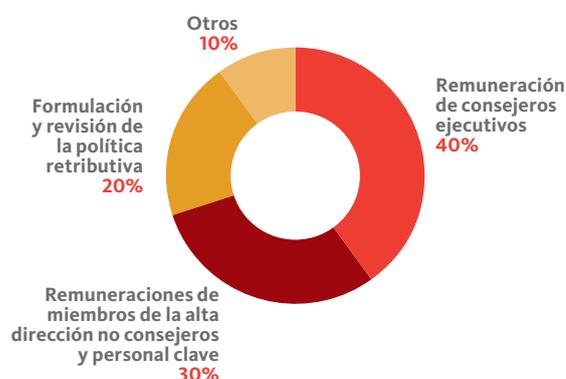
Número de reuniones y asistencia¹

D. Fernando de Asúa Álvarez ²	16/16
D. Guillermo de la Dehesa Romero	16/16
D. Rodrigo Echenique Gordillo ³	16/16
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	15/16

1. Corresponde a la suma de las asistencias, primero a la comisión de nombramientos y retribuciones y después a la comisión de retribuciones.
2. Cesó como miembro de la comisión el 12 de febrero de 2015.
3. Cesó como miembro de la comisión el 16 de enero de 2015.

El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2014.

Tiempo aproximado dedicado a cada función %



De las reuniones de la comisión de retribuciones se levanta acta, que se pone a disposición de todos los consejeros.

Funcionamiento de la comisión

La comisión está facultada para solicitar el auxilio de expertos, aplicándose a estos efectos el régimen previsto en el Reglamento del Consejo.

Operaciones vinculadas

Ningún miembro del consejo de administración, ninguna persona representada por un consejero, ni ninguna sociedad donde sean consejeros, miembros de la alta dirección o accionistas significativos dichas personas, ni personas con las que tengan acción concertada o que actúen a través de personas interpuestas en las mismas, ha realizado con el Banco durante el ejercicio 2014 y hasta la fecha de publicación de este informe, hasta donde el Banco conoce, transacciones relevantes o en condiciones no habituales de mercado.

El consejo, sin la intervención del interesado y previo informe favorable de la comisión de retribuciones, autorizó la venta por el Banco en condiciones de mercado de 2.403.923 acciones de MED 2001 Inversiones, Sicav, S.A. de las que era titular a D. Ángel Jado Becerro de Bengoa y sociedades de su grupo familiar.

4. La composición de la comisión de retribuciones se regula en los artículos 54 de los Estatutos sociales y 17 del Reglamento del Consejo

2. Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros

La comisión de retribuciones ha elaborado el presente informe⁵ que expone los criterios y fundamentos en los que se basa este órgano colegiado para determinar las remuneraciones de los miembros del consejo de administración correspondientes al último ejercicio cerrado y al que se halla en curso. Adicionalmente, con la información aquí contenida respecto de los ejercicios 2014 y 2015, la comisión de retribuciones ha elaborado el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros exigido por el artículo 541 de la Ley de Sociedades de Capital siguiendo el modelo establecido en la Circular 4/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que se pondrá a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la junta general ordinaria de 2015 y será sometido a votación con carácter consultivo y como punto separado del orden del día.

El presente informe incluye también el contenido requerido por el apartado 2 del artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital en relación con la propuesta de política de remuneraciones de los consejeros para 2015 y 2016 que, en aplicación del nuevo régimen legal, el consejo de administración somete a la aprobación vinculante de la junta general ordinaria de 2015 como punto separado del orden del día. Dicha propuesta que, a juicio de la comisión, se ajusta a los principios de política retributiva de la Sociedad y al sistema de remuneración estatutariamente previsto se recoge en el apartado 2.5 de este Informe.

2.1 Principios de la política retributiva

a) 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 determinará por el consejo de administración, dentro del máximo 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.

b) Retribución de los consejeros ejecutivos

Los principios de la política retributiva de los consejeros ejecutivos del Banco son los siguientes:

- Que las retribuciones sean congruentes con una gestión rigurosa de los riesgos sin propiciar una asunción inadecuada de los mismos, y que estén alineadas con los intereses de los accionistas, fomentando la creación de valor a largo plazo.
- Que la retribución fija represente una proporción significativa de la compensación total.
- Que la retribución variable recompense el desempeño atendiendo a la consecución de los objetivos del Grupo.
- Que el paquete retributivo global y su estructura sean competitivos, facilitando la atracción, retención y una remuneración adecuada de los consejeros y directivos.

Banco Santander realiza una revisión anual comparativa de la compensación total de los consejeros ejecutivos y altos directivos.

2.2 Principios de gobierno corporativo en materia retributiva

a) Involucración del consejo

Es el propio consejo de administración el que, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprueba el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros, que se somete al voto consultivo de la junta general de accionistas. Igualmente, el consejo, a propuesta de dicha comisión, propone la política de remuneraciones de los consejeros, aprueba la retribución individual de los mismos, incluyendo la de los consejeros ejecutivos y, en su caso, de los externos, por el desempeño de funciones distintas a las de mero consejero, y establece las demás condiciones de sus contratos.

b) Transparencia

Banco Santander considera la transparencia como un principio fundamental en gobierno corporativo, habiéndose anticipado a los requisitos normativos que son ahora de aplicación en esta materia.

5. La nota 5 de la memoria legal del Grupo proporciona información sobre la retribución de los consejeros referida al ejercicio 2014.

2.3 Política retributiva que se ha aplicado en 2014⁶

2.3.1 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada. Atenciones estatutarias

i) Composición y límites

La junta general ordinaria de 22 de marzo de 2013 aprobó modificar los Estatutos, de forma que la retribución de los consejeros por su condición de tales consiste en la actualidad en una cantidad fija anual determinada por la junta general. Dicha 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 2014 fue de 6 millones de euros, con dos componentes: (a) asignación anual y (b) dietas de asistencia.

La remuneración de cada uno de los consejeros en su condición de tales ha sido fijada por el consejo de administración en función de los cargos desempeñados por los consejeros en el propio órgano colegiado, de la pertenencia y asistencia a las distintas comisiones y, en su caso, de otras circunstancias objetivas valoradas por el consejo.

El importe total devengado por el consejo en 2014 en concepto de atenciones estatutarias ha ascendido a 4,4 millones de euros, que es un 27,2% inferior al importe acordado por la junta.

Con independencia del derecho que asiste a los consejeros a ser retribuidos por su condición de tales, estos también tienen derecho a percibir las remuneraciones (sueldos, incentivos, bonuses, pensiones, seguros y compensaciones por cese) que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes por el desempeño en la Sociedad de otras funciones, sean de consejero ejecutivo o de otro tipo, distintas de las de supervisión y decisión colegiada que desarrollan como meros miembros del consejo.

ii) Asignación anual

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

Importe en euros

Importes por consejero:	2014	2013	2012	2011	Var (%)
Miembros del consejo de administración	84.954	84.954	84.954	99.946	-15,00%
Miembros de la comisión ejecutiva	170.383	170.383	170.383	200.451	-15,00%
Miembros de la comisión de auditoría	39.551	39.551	39.551	46.530	-15,00%
Miembros de la comisión de nombramientos ¹	23.730	23.730	23.730	27.918	-15,00%
Miembros de la comisión de retribuciones ¹	23.730	23.730	23.730	27.918	-15,00%
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento ²	20.697	-	-	-	-
Presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento ²	26.164	-	-	-	-
Vicepresidentes no ejecutivos ³	28.477	28.477	28.477	33.502	-15,00%

1. Los datos de los ejercicios 2011 a 2013 corresponden a los percibidos por los miembros de la comisión de nombramientos y retribuciones —23.730 euros en 2012 y 2013 y 27.918 euros en 2011— antes de su separación en la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones.

2. Celebra su primera sesión el día 23 de julio de 2014.

3. El importe de 2013 fue abonado proporcionalmente al tiempo de ejercicio del cargo en el año por cada uno de ellos, a D. Guillermo de la Dehesa y D. Manuel Soto Serrano. Los importes de 2012 y 2011 fueron abonados a D. Manuel Soto Serrano.

Como se muestra en la tabla, los importes no se han modificado desde el año 2012, en el que se redujeron en un 15% respecto del ejercicio anterior.

6. La información contenida en este apartado se incluirá en el informe anual de remuneraciones relativo a 2014 y 2015 que se someterá al voto de la junta general ordinaria de 2015 con carácter consultivo.

A continuación, se indica el detalle individualizado percibido por este concepto retributivo en relación con los últimos dos ejercicios cerrados.

Importe en euros

Consejeros	Ejecutivo	No ejecutivo	2014							Total
			Consejo							
			Consejo	CE	CAC	CNR	CN	CR	CSRRC	
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	●		84.954	170.383	—	—	—	—	—	255.337
D. Matías Rodríguez Inciarte	●		84.954	170.383	—	—	—	—	—	255.337
D. Guillermo de la Dehesa Romero		ⓘ	113.431	170.383	39.551	19.244	4.486	4.486	—	351.581
D. Rodrigo Echenique Gordillo ¹	●		84.954	170.383	12.245	19.244	4.486	4.486	20.697	316.495
Ms. Sheila C. Bair ²		ⓘ	78.902	—	—	—	—	—	20.697	99.599
D. Javier Botín -Sanz de Sautuola y O'Shea ³	●	ⓓ	84.954	—	—	—	—	—	—	84.954
D. ^a Esther Giménez-Salinas i Colomer		ⓘ	84.954	—	—	—	—	—	—	84.954
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa		ⓘ	84.954	—	—	—	—	—	20.697	105.651
D. Juan Rodríguez Inciarte	●		84.954	—	—	—	—	—	—	84.954
D. ^a Isabel Tocino Biscarolasaga		ⓘ	84.954	170.383	—	19.244	—	4.486	—	279.067
D. Juan Miguel Villar Mir		ⓘ	84.954	—	—	—	—	—	—	84.954
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ⁴	●		58.653	117.634	—	—	—	—	—	176.287
D. Javier Marín Romano ⁵	●		84.954	170.383	—	—	—	—	—	255.337
D. Fernando de Asúa Álvarez ⁶		ⓘ	113.431	170.383	39.551	19.244	4.486	4.486	46.861	398.442
D. Vittorio Corbo Lioi ⁷		ⓔ	47.714	—	—	—	—	—	—	47.714
D. Abel Matutes Juan ⁸		ⓘ	84.954	—	39.551	—	4.486	—	—	128.991
Lord Burns (Terence) ⁹		ⓔ	—	—	—	—	—	—	—	—
D. Alfredo Sáenz Abad ¹⁰	●		—	—	—	—	—	—	—	—
D. Manuel Soto Serrano ¹⁰		ⓘ	—	—	—	—	—	—	—	—
Totales			1.346.626	1.310.315	130.898	76.976	17.944	17.944	108.952	3.009.654

1. Consejero ejecutivo desde el 16 de enero de 2015.

2. Nombrada consejera el 27 de enero de 2014.

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

4. Cesó como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.

5. Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

6. Cesó como consejero el 12 de febrero de 2015.

7. Cesó como consejero el 24 de julio de 2014.

8. Cesó como consejero el 18 de febrero de 2015.

9. Cesó como consejero el 31 de diciembre de 2013.

10. Cesó como consejero el 29 de abril de 2013.

ⓓ Dominical

ⓘ Independiente

ⓔ Externo, no dominical ni independiente

CE: Comisión ejecutiva

CA: Comisión de auditoría

CNR: Comisión de nombramientos y retribuciones

CN: comisión de nombramientos

CR: comisión de retribuciones

CSRRC: Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

CAC: Comisión de auditoría y cumplimiento

2013					
Consejo					
Consejo	CE	CAC	CNR	Total	Var (%)
84.954	—	—	—	255.337	0,00
84.954	170.383	—	—	255.337	0,00
104.225	170.383	26.765	23.730	325.102	7,53
84.954	170.383	39.551	23.730	318.618	-0,67
—	—	—	—	—	—
84.954	—	—	—	84.954	0,00
84.954	—	—	—	84.954	0,00
84.954	—	—	—	84.954	19,59
84.954	—	—	—	84.954	0,00
84.954	115.300	—	23.730	223.984	19,74
55.627	—	—	—	55.627	34,52
84.954	170.383	—	—	255.337	-44,84
57.489	115.300	—	—	172.790	32,33
113.431	170.383	39.551	23.730	347.095	12,89
84.954	—	—	—	84.954	-78,05
84.954	—	39.551	—	124.505	3,48
84.954	—	—	—	84.954	—
27.697	55.550	—	—	83.247	—
36.982	—	12.895	7.737	57.613	—
1.414.900	1.308.448	158.312	102.656	2.984.317	0,84

iii) Dietas de asistencia

Por acuerdo del consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, la cuantía de las dietas de asistencia aplicables a las reuniones del consejo y a sus comisiones –excluida la comisión ejecutiva, respecto a la que no se establecen dietas– durante 2014 ha sido la misma que la establecida desde 2008. Los importes son los siguientes:

Importe en euros	2008-2014
Dietas de asistencia por reunión	
Consejo de administración	
Consejeros residentes	2.540
Consejeros no residentes	2.057
Comisión delegada de riesgos, comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento*	
Consejeros residentes	1.650
Consejeros no residentes	1.335
Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)	
Consejeros residentes	1.270
Consejeros no residentes	1.028

*Celebra su primera sesión el día 23 de julio de 2014.

A continuación, se indica el detalle individualizado percibido por este concepto retributivo en relación con los últimos dos ejercicios cerrados.

Importe en euros

Consejeros	Ejecutivo No ejecutivo	2014			2013			var (%)
		Consejo	Otras dietas	Total	Consejo	Otras dietas	Total	
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	●	29.281	2.056	31.337	25.400	3.810	29.210	6,79
D. Matías Rodríguez Inciarte	●	38.100	158.400	196.500	30.480	160.050	190.530	3,04
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Ⓛ	38.100	48.120	86.220	33.020	36.060	69.080	19,88
D. Rodrigo Echenique Gordillo ¹	●	35.560	152.070	187.630	33.020	111.070	144.090	23,21
Ms. Sheila C. Bair ²	Ⓛ	22.627	6.675	29.302	—	—	—	—
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ³	Ⓛ	25.400	—	25.400	27.940	—	27.940	-10,00
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	Ⓛ	35.560	—	35.560	27.940	1.270	29.210	17,86
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	Ⓛ	38.100	8.250	46.350	30.480	—	30.480	34,24
D. Juan Rodríguez Inciarte	●	38.100	86.690	124.790	33.020	94.050	127.070	-1,83
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	Ⓛ	35.560	170.850	206.410	33.020	175.040	208.060	-0,80
D. Juan Miguel Villar Mir	Ⓛ	20.320	—	20.320	15.240	—	15.240	25,00
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ⁴	●	20.320	1.270	21.590	33.020	5.080	38.100	-76,47
D. Javier Marín Romano ⁵	●	35.560	2.540	38.100	15.240	2.540	17.780	53,33
D. Fernando de Asúa Álvarez ⁶	Ⓛ	35.560	210.710	246.270	33.020	199.030	232.050	5,77
D. Vittorio Corbo Lioi ⁷	Ⓛ	8.228	—	8.228	20.570	—	20.570	-150,00
D. Abel Matutes Juan ⁸	Ⓛ	27.940	25.770	53.710	25.400	19.420	44.820	16,55
Lord Burns (Terence) ⁹	Ⓛ	—	—	—	18.513	—	18.513	—
D. Alfredo Sáenz Abad ¹⁰	●	—	—	—	17.780	2.540	20.320	—
D. Manuel Soto Serrano ¹⁰	Ⓛ	—	—	—	15.240	63.720	78.960	—
Totales		484.316	873.401	1.357.717	442.943	869.870	1.312.813	3,31

1. Consejero ejecutivo desde el 16 de enero de 2015.

2. Nombrada consejera el 27 de enero de 2014.

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

4. Cesó como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.

5. Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

6. Cesó como consejero el 12 de febrero de 2015.

7. Cesó como consejero el 24 de julio de 2014.

8. Cesó como consejero el 18 de febrero de 2015.

9. Cesó como consejero el 31 de diciembre de 2013.

10. Cesó como consejero el 29 de abril de 2013.

Ⓛ Dominical

Ⓛ Independiente

Ⓛ Externo, no dominical ni independiente

2.3.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

(i) Política aplicada

La política aplicada a la retribución de los consejeros en 2014 por el desempeño de funciones ejecutivas fue aprobada por el consejo de administración y sometida al voto consultivo de la junta general de accionistas de 28 de marzo de 2014 (como parte del informe anual de remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2013), con un porcentaje de votos a favor del 91,422%. En 2014:

- La retribución fija ha representado una proporción significativa de la compensación total.

- La retribución variable total ha estado compuesta por: (i) un Bonus, a percibir parcialmente en efectivo y parcialmente en acciones, difiriéndose asimismo el cobro de parte del Bonus durante un período de tres años; y (ii) un incentivo a largo plazo o ILP que, en su caso, se percibirá íntegramente en acciones y de forma diferida.

- Los componentes variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos (incluidos el Bonus y el ILP) por el ejercicio 2014 se han ajustado, por acuerdo de la junta de 28 de marzo de 2014, a un límite del 200% de los componentes fijos.

A) El Bonus de 2014 de los consejeros ejecutivos se ha determinado a partir del bonus aprobado por el consejo para el ejercicio 2013 (bonus autorizado)⁷, considerando determinadas métricas cuantitativas, así como factores cualitativos adicionales:

a) Métricas cuantitativas:

- Un 75% del Bonus se ha fijado en función del beneficio neto operativo (BNO) de 2014⁸, en comparación con el registrado en 2013.
- Un 25% del Bonus se ha fijado en función del Rorwa (*return on risk weighted assets* o retorno sobre activos medios ponderados por riesgo) en 2014, en comparación con el presupuestado y ajustado por el crecimiento anual del BNO.

A efectos de la aplicación de las métricas anteriores, se ha considerado el BNO y Rorwa del Grupo y, para los consejeros que tenían encomendada la dirección de una división de negocio concreta, se consideraron también los resultados de la división bajo su gestión. En el caso de D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, por haber ocupado el cargo de consejera delegada de Santander UK plc. hasta su nombramiento como presidenta del Grupo, se han considerado las métricas de Santander UK plc para fijar el bonus respecto de los primeros 8 meses de 2014 y las del Grupo en su conjunto para el resto.

b) Factores cualitativos adicionales:

A efectos de valorar la calidad de los resultados objeto de las anteriores métricas y de la determinación del Bonus individual, también se han tenido en cuenta los siguientes factores:

- La adecuada gestión del riesgo y el consumo eficiente de capital.
- Comparativa de la evolución de los resultados respecto a los de entidades competidoras (*benchmarking* de resultados).
- Comparación del nivel de satisfacción de clientes respecto al de entidades competidoras (*benchmarking* de la satisfacción de clientes).
- La evolución del *core* capital, capital económico del Grupo, balance y otros factores relevantes de gestión.

c) Condiciones adicionales:

Finalmente, para la determinación del Bonus se ha constatado que no se ha producido ninguna de las siguientes circunstancias:

- El BNO del Grupo de 2014 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2013. De haberse producido esta circunstancia, la comisión de retribuciones habría analizado los resultados y determinado un Bonus que en ningún caso hubiese sido superior al 50% del bonus autorizado para 2013.

- El BNO del Grupo no ha sido negativo. De haberse producido esta circunstancia, el Bonus habría sido cero.

Forma de pago del Bonus de los consejeros ejecutivos: El Bonus se abona un 50% en metálico y un 50% en acciones, parte en 2015 y parte diferido en tres años, como sigue:

- Un 40% del Bonus se abona en 2015, por mitades y neto de impuestos, en metálico y en acciones.
- El 60% restante queda diferido por terceras partes y se abonará, en su caso, en 2016, 2017 y 2018. En cada año, el correspondiente importe se abonará, neto de impuestos, mitad en metálico y mitad en acciones.

La parte abonada en acciones no se podrá vender hasta pasado un año desde que sean entregadas.

B) El ILP de los consejeros ejecutivos ha sido fijado por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, en un importe equivalente al 15% del bonus de referencia al inicio del ejercicio. Este incentivo se ha asignado teniendo en cuenta el comportamiento relativo del retorno total para el accionista (RTA) del Banco durante el ejercicio 2014 en relación con el de un grupo de referencia de 15 entidades de crédito (el Grupo de Referencia).

Posición del RTA de Santander	%
Del 1º al 8º	100
Del 9º al 12º	50
Del 13º al 16º	0

Al haberse colocado el RTA de Santander en la 4ª posición, el coeficiente aplicado sobre el 15% del bonus de referencia ha sido del 100%.

El RTA 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 (incluyendo el programa *Santander Dividendo Elección*) que pueda percibir el accionista durante el período considerado.

El Grupo de Referencia ha estado formado por entidades que se identificaron al comienzo del ejercicio 2014 y que han sido las siguientes: HSBC, BNP Paribas, Société Générale, JP Morgan, Citigroup, BBVA, Nordea, Unicredit, Intesa SanPaolo, Itaú-Unibanco, Bank of Nova Scotia, Deutsche Bank, Lloyds, Bradesco y UBS.

7. El bonus autorizado de D.ª Ana Bot n-Sanz de Sautuola y O'Shea ha sido modificado para tener en cuenta su nuevo cargo de presidenta del Grupo; el de D. Juan Rodríguez Inciarte para recoger la revisión de sus condiciones retributivas al inicio del ejercicio para ajustarlas a referencias de mercado de consejeros ejecutivos de otras entidades comparables; y el de D. Javier Marín Romano para ajustarlo a la referencia de su cargo de consejero delegado por un año entero de ejercicio del cargo.

8. El BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado positiva o negativamente por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño (*performance*) 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.

El ILP así fijado para cada beneficiario se denomina el Importe Acordado del ILP y su devengo y cuantía están vinculados al grado de cumplimiento de los objetivos plurianuales que se indican a continuación. El Importe Acordado del ILP determina para cada consejero ejecutivo el número máximo de acciones que podrá, en su caso, recibir, número que se ha calculado teniendo en cuenta la cotización de la acción Santander de las 15 sesiones anteriores al día 16 de enero de 2015 —fecha en la que por el consejo se acordó el Bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2014—, que ha resultado ser de 6,186 euros por acción.

El devengo del ILP y su cuantía se condicionan a cuál sea el comportamiento relativo del RTA de Banco Santander en relación con el de las entidades del Grupo de Referencia durante un período plurianual. Así, cada año se determinará el importe que, en su caso, corresponda recibir a cada consejero ejecutivo en relación con el ILP (el Importe Anual del ILP) aplicando al tercio del Importe Acordado del ILP de ese año el porcentaje que resulte de la siguiente tabla:

Posición del RTA de Santander	% a pagar
Del 1º al 4º	100
5º	87,5
6º	75
7º	62,5
8º	50
Del 9º al 16º	0

Para el devengo del año 2016 el RTA de referencia será el acumulado entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2015; para el devengo del año 2017 el RTA de referencia será el acumulado entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2016; y para el devengo del año 2018 el RTA de referencia será el acumulado entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2017.

Forma de pago del ILP de los consejeros ejecutivos: El ILP se abonará íntegramente en acciones en 2016, 2017 y 2018.

Condiciones de permanencia y cláusulas *malus* aplicables al Bonus y al ILP

El devengo de la retribución diferida (tanto el ILP como la parte diferida del Bonus) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo⁹, a que no concurra, a juicio del consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, ninguna de las siguientes circunstancias durante el período anterior a cada una de las entregas como consecuencia de actuaciones realizadas en 2014:

- Deficiente desempeño (*performance*) financiero del Grupo.
- Incumplimiento por el beneficiario de la normativa interna, incluyendo, en particular, la relativa a riesgos;
- Reformulación material de los estados financieros del Grupo, cuando así se considere por los auditores externos, excepto cuando resulte procedente conforme a una modificación de la normativa contable; o
- Variaciones significativas del capital económico o del perfil de riesgo del Grupo.

El consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, y en función del grado de cumplimiento de dichas condiciones, determinará en cada año el importe concreto a satisfacer del importe diferido del Bonus y del Importe Anual del ILP correspondientes a ese año.

Otras reglas aplicables al Bonus y al ILP

- Se prohíben expresamente las coberturas del valor de las acciones Santander recibidas en los períodos de retención y diferimiento. Asimismo, se prohíbe la venta de las acciones otorgadas hasta pasado un año desde su recepción.
- Con ocasión de cada entrega de acciones en 2016, 2017 y 2018, en su caso, se abonará a los consejeros ejecutivos un importe en metálico igual a los dividendos correspondientes a las citadas acciones y a los intereses que se devenguen sobre la parte del importe diferido del Bonus que corresponda abonar en efectivo, en ambos casos, desde la fecha de pago del porcentaje de abono inmediato del Bonus y hasta la fecha de pago del Bonus o del ILP correspondiente. En los casos de aplicación del programa *Santander Dividendo Elección*, se pagará el precio ofrecido por el Banco por los derechos de asignación gratuita correspondientes a las citadas acciones.

En la medida en que tanto el Bonus como el ILP conllevan la entrega de acciones del Banco, el consejo de administración sometió a la junta general ordinaria de 2014, que la aprobó, la aplicación del cuarto ciclo del Plan de Retribución Variable Diferida y Condicionada, a través del cual se instrumenta el Bonus, y del primer ciclo del Plan de Performance Shares, que sirve para instrumentar el ILP.

9. 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, regulador de la relación especial de alta dirección, para los sujetos a este régimen), invalidez permanente o fallecimiento, o como consecuencia de que la 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 del ILP y del importe diferido del Bonus (así como los dividendos e intereses correspondientes) permanecerán en las mismas condiciones como si no hubiese ocurrido ninguna de dichas circunstancias.

En caso de fallecimiento, dicho derecho pasará a los sucesores del beneficiario.

En los supuestos de baja temporal justificada por incapacidad temporal, suspensión del contrato de trabajo por maternidad o paternidad, excedencia para atender al cuidado de hijos o de un familiar, no se producirá ningún cambio en los derechos del beneficiario.

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 no referida en ninguno de los apartados anteriores, se estará a lo pactado en el acuerdo de extinción o de excedencia.

Ninguna de las circunstancias anteriores dará derecho a percibir el ILP o el importe diferido del Bonus de forma anticipada. Cuando el beneficiario o sus causahabientes conserven el derecho a percibir el ILP o el importe diferido del Bonus (así como los dividendos e intereses correspondientes), éstos se entregarán en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento de los respectivos planes.

(ii) Salario anual bruto

El salario anual bruto de los consejeros ejecutivos correspondiente al ejercicio 2014 ha sido el siguiente:

Miles de euros	2014	2013
Consejeros ejecutivos		
D ^a . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ¹		
Consejera delegada Santander UK	1.392	2.005
Presidenta	833	--
D. Matías Rodríguez Inciarte	1.710	1.710
D. Juan Rodríguez Inciarte	1.200 ²	987
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ³		
	930	1.344
D. Javier Marín Romano ^{4 y 5}		
Consejero delegado Banco Santander	2.000	1.333
Director general	--	267
Total	8.065	7.646

- Conforme a lo indicado en el informe anual de remuneraciones de 2013 que fue aprobado con carácter consultivo por la junta general ordinaria del Banco de 28 de marzo de 2014, el salario anual bruto que le correspondía en 2014 por sus funciones como consejera delegada de Santander UK era de 1.702 miles de libras (2.005 miles de euros considerando el tipo de cambio medio de 2013). Tras su designación como presidenta de Banco Santander el 10 de septiembre de 2014, ese importe fue revisado para reflejar sus nuevas responsabilidades, estableciéndose en 2,5 millones de euros.
Los importes en euros que figuran en la tabla anterior para 2014 incluyen la parte relativa a las funciones de consejera delegada de Santander UK (1.392 miles de euros) y la parte correspondiente a las funciones de presidenta del Grupo (833 miles de euros).
- El consejo, a propuesta de la comisión, acordó revisar el salario anual bruto de D. Juan Rodríguez Inciarte para reflejar adecuadamente su nivel de responsabilidad en el Grupo y ajustar, asimismo, su retribución a referencias de mercado de consejeros ejecutivos de otras entidades comparables, según consta en el informe anual de remuneraciones de 2013 que fue aprobado con carácter consultivo por la junta general ordinaria del Banco de 28 de marzo de 2014.
- Cesó como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.
- Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.
- El importe efectivamente percibido en 2013 fue de 1.600 miles de euros, que es la suma de su retribución como director general del Banco para los primeros cuatro meses del año (267 miles de euros) y de su retribución como consejero delegado para los restantes ocho (1.333 miles de euros).

(iii) Retribución variable

El consejo ha aprobado el Bonus y el ILP de la presidenta, del anterior consejero delegado y del resto de consejeros ejecutivos a propuesta de la comisión de retribuciones, que ha tenido en cuenta los criterios a los que se refiere el apartado (i) anterior y los trabajos realizados por el comité de evaluación de riesgos en las retribuciones¹⁰.

Metodología de cálculo**A) Determinación del Bonus individual de los consejeros ejecutivos**

La metodología de cálculo del Bonus de 2014 de los consejeros ejecutivos se ha fijado, partiendo del bonus de referencia, que es el importe de bonus autorizado en 2013, con las siguientes matizaciones:

- Para D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, la referencia utilizada para el cálculo de la parte de su Bonus de 2014 correspondiente al período en que ha ejercido como presidenta del Grupo ha sido el nuevo bonus de referencia que se le fijó con ocasión de su nombramiento como tal.
- Para D. Juan Rodríguez Inciarte, se ha tenido en cuenta la revisión de sus condiciones al inicio del ejercicio para ajustar su retribución a referencias de mercado de consejeros ejecutivos de otras entidades comparables.
- En el caso de D. Javier Marín Romano, su Bonus de 2014 se ha calculado utilizando como referencia el importe anualizado de la parte de su bonus de 2013 correspondiente al período en que desempeñó las funciones de consejero delegado.

El Bonus de 2014 se ha fijado teniendo en cuenta determinadas métricas cuantitativas, así como factores cualitativos adicionales. Las métricas cuantitativas son las siguientes:

- El beneficio neto ordinario atribuido (BNO¹¹) medido frente al registrado en 2013, que determina un 75% del Bonus; y
- El *Rorwa* obtenido en 2014, en comparación con el presupuestado y ajustado por el crecimiento anual de BNO, que determina el 25% restante.

A efectos de establecer el importe del Bonus, se ha distinguido entre los consejeros ejecutivos con funciones generales en el Grupo y los que tienen encomendada la dirección de una división de negocio concreta, teniéndose en cuenta para los primeros el BNO y el *Rorwa* del Grupo y primando en los segundos los de la división bajo su gestión (en un 70% las métricas de la división y en un 30% las del Grupo).

En 2014 los consejeros ejecutivos con funciones generales en el Grupo han sido D. Javier Marín Romano, D. Matías Rodríguez Inciarte y D. Juan Rodríguez Inciarte. Para la determinación de la retribución variable de D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea se han considerado los resultados de Santander UK plc. hasta su nombramiento como presidenta y a partir de ese momento los resultados del Grupo.

10. Dicho comité está formado por miembros de la alta dirección que son a su vez jefes de división de las áreas de control del Grupo —incluyendo riesgos, auditoría, recursos humanos, organización y costes, gestión financiera, intervención general y control de gestión y secretaría general—, y directamente relacionadas con el proceso de generación de la información financiera. Su función consiste en evaluar el impacto en los objetivos asociados a las retribuciones variables de la gestión de los riesgos —de pérdidas, liquidez, capital o concentración—, así como la calidad y recurrencia de los resultados y el ambiente general de cumplimiento y control.

11. El BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado positiva o negativamente por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño (*performance*) de los directivos evaluados, a cuyo efecto se valorarán las plusvalías extraordinarias, operaciones corporativas, saneamientos especiales o ajustes contables o legales que, en su caso, se produzcan en el ejercicio.

Métricas cuantitativas

Beneficio neto ordinario atribuido (ponderación del 75%):

- Grupo Santander: +33% sobre el ejercicio 2013¹².
- Santander UK plc: +27% sobre el ejercicio 2013.

Rorwa (ponderación del 25%):

- Grupo Santander: el cumplimiento del presupuesto de *Rorwa* en 2014 ha sido de un 92% que, ajustado por el BNO de 2014 en comparación con el de 2013 (133%), determina un resultado en esta métrica de 122% (+22%).
- Santander UK: el cumplimiento del presupuesto de *Rorwa* en 2014 ha sido de un 114% que, ajustado por el BNO de 2014 en comparación con el de 2013 (127%), determina un resultado en esta métrica de 145% (+45%).

Factores cualitativos (positivos y negativos).

- Adecuada gestión del riesgo y consumo eficiente de capital.

El comité de evaluación de riesgos en las retribuciones (CERR) es el órgano encargado de valorar los riesgos y controles del Grupo en su conjunto y de las divisiones de negocio y de proponer a la comisión de retribuciones el ajuste correspondiente.

En su valoración, el CERR ha tenido en cuenta la exposición a pérdidas por riesgos de crédito y de mercado, el riesgo operacional y reputacional, el riesgo de concentración, la gestión de la liquidez y del capital, el ambiente general de control y la calidad y recurrencia de los resultados.

El resultado de la evaluación es:

- Grupo: 0% (neutral).
- Santander UK: 6% (ajuste positivo), apoyado en la gestión del riesgo operacional, riesgo de liquidez, el ambiente general de control y la calidad y recurrencia de resultados.
- Comparativa de la evolución de los resultados frente a los de entidades competidoras (*benchmarking* de resultados).

Se ha realizado una comparación de los resultados de cada división de negocio y del Grupo consolidado con los de un grupo de comparación. Para la comparación de los resultados de los negocios se tienen en cuenta los de unidades equivalentes de entidades competidoras y para los resultados del Grupo los de la entidad competidora en su conjunto. Para la determinación de la retribución variable de 2014 el grupo de comparación ha estado compuesto por las siguientes entidades: HSBC, BNP Paribas, Société Générale, JP Morgan, Citigroup, BBVA, Nordea, UniCredito, Intesa SanPaolo, Itaú-Unibanco, Bank of Nova Scotia, Deutsche Bank, Lloyds, Bradesco y UBS. En el caso de Santander UK plc el grupo de comparación ha estado formado por los resultados en banca minorista en el Reino Unido de RBS, Barclays, HSBC, Lloyd's y Nationwide. Los resultados de la evaluación de este factor son los siguientes:

- Grupo: 4% (ajuste positivo).
- Santander UK plc: 3% (ajuste positivo).
- Comparativa del nivel de satisfacción de clientes respecto al de entidades competidoras (*benchmarking* de la satisfacción de clientes).

Se ha realizado una comparación a partir de las encuestas locales de satisfacción de clientes. Estas encuestas se realizan en los principales países donde el Grupo desarrolla su actividad. En el caso de Santander UK se utiliza el informe Financial Research Survey. El resultado de esta evaluación es el siguiente:

- Grupo: 0% (neutral).
- Santander UK plc: 2% (ajuste positivo).
- Evolución del *core capital*, capital económico del Grupo, balance y otros factores relevantes de gestión.

Se han valorado los aspectos más destacados de la gestión del Grupo durante el ejercicio, considerando que la evolución general del Grupo en estos factores ha sido la esperada y en línea para alcanzar las metas fijadas a largo plazo. No se han determinado ajustes positivos o negativos en este factor.

Resultado de los cálculos

El resultado de la agregación de los resultados cuantitativos ponderados según corresponde (75% o 25%) y de los factores cualitativos es el siguiente:

- Grupo: +34,2%.
- Santander UK plc: +42,5%.

12. El aumento habría sido del 39% si no se hubiera optado por excluir el efecto de reexpresar los estados financieros de 2013 por aplicación anticipada de la interpretación de la norma contable CINIIF 21 sobre gravámenes, que ha supuesto modificar la contabilización de las aportaciones realizadas por Santander UK plc al Financial Services Compensation Scheme y por las entidades españolas al Fondo de Garantía de Depósitos. No obstante lo anterior, el dato de crecimiento utilizado para la determinación del Bonus ha sido el 33%.

Estos porcentajes determinan el crecimiento máximo sobre los bonos de referencia indicados anteriormente. En aplicación de dichos porcentajes, los Bonus que se han aprobado para los consejeros ejecutivos en relación con el ejercicio 2014 son los siguientes:

Miles de euros	2014	2013
Consejeros ejecutivos		
D ^a . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ¹		
Consejera Delegada Santander UK	2.212	2.212
Presidenta	1.550	--
D. Matías Rodríguez Inciarte	2.868	2.308
D. Juan Rodríguez Inciarte	2.223 ²	1.480
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ²		
	--	1.412
D. Javier Marín Romano ³		
Consejero delegado Banco Santander	3.966	2.000
Director general	--	500
Total	12.819	9.912

- Los importes que figuran en la tabla anterior para 2014 incluyen el Bonus derivado de las funciones de consejera delegada de Santander UK (2.212 miles de euros) y la parte correspondiente a las funciones de presidenta del Grupo (1.550 miles de euros).
- Cesó como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.
- Cesó como consejero el 12 de enero de 2015. Los importes que figuran en la tabla anterior para 2013 incluyen la parte que deriva del ejercicio de las funciones de director general del Banco durante los primeros cuatro meses del año (500 miles de euros) y la parte correspondiente a las funciones de consejero delegado (2.000 miles de euros).

La forma de abono del Bonus de 2014 es la siguiente:

Miles de euros	Abono inmediato en efectivo (20%)	Abono inmediato en acciones (20%)	Abono diferido en efectivo (30%) ¹	Abono diferido en acciones (30%) ¹	Total
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	752	752	1.129	1.129	3.762
D. Matías Rodríguez Inciarte	574	574	860	860	2.868
D. Juan Rodríguez Inciarte	445	445	667	667	2.223
D. Javier Marín Romano ²	793	793	1.190	1.190	3.966
Total	2.564	2.564	3.846	3.846	12.819

- En tres años: 2016, 2017 y 2018 sujeto a la permanencia, con las excepciones previstas (véase la nota 9 al pie de la página 30), y la no concurrencia de cláusulas *malus*.
- Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

Los importes de abono inmediato y diferido en acciones del cuadro anterior se corresponden con los siguientes números de acciones:

Bonus de 2014 a percibir en acciones Santander (cifras en número de acciones)	Abono inmediato	Abono diferido ¹	Total
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	121.629	182.444	304.073
D. Matías Rodríguez Inciarte	92.726	139.088	231.814
D. Juan Rodríguez Inciarte	71.872	107.808	179.680
D. Javier Marín Romano ²	128.225	192.338	320.563
Total	414.452	621.678	1.036.130

- En 3 años: 2016, 2017 y 2018 sujeto a la permanencia, con las excepciones previstas (véase la nota 9 al pie de la página 30), y la no concurrencia de cláusulas *malus*.
- Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

El número total de acciones indicado se encuentra dentro del límite máximo de 1.228.581 acciones autorizado por la junta de 28 de marzo de 2014 para los consejeros ejecutivos y que ha sido calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas de la acción Santander en las 15 sesiones bursátiles anteriores al día 16 de enero de 2015 —fecha en la que por el consejo se acordó el Bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2014—, que ha resultado ser de 6,186 euros por acción.

B) Determinación del Importe Acordado del ILP de los consejeros ejecutivos

Medido en términos de RTA, Santander ha ocupado en 2014 el cuarto puesto en relación con el Grupo de Referencia, lo que en aplicación de lo previsto en el plan ha dado lugar a la asignación del 100% del importe previsto. El Importe Acordado del ILP determina para cada consejero ejecutivo el número máximo de acciones que podrá, en su caso, recibir. Dicho número de acciones ha sido calculado teniendo en cuenta la misma cotización indicada en el apartado A anterior.

A continuación se indica el número máximo de acciones correspondiente a cada consejero ejecutivo así como el valor razonable estimado de dichas retribuciones variables:

	Valor razonable (miles de euros)	Número máximo de acciones
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	140	62.395
D. Matías Rodríguez Inciarte	170	75.655
D. Juan Rodríguez Inciarte	120	53.346
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos	-	-
D. Javier Marín Romano ²	147	65.470
Total	577	256.866

1. Valor razonable estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento del RTA de Banco Santander en relación con el de las entidades del Grupo de Referencia durante los periodos de medición.

2. Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

El número total de acciones indicado se encuentra dentro del límite máximo de 323.311 acciones autorizado por la junta de 28 de marzo de 2014 para los consejeros ejecutivos y ha sido calculado sobre la base de la referida cotización de 6,186 euros por acción.

El devengo del ILP y su cuantía se condicionan a cuál sea el comportamiento relativo del RTA de Banco Santander en relación con el de las entidades del Grupo de Referencia durante un período plurianual. Así, en los ejercicios 2016, 2017 y 2018 se determinará el importe que, en su caso, corresponda recibir a cada consejero ejecutivo en relación con el ILP (el Importe Anual del ILP) aplicando al tercio del Importe Acordado del ILP de ese año el porcentaje que resulte de la tabla que se ha indicado en el apartado 2.3.2 (i)B) anterior. Para el devengo del año 2016 el RTA de referencia será el acumulado entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2015; para el devengo del año 2017 el RTA de referencia será el acumulado entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2016; y para el devengo del año 2018 el RTA de referencia será el acumulado entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2017.

Adicionalmente, el devengo del ILP está sujeto a las condiciones de permanencia y cláusulas *malus* descritas en el apartado 2.3.2 (i) anterior.

C) Relación de los componentes variables de la retribución respecto de los fijos en 2014

La junta general de 28 de marzo de 2014 aprobó modificar los Estatutos sociales para ajustar el régimen retributivo de los consejeros ejecutivos a lo dispuesto en el RDL 14/2013 (hoy, Ley 10/2014) y en la Directiva CRD IV de modo que los componentes variables de su remuneración no puedan ser superiores al 100% de los componentes fijos, salvo que la junta general apruebe una ratio superior, que en ningún caso excederá del 200%.

En relación con lo anterior, la citada junta aprobó una ratio máxima entre los componentes variables y los componentes fijos de la remuneración 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 2014 para cada consejero ejecutivo:

%	Componentes variables/ componentes fijos
Consejeros ejecutivos	
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	105%
D. Matías Rodríguez Inciarte	143%
D. Juan Rodríguez Inciarte	116%
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ¹	-
D. Javier Marín Romano ²	122%

1. Cesó como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.

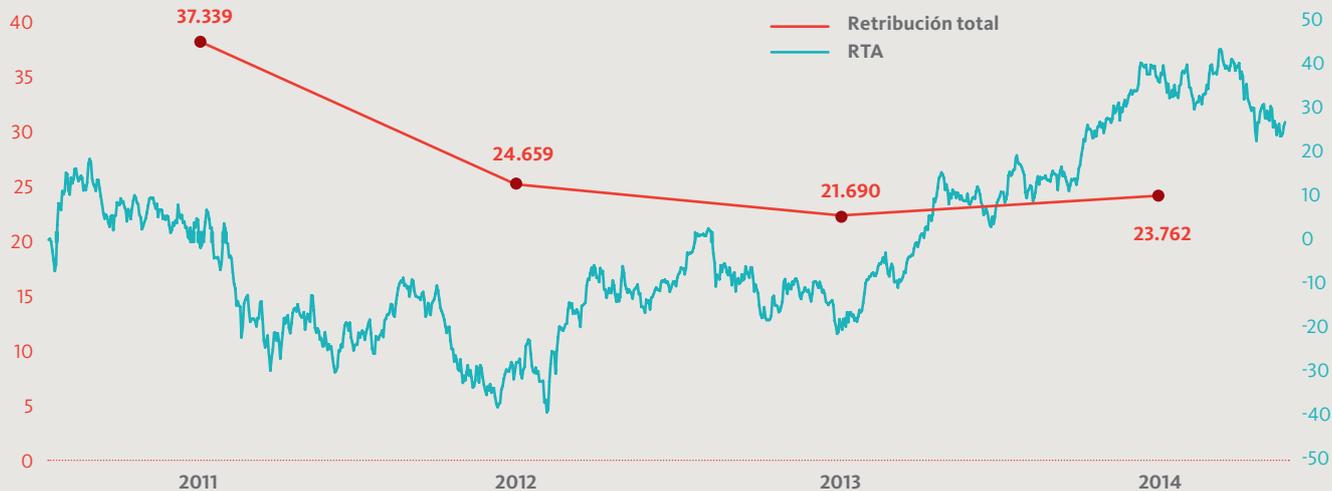
2. Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

A estos efectos:

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

A continuación, se muestra la evolución de la compensación total de los consejeros con funciones ejecutivas respecto del retorno total para el accionista (*pay for performance*).

Evolución de la retribución por todos los conceptos de los consejeros con funciones ejecutivas respecto del retorno total para el accionista*



* Cifras de retribución de los consejeros ejecutivos en miles de euros y de la evolución total para el accionista en porcentajes.

(iv) Principales características de los sistemas de previsión

En el ejercicio 2012, en el marco de las actuaciones desarrolladas por el Grupo para reducir los riesgos derivados del mantenimiento de compromisos por pensiones en la modalidad de prestación definida con ciertos empleados, que dieron lugar a un acuerdo con los representantes de los trabajadores para transformar los compromisos de prestación definida derivados del convenio colectivo en planes de aportación definida, se modificaron los contratos de los consejeros ejecutivos y de los restantes miembros de la alta dirección del Banco –los altos directivos– que contaban con compromisos por pensiones en la modalidad de prestación definida para transformar éstos en un sistema de previsión de aportación definida, que fue externalizado con Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A. El nuevo sistema otorga a los consejeros ejecutivos el derecho a recibir una prestación por jubilación con ocasión de esta, estén o no en activo en el Banco en ese momento, calculada en base a las aportaciones al indicado sistema y sustituyó al derecho a percibir un complemento de pensión en caso de jubilación con que contaban hasta entonces, excluyéndose expresamente toda obligación del Banco frente a los consejeros ejecutivos distinta de la conversión del sistema anterior en el nuevo sistema de previsión que tuvo lugar en 2012 y, en su caso, de la realización de las aportaciones anuales que se describen más adelante¹³. En caso de prejubilación y hasta la fecha de jubilación, los consejeros ejecutivos que no hubieran ejercitado la opción de percibir sus pensiones en forma de capital tienen derecho a percibir una asignación anual.

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 previsión¹⁴.

El Banco realiza anualmente desde 2013 aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos y altos directivos, en proporción a sus respectivas bases pensionables, hasta que aquéllos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez (incluyendo, en su caso, durante la prejubilación). No se realizan aportaciones respecto de los consejeros ejecutivos y altos directivos que habían ejercitado, con anterioridad a la transformación de los compromisos por pensiones de prestación definida en el actual sistema de aportación definida, la opción de percibir en forma de capital sus derechos por pensiones indicada en la nota al pie número 13 del presente informe.

Los términos del sistema de previsión regulan el impacto del diferimiento de la retribución variable computable en el pago de las prestaciones cubiertas por el sistema con ocasión de la jubilación, así como, en su caso, la retención en acciones de las que traen causa de aquélla.

13. Conforme a lo previsto en los contratos de los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección con anterioridad a su modificación, el anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, y D. Matías Rodríguez Inciarte habían ejercitado la opción por recibir las pensiones devengadas –o cantidades asimiladas– en forma de capital –esto es, en una única contraprestación–, lo que supuso que dejaran de devengar pensiones desde entonces, quedando fijado el capital a percibir, que se actualizaría al tipo de interés pactado.

14. En el caso del anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, y D. Matías Rodríguez Inciarte, el saldo inicial fue el correspondiente a las cantidades que habían quedado fijadas con ocasión del ejercicio por su parte de la opción por percibir capital antes referida, incluyendo el interés que dichas cantidades habían devengado desde ese momento.

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2014 correspondiente a cada uno de los consejeros ejecutivos en el sistema de previsión¹⁵:

	Miles de euros
D ^a . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	40.134
D. Matías Rodríguez Inciarte	47.255
D. Juan Rodríguez Inciarte	13.730
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ¹	-
D. Javier Marín Romano ²	4.523
	105.642

- Tras el fallecimiento el 9 de septiembre del anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, corresponde a los beneficiarios designados en la póliza que instrumenta el sistema de previsión una prestación por fallecimiento por el importe de los derechos acumulados del Sr. Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos en ese sistema (26.498 miles de euros).
- Cesó como consejero con efectos 12 de enero de 2015, acogiéndose a la prejubilación voluntaria prevista en su contrato, y optó por recibir la asignación anual por prejubilación que le corresponde (800.000 euros brutos) en forma de pago único (10.860.981,50 euros brutos). Conforme a lo previsto en su contrato, el Banco realizará anualmente aportaciones a su sistema de previsión por importe del 55% de su asignación anual durante el periodo de prejubilación y el Sr. Marín tendrá derecho a percibir en el momento en que acceda a la jubilación la prestación por jubilación reconocida en el sistema de previsión, por importe del saldo acumulado en el sistema que le corresponda en ese momento. En cuanto a las retribuciones variables diferidas de ejercicios anteriores a la prejubilación correspondientes al Sr. Marín, será de aplicación el régimen descrito en los apartados correspondientes de este informe y el Sr. Marín las percibirá, en su caso, en las fechas previstas en los correspondientes planes y sujeto al cumplimiento de las condiciones para su devengo previstas en éstos.

Adicionalmente, el Grupo mantiene compromisos por pensiones con otros consejeros por importe de 18 millones de euros (18 millones de euros al 31 de diciembre de 2013). Los pagos realizados durante 2014 a los miembros del consejo con derecho a prestaciones post-empleo han ascendido a 1,2 millones de euros (1,2 millones de euros en 2013). De este último importe (1,2 millones de euros), 0,9 millones de euros corresponden a D. Rodrigo Echenique Gordillo.

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

Finalmente, los contratos de los consejeros ejecutivos que no habían ejercitado la opción antes referida con anterioridad a la transformación de los compromisos por pensiones de prestación definida en el actual sistema de previsión incluyen un régimen de previsión complementaria para los supuestos de fallecimiento (viudedad y orfandad) e incapacidad permanente en activo.

Las dotaciones efectuadas durante el ejercicio 2014 en concepto de pensiones por jubilación y prestaciones complementarias de viudedad, orfandad e invalidez permanente han ascendido a 4.984 miles de euros (4.058 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2013), conforme al siguiente desglose.

	Miles de euros
D ^a . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.140
D. Matías Rodríguez Inciarte	-
D. Juan Rodríguez Inciarte	718
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ¹	-
D. Javier Marín Romano ²	2.126
	4.984

- Cesó como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.
- Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

15. Como se explica en la Nota 5.h) de la memoria del Grupo correspondiente al ejercicio 2013, en enero de 2013, con ocasión de su jubilación, D. Francisco Luzón López solicitó el abono en una única prestación de las pensiones que le correspondían (importe bruto de 65,4 millones de euros). A tal efecto, se procedió, en los términos contractual y legalmente previstos, a la liquidación de sus derechos por pensiones mediante: i) el pago en efectivo de 21,1 millones de euros correspondientes al importe neto de la pensión calculada teniendo en cuenta la retribución fija y las atenciones estatutarias y de 7,1 millones de euros correspondientes al importe neto de la pensión calculada teniendo en cuenta la retribución variable ya devengada en la fecha de jubilación, ii) la inversión por el Sr. Luzón de esos 7,1 millones de euros en acciones Santander (1.144.110 acciones), que quedarán depositadas con carácter indisponible hasta el 23 de enero de 2017 y iii) la inversión por el Banco del importe bruto restante de la pensión (6,6 millones de euros), calculado teniendo en cuenta la retribución variable no devengada, en acciones Santander (1.061.602 acciones), que se entregarán al Sr. Luzón (sujetas al mismo plazo de indisponibilidad indicado y netas de impuestos) o quedarán definitivamente en poder del Banco en función de si la retribución variable de la que traen causa se devenga finalmente o no. De las indicadas 1.061.602 acciones, se han entregado ya al Sr. Luzón 800.296, con ocasión del devengo de la retribución variable de la que traían causa, habiendo quedado depositadas con carácter indisponible hasta el 23 de enero de 2017. Asimismo, D. Alfredo Sáenz Abad cesó en su cargo de consejero delegado del Banco en abril de 2013, pasando a situación de jubilación. Con ocasión de su jubilación, el Sr. Sáenz Abad solicitó el abono en una única prestación de las pensiones que le correspondían (importe bruto de 88,5 millones de euros). A tal efecto, se procedió, en los términos contractual y legalmente previstos, a la liquidación de sus derechos por pensiones mediante: i) el pago en efectivo de 38,2 millones de euros correspondientes al importe neto de la pensión calculada teniendo en cuenta la retribución fija y de 12,2 millones de euros correspondientes al importe neto de la pensión calculada teniendo en cuenta la retribución variable ya devengada en la fecha de jubilación y ii) la inversión por el Sr. Sáenz de esos 12,2 millones de euros en acciones Santander (2.216.082 acciones), que han quedado depositadas en el Banco con carácter indisponible hasta el 29 de abril de 2018.

2.3.3 Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación del Banco

Por acuerdo de la comisión ejecutiva, todas las retribuciones percibidas por los consejeros del Banco que le representen en los consejos de administración de compañías en las que participa el Banco y que correspondan a nombramientos acordados a partir del 18 de marzo de 2002 lo son en beneficio del Grupo. Durante los ejercicios 2014, 2013 y 2012, los consejeros del Banco no percibieron retribuciones derivadas de este tipo de representaciones.

Dos consejeros del Banco percibieron un total de 295 mil euros durante el ejercicio 2014 por su pertenencia al consejo de administración de sociedades del Grupo, según el siguiente desglose: 42 mil euros D. Matías Rodríguez Inciarte como consejero no ejecutivo de U.C.I., S.A. (42 mil euros en 2013) y D. Vittorio Corbo Lioi –que renunció al cargo de consejero del Banco el 24 de julio de 2014– percibió, hasta su cese, 253 mil euros (406 mil euros en 2013), de los que 89 miles de euros los percibió como presidente y consejero no ejecutivo de Banco Santander Chile, 156 mil euros por la prestación de servicios de asesoramiento a dicha entidad y 8 mil euros como consejero no ejecutivo de Grupo Financiero Santander México, S.A.B. de C.V. (104, 284 y 18 mil euros, respectivamente, en 2013).

2.4 Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2014

A continuación se indica el detalle individualizado, por consejero del Banco, correspondiente a los ejercicios 2013 y 2014. Las retribuciones salariales de los consejeros ejecutivos mostradas en el siguiente cuadro corresponden al salario anual bruto percibido y al importe máximo aprobado por el consejo en concepto de Bonus como remuneración del ejercicio, independientemente del año y del importe que, en su

caso, sea abonado a los consejeros de acuerdo con el esquema de diferimiento acordado. Asimismo, para el ejercicio 2014 se incluye el valor razonable estimado para cada consejero del nuevo incentivo a largo plazo (ILP), independientemente del año y del importe que, en su caso, sea finalmente abonado de acuerdo con el esquema de diferimiento acordado. En el Anexo de este informe se recoge información sobre las acciones entregadas en 2014 que traen causa de los sistemas de retribución diferida de ejercicios anteriores cuyas condiciones para la entrega se han cumplido durante los correspondientes ejercicios.

Miles de euros

Consejeros	Atenciones estatutarias						
	Asignación anual						Comisión supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
	Consejo	Comisión ejecutiva	Comisión de auditoría y cumplimiento	Comisión de nombramientos y retribuciones	Comisión de nombramientos	Comisión de retribuciones	
D. ^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Consejera delegada de Santander UK Presidenta	85	170	-	-	-	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	85	170	-	-	-	-	-
D. Guillermo de la Dehesa Romero ¹	113	170	40	19	4	4	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo ²	85	170	12	19	4	4	21
D. ^a . Sheila Bair ³	79	-	-	-	-	-	21
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ⁴	85	-	-	-	-	-	-
D. ^a . Esther Giménez-Salinas i Colomer	85	-	-	-	-	-	-
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	85	-	-	-	-	-	21
D. Juan Rodríguez Inciarte	85	-	-	-	-	-	-
D. ^a . Isabel Tocino Biscarolasaga ⁵	85	170	-	19	-	4	-
D. Juan Miguel Villar Mir ⁶	85	-	-	-	-	-	-
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ⁷	59	118	-	-	-	-	-
D. Javier Marín Romano ⁸ Director general Consejero delegado	- 85	- 170	- -	- -	- -	- -	- -
D. Fernando de Asúa Álvarez ⁹	113	170	40	19	4	4	47
D. Vittorio Corbo Lioi ¹⁰	48	-	-	-	-	-	-
D. Abel Matutes Juan ¹¹	85	-	40	-	4	-	-
Lord Burns (Terence) ¹²	-	-	-	-	-	-	-
D. Alfredo Sáenz Abad ¹³	-	-	-	-	-	-	-
D. Manuel Soto Serrano ¹³	-	-	-	-	-	-	-
Total ejercicio 2014	1.347	1.310	131	77	18	18	109
Total ejercicio 2013	1.415	1.308	158	103	-	-	-

1. Miembro de la comisión de auditoría y vicepresidente tercero desde el 29 de abril de 2013.

2. Consejero ejecutivo desde el 16 de enero de 2015.

3. Nombrada consejera el 27 de enero de 2014.

4. Todas las cantidades recibidas fueron reintegradas a la Fundación Marcelino Botín.

5. Miembro de la comisión ejecutiva desde el 29 de abril de 2013.

6. Miembro del consejo desde el 7 de mayo de 2013.

7. Cesa como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.

8. Miembro del consejo y de la comisión ejecutiva desde el 29 de abril de 2013. Cesa como miembro del consejo el 12 de enero de 2015.

9. Cesa como miembro del consejo el 12 de febrero de 2015.

10. Cesa como miembro del consejo el 24 de julio de 2014.

11. Cesa como miembro del consejo el 18 de febrero de 2015.

12. Cesa como miembro del consejo el 31 de diciembre de 2013.

13. Cesa como miembro del consejo el 29 de abril de 2013.

a. Importe máximo aprobado por el consejo de administración, en sus correspondientes reuniones, como Bonus diferido del ejercicio.

b. Valor razonable correspondiente al ILP concedido en 2014.

c. Recoge, entre otros conceptos, los costes derivados de seguros de vida y seguros médicos a cargo del Grupo correspondientes a consejeros del Banco.

d. Incluye la correspondiente retribución variable de abono diferido.

2014											2013	
Retribuciones salariales de los consejeros ejecutivos												
Dietas		Variable abono inmediato			Variable abono diferido ^a					Otras retribuciones ^c		Total ^d
Consejo	Otras dietas	Fijas	En efectivo	En acciones	En efectivo	En acciones	ILP ^b	Total		Total	Total ^d	
29	2	1.392	442	442	664	664	140	3.744		448	4.478	4.840
-	-	833	310	310	465	465	-	2.383		-	2.383	-
38	158	1.710	574	574	860	860	170	4.748		175	5.375	4.729
38	48	-	-	-	-	-	-	-		-	438	394
36	152	-	-	-	-	-	-	-		23	527	493
23	7	-	-	-	-	-	-	-		-	129	-
25	-	-	-	-	-	-	-	-		-	110	113
36	-	-	-	-	-	-	-	-		-	121	114
38	8	-	-	-	-	-	-	-		-	152	115
38	87	1.200	445	445	667	667	120	3.543		184	3.937	2.830
36	171	-	-	-	-	-	-	-		-	485	432
20	-	-	-	-	-	-	-	-		-	105	71
20	1	930	-	-	-	-	-	930		1	1.129	3.051
-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	767
36	3	2.000	793	793	1.190	1.190	147	6.113		54	6.460	3.574
36	211	-	-	-	-	-	-	-		-	645	579
8	-	-	-	-	-	-	-	-		-	56	106
28	26	-	-	-	-	-	-	-		-	183	169
-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	103
-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	1.899
-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	137
484	873	8.065	2.564	2.564	3.846	3.846	577	21.461		884	26.713	-
468	874	8.880	1.982	1.982	2.974	2.974	-	18.792		1.398	-	24.517

8,9%

2.5 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2015 y 2016 que se somete al voto vinculante de los accionistas

A) Introducción

i) Principios de la política retributiva:

a) Retribución de los consejeros en su condición de tales

La remuneración de los consejeros en su condición de tales estará en función de los cargos desempeñados por los consejeros en el propio órgano colegiado, de la pertenencia y asistencia a las distintas comisiones y, en su caso, de otras circunstancias objetivas que pueda tener en cuenta el consejo.

b) Retribución de los consejeros ejecutivos

Los principios de la política retributiva de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas son los siguientes:

- Que las retribuciones sean congruentes con una gestión rigurosa de los riesgos, sin propiciar una asunción inadecuada de los mismos, y que estén alineadas con los intereses de los accionistas, fomentando la creación de valor a largo plazo.
- Que la retribución fija represente una proporción significativa de la compensación total.
- Que la retribución variable recompense el desempeño atendiendo a la consecución de los objetivos del Grupo.
- Que el paquete retributivo global y su estructura sean competitivos, facilitando la atracción, retención y una remuneración adecuada de los consejeros.

ii) Sistema de remuneración de los consejeros en su condición de tales:

El sistema de remuneración de los consejeros está regulado en el artículo 58 de los Estatutos sociales de Banco Santander y en el artículo 28 del reglamento del consejo. En virtud de dicho sistema, la remuneración de los consejeros en su condición de tales consistirá en una cantidad fija anual determinada por la junta general, que permanecerá vigente en tanto esta última no acuerde su modificación, si bien el consejo podrá reducir su importe en los años en que así lo estime justificado. La retribución indicada tendrá dos componentes: (a) una asignación anual y (b) dietas de asistencia.

La determinación concreta del importe que corresponda por los conceptos anteriores a cada uno de los consejeros y la forma de pago será hecha por el consejo de administración. A tal efecto, tendrá en cuenta los cargos desempeñados por cada consejero en el propio órgano colegiado, su pertenencia y asistencia a las distintas comisiones y, en su caso, otros criterios objetivos que pueda tener en cuenta el consejo de administración.

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

Con independencia del derecho que asiste a los consejeros a ser retribuidos por su condición de tales, estos también tienen derecho a percibir las remuneraciones (sueldos, incentivos, bonuses, pensiones, seguros y compensaciones por cese) que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes por el desempeño en la Sociedad de otras funciones, sean de consejero ejecutivo o de otro tipo, distintas de las de supervisión y decisión colegiada que desarrollan como meros miembros del consejo.

iii) Remuneración de los consejeros ejecutivos:

Por el desempeño de funciones ejecutivas, los consejeros ejecutivos tendrán derecho a percibir las remuneraciones (incluyendo, en su caso, sueldos, incentivos, bonuses, eventuales indemnizaciones por cese anticipado en dichas funciones y cantidades a abonar por la sociedad en concepto de primas de seguro o de contribuciones a sistemas de ahorro) que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes, sujeto a los límites que resulten de la legislación aplicable.

B) Remuneraciones de los consejeros para 2015

1. Remuneración de los consejeros en su condición de tales

En 2015, los consejeros, por su condición de tales, seguirán percibiendo una retribución por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada, por importe conjunto, de acuerdo con lo autorizado por la junta general ordinaria de 2013 (y que se somete nuevamente a la aprobación de la junta general ordinaria de 2015), de hasta seis millones de euros, con dos componentes:

- asignación anual; y
- dietas de asistencia.

El importe concreto a satisfacer por los conceptos anteriores a cada uno de los consejeros y su forma de pago será acordado por el consejo de administración en los términos indicados en el apartado A (ii) anterior.

Adicionalmente, como se ha indicado en la descripción del sistema de remuneración de los consejeros, la Sociedad abonará en 2015 la prima correspondiente del seguro de responsabilidad civil para sus consejeros, contratado en condiciones usuales de mercado y proporcionadas a las circunstancias de la propia Sociedad.

2. Remuneración de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

2.1. Componentes fijos de la retribución

2.1.1. Salario anual bruto

A propuesta de la comisión, los importes aprobados por el consejo de salario anual bruto de los consejeros ejecutivos para 2015 son los siguientes:

Miles de euros	2015	2014	Var (%)
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.500	2.500 ¹	0,0%
D. José Antonio Álvarez Álvarez ²	2.000	-	N/A
D. Matías Rodríguez Inciarte	1.710	1.710	0,0%
D. Juan Rodríguez Inciarte	1.200	1.200	0,0%
D. Rodrigo Echenique Gordillo	1.500	-	N/A

1. El salario anual bruto de 2014 fue fijado con ocasión de su nombramiento como presidenta del Grupo Santander para reflejar la asunción de nuevas responsabilidades. El importe efectivamente abonado en 2014 ascendió a 2.225 miles de euros, incluyendo dicho importe la parte relativa a las funciones de consejera delegada de Santander UK plc y la parte correspondiente a las funciones de presidenta del Grupo.

2. En la sesión de 25 de noviembre de 2014, el consejo de administración designó a D. José Antonio Álvarez Álvarez consejero delegado en sustitución de D. Javier Marín Romano. D. José Antonio Álvarez Álvarez tomó posesión de su cargo de consejero el pasado 13 de enero de 2015, cesando D. Javier Marín Romano con efectos 12 de enero de 2015.

2.1.2. Otros componentes fijos de la retribución

(i) Sistemas de previsión: planes de aportación definida (véase el apartado D) siguiente)¹⁶.

(ii) Beneficios sociales: los consejeros ejecutivos percibirán también determinados beneficios sociales tales como primas de seguros de vida, seguros médicos, vales de economato y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, todos ellos en condiciones de mercado. Se incluye información adicional a este respecto en el apartado D) siguiente.

2.2. Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2015, 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 el apartado A) anterior, teniendo además en cuenta lo que se señala a continuación.

- Componentes variables de la retribución. Los componentes variables de la remuneración de los consejeros ejecutivos incluirán: (i) un "Bonus", a percibir parcialmente en efectivo y parcialmente en acciones, difiriéndose asimismo el cobro de parte del Bonus durante un período de cinco años; (ii) un incentivo a largo plazo o "ILP" que, en su caso, se percibirá íntegramente en acciones y de forma diferida; y (iii) en su caso, las aportaciones a sistemas de previsión que se calculen sobre la retribución variable del consejero correspondiente.

- Limitaciones de la retribución variable. Los componentes variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos (incluidos el Bonus y el ILP) por el ejercicio 2015 deben respetar un límite del 200% de los componentes fijos.

2.2.1. Bonus

(i) Fijación del Bonus.

El Bonus de 2015 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de una referencia estándar de bonus que tienen los consejeros ejecutivos para el cumplimiento al 100% de los objetivos establecidos, a la que se denomina bonus de referencia, y teniendo en cuenta determinadas métricas cuantitativas, así como factores cualitativos adicionales:

a) Métricas cuantitativas:

- Un 75% del Bonus se vincula al BNO de 2015¹⁷, en comparación con el presupuestado para el ejercicio y modificado en función del crecimiento respecto del año anterior.
- Un 25% del Bonus se fija en función del *Rorwa* (*return on risk weighted assets* o retorno sobre activos medios ponderados por riesgo) en 2015, en comparación con el presupuestado para el ejercicio.

A efectos de la aplicación de las métricas anteriores, se considerará el BNO y *Rorwa* del Grupo y, para los consejeros que tienen encomendada la dirección de una división de negocio concreta, se considerarán también los resultados de la división bajo su gestión.

b) Factores cualitativos adicionales:

A efectos de valorar la calidad de los resultados objeto de las anteriores métricas y de la determinación del Bonus individual, se tendrán en cuenta también los siguientes factores:

- La adecuada gestión del riesgo y el consumo eficiente de capital.
- Comparativa de la evolución de los resultados respecto a los de entidades competidoras (*benchmarking* de resultados).
- Comparación del nivel de satisfacción de clientes respecto al de entidades competidoras (*benchmarking* de la satisfacción de clientes).
- La evolución del *core capital*, capital económico del Grupo, balance y otros factores relevantes de gestión.

16. Como se indica en el apartado D siguiente, en el caso de algunos consejeros ejecutivos las aportaciones a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables.

17. El BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado positiva o negativamente por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño (*performance*) de los directivos evaluados, a cuyo efecto se valorarán las plusvalías extraordinarias, operaciones corporativas, saneamientos especiales o ajustes contables o legales que, en su caso, se produzcan en el ejercicio.

c) Condiciones adicionales:

Finalmente, para la determinación del Bonus se comprobará si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el BNO del Grupo de 2015 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2014, el Bonus en ningún caso sería superior al 50% del bonus de referencia para 2015.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, el Bonus sería cero.

(ii) Forma de pago del Bonus:

El Bonus se abona un 50% en metálico y un 50% en acciones, parte en 2016 y parte diferido en cinco años, como sigue:

- a) Un 40% del Bonus se abona en 2016, por mitades y neto de impuestos, en metálico y en acciones.
- b) El 60% restante queda diferido por quintas partes y se abonará, en su caso, en 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021. En cada año, el correspondiente importe se abonará, neto de impuestos, mitad en metálico y mitad en acciones.

La parte en acciones no se podrá vender hasta pasado un año desde que sean entregadas.

(iii) Condiciones para el devengo de la parte diferida del Bonus.

El devengo de la parte diferida del Bonus está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo, a que no concurren las denominadas cláusulas *malus* descritas en el apartado 2.2.3 siguiente, que pongan de manifiesto la asunción indebida de riesgos en 2015.

2.2.2. ILP

(i) Fijación del ILP.

El consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, fijará un ILP para cada consejero ejecutivo partiendo de un importe equivalente al 20% de su bonus de referencia en 2015.

Para determinar el ILP que, en su caso, corresponda, se aplicarán los siguientes coeficientes al 20% del bonus de referencia en función de:

- (1) El beneficio por acción (BPA) de Grupo Santander en el ejercicio 2015 en relación con el presupuestado para dicho ejercicio:

BPA en 2015 (% sobre el BPA 2015 presupuestado)	“Coeficiente BPA 2015”
≥ 90%	1
> 75% pero < 90%	0,75 – 1*
≤ 75%	0

* Incremento lineal del Coeficiente BPA 2015 en función del porcentaje concreto que el BPA de 2015 represente sobre el presupuestado dentro de esta línea de la escala.

- (2) La tasa de retorno sobre el capital tangible (“ROTE”, por sus siglas en inglés –return on tangible equity–) del ejercicio 2015 de Grupo Santander en relación con el presupuestado para dicho ejercicio:

ROTE en 2015 (% sobre el ROTE 2015 presupuestado)	“Coeficiente ROTE 2015”
≥ 90%	1
> 75% pero < 90%	0,75 – 1*
≤ 75%	0

* Incremento lineal del Coeficiente ROTE 2015 en función del porcentaje concreto que el ROTE de 2015 represente sobre el presupuestado dentro de esta línea de la escala.

En consecuencia, la fórmula de fijación del ILP será la siguiente (el resultado de esa fórmula, el Importe Acordado del ILP):

$$\text{Importe Acordado del ILP} = \text{Imp. Ref.} \times (0,5 \times \text{Coeficiente BPA 2015} + 0,5 \times \text{Coeficiente ROTE 2015})$$

donde:

- “Imp. Ref.” es el importe que resulte de multiplicar el porcentaje del 20% por el bonus de referencia del consejero ejecutivo.
- el Coeficiente BPA 2015 y el Coeficiente ROTE 2015 tendrán los valores que correspondan conforme a las tablas anteriores en función del comportamiento durante el ejercicio 2015 del BPA y del ROTE.

El Importe Acordado del ILP determinará para cada consejero ejecutivo el número máximo de acciones que podrá, en su caso, recibir y se calculará teniendo en cuenta la cotización de la acción Santander de las 15 sesiones anteriores a la sesión del consejo que acuerde el Bonus del ejercicio 2015.

No obstante lo anterior, el devengo y cuantía final del ILP se encuentran vinculados al grado de cumplimiento de los objetivos plurianuales del plan y demás condiciones que se indican a continuación.

(ii) Devengo del ILP vinculado a objetivos plurianuales.

El devengo del ILP y su cuantía se condicionan al cumplimiento de determinados objetivos referidos al periodo 2015-2017 (los “Objetivos Plurianuales”), y a las métricas y escalas de cumplimiento asociadas a tales Objetivos Plurianuales, así como al cumplimiento de las restantes condiciones del plan durante el periodo 2015-2018.

Los Objetivos Plurianuales, sus métricas y escalas de cumplimiento son las que se indican a continuación:

- (a) Comportamiento relativo del crecimiento del BPA de Grupo Santander en el periodo 2015-2017 en relación con un grupo de referencia de 17 entidades de crédito (el “Grupo de Referencia”).

Se entenderá por crecimiento del BPA la relación porcentual entre el beneficio por acción conforme a los estados financieros anuales consolidados iniciales y finales del periodo de comparación (esto es, los estados financieros consolidados cerrados a 31 de diciembre de 2014 y a 31 de diciembre de 2017, respectivamente).

Posición del crecimiento del BPA de Santander 2015-2017	“Coeficiente BPA”
Del 1º al 5º	1
6º	0,875
7º	0,75
8º	0,625
9º	0,50
Del 10º al 18º	0

El Grupo de Referencia estará formado por las siguientes entidades: Wells Fargo, JP Morgan Chase, HSBC, Bank of America, Citigroup, BNP Paribas, Lloyds, UBS, BBVA, Barclays, Standard Chartered, ING, Deutsche Bank, Société Générale, Intesa SanPaolo, Itaú-Unibanco y Unicredito.

(b) ROTE del ejercicio 2017 de Grupo Santander:

ROTE en 2017 (%)	“Coeficiente ROTE”
≥ 12%	1
> 11% pero < 12%	0,75 - 1*
≤ 11%	0

*Incremento lineal del Coeficiente ROTE en función del porcentaje concreto, dentro de esta línea de la escala, del ROTE de Grupo Santander en el ejercicio 2017.

(c) Satisfacción de los empleados, medida por la inclusión o no entre el “Top 3” de los mejores bancos para trabajar en los mercados principales en los que el Grupo opera.

Nº de mercados principales en los que Santander se sitúa en el Top 3 de mejores bancos para trabajar en 2017	“Coeficiente Empleados”
6 o más	1
5 o menos	0

A estos efectos, los “Mercados Principales” de Grupo Santander son: Alemania, Argentina, Brasil, Chile, España, Estados Unidos, México, Polonia, Portugal y Reino Unido.

(d) Satisfacción de los clientes, medida por la inclusión o no entre el “Top 3” de los mejores bancos en índice de satisfacción de los clientes en los Mercados Principales.

Nº de Mercados Principales en los que Santander se sitúa en 2017 en el Top 3 de mejores bancos en el índice de satisfacción de clientes	“Coeficiente Clientes”
10	1
Entre 6 y 9	0,2 - 0,8*
5 o menos	0

* Incremento lineal del Coeficiente Clientes, de modo que, dentro de esta línea de la escala, el coeficiente se incrementa en 0,2 por cada Mercado Principal adicional en el que el índice de satisfacción del cliente se sitúa en el Top 3.

(e) Vinculación de clientes, teniendo en cuenta que los objetivos a nivel de Grupo Santander son que a 31 de diciembre de 2017 existan 17 millones de clientes particulares vinculados y 1,1 millones de clientes pymes y empresas vinculados.

Clientes particulares vinculados (millones)	“Coeficiente Particulares”	Clientes pymes y empresas vinculados (millones)	“Coeficiente Empresas”
≥ 17	1	≥ 1,1	1
> 15 pero < 17	0,5 - 1*	> 1 pero < 1,1	0,5 - 1*
≤ 15	0	≤ 1	0

* Incremento lineal del Coeficiente Particulares y del Coeficiente Empresas en función del número de clientes vinculados de cada tipo a 31 de diciembre de 2017.

A partir de las métricas y escalas de cumplimiento anteriores y de los datos correspondientes a finales de 2017, el importe devengado del ILP para cada consejero ejecutivo (el “Importe Devengado del ILP”) se determinará conforme a la siguiente fórmula:

$$\text{Importe Devengado del ILP} = \text{Imp.} \times (0,25 \times A + 0,25 \times B + 0,2 \times C + 0,15 \times D + 0,075 \times E1 + 0,075 \times E2)$$

donde:

– “Imp.” es el Importe Acordado del ILP del consejero ejecutivo.

– “A” es el Coeficiente BPA que resulte conforme a la escala del apartado (a) anterior en función del comportamiento durante el periodo 2015-2017 del crecimiento del BPA de Grupo Santander en relación con el Grupo de Referencia.

– “B” es el Coeficiente ROTE que resulte conforme a la escala del apartado (b) anterior en función del comportamiento durante el ejercicio 2017 del ROTE de Grupo Santander.

– “C” es el Coeficiente Empleados que resulte conforme a la escala del apartado (c) anterior.

– “D” es el Coeficiente Clientes que resulte conforme a la escala del apartado (d) anterior.

– “E1” es el Coeficiente Particulares que resulte conforme a la escala del apartado (e) anterior relativa a los clientes particulares vinculados.

– “E2” es el Coeficiente Empresas que resulte conforme a la escala del apartado (e) anterior relativa a los clientes pymes y empresas vinculados.

(iii) Otras condiciones para el devengo del ILP

El periodo de devengo del ILP finaliza el 31 de diciembre de 2018 y, en consecuencia, las condiciones del plan deberán cumplirse hasta la finalización de dicho periodo, sin perjuicio de que las métricas anteriores estén referidas al periodo 2015-2017.

Por consiguiente, para la determinación del importe final del ILP que corresponda a cada consejero ejecutivo (el “Importe Final del ILP”), el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, podrá en cualquier momento previo a la fecha de pago reducir el Importe Devengado del ILP de cada consejero cuando para la consecución de los Objetivos Plurianuales se haya incurrido en riesgos excesivos.

Asimismo, el devengo de la retribución del ILP está condicionado a la permanencia del beneficiario en el Grupo y a que no concurren las denominadas cláusulas *malus* hasta la entrega de las acciones.

(iv) Forma de abono del ILP:

El ILP se abonará íntegramente en acciones y se diferirá su abono al ejercicio 2019. La fecha de abono tendrá lugar, previsiblemente, durante el primer trimestre de 2019.

2.2.3. Condiciones comunes del Bonus y del ILP**(i) Condiciones de permanencia y cláusulas *malus* aplicables al Bonus y al ILP**

El devengo de la retribución diferida (tanto el Importe Final del ILP como la parte diferida del Bonus) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo¹⁸, a que no concurra, a juicio del consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, ninguna de las siguientes circunstancias durante el período anterior a cada una de las entregas como consecuencia de actuaciones realizadas en 2015:

- (i) Deficiente desempeño (*performance*) financiero del Grupo;
- (ii) Incumplimiento por el beneficiario de la normativa interna, incluyendo, en particular, la relativa a riesgos;
- (iii) Reformulación material de los estados financieros del Grupo, cuando así se considere por los auditores externos, excepto cuando resulte procedente conforme a una modificación de la normativa contable; o
- (iv) Variaciones significativas del capital económico o del perfil de riesgo del Grupo.

El consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, y en función del grado de cumplimiento de dichas condiciones, determinará el importe concreto a satisfacer del importe diferido del Bonus y del Importe Final del ILP.

(ii) Otras reglas aplicables al Bonus y al ILP

- Se prohíben expresamente las coberturas del valor de las acciones Santander recibidas en los períodos de retención y diferimiento. Asimismo, se prohíbe la venta de las acciones otorgadas hasta pasado un año desde su recepción.
- Con ocasión de cada entrega de acciones y sujeto a los mismos requisitos, se abonará a los consejeros ejecutivos un importe en metálico igual a los dividendos correspondientes a las citadas acciones y a los intereses que se devenguen sobre la parte del importe diferido del Bonus que corresponda abonar en efectivo, en ambos casos, desde la fecha de pago del porcentaje de abono inmediato del Bonus y hasta la fecha de pago del Bonus o del ILP correspondiente. En los casos de aplicación del programa *Santander Dividendo Elección*, se pagará el precio ofrecido por el Banco por los derechos de asignación gratuita correspondientes a las citadas acciones.

18. 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, regulador de la relación especial de alta dirección, para los sujetos a este régimen), invalidez permanente o fallecimiento, o como consecuencia de que la 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 del ILP y del importe diferido del Bonus (así como los dividendos e intereses correspondientes) permanecerán en las mismas condiciones como si no hubiese ocurrido ninguna de dichas circunstancias.

En caso de fallecimiento, dicho derecho pasará a los sucesores del beneficiario.

En los supuestos de baja temporal justificada por incapacidad temporal, suspensión del contrato de trabajo por maternidad o paternidad, excedencia para atender al cuidado de hijos o de un familiar, no se producirá ningún cambio en los derechos del beneficiario.

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 no referida en ninguno de los apartados anteriores, se estará a lo pactado en el acuerdo de extinción o de excedencia.

Ninguna de las circunstancias anteriores dará derecho a percibir el ILP o el importe diferido del Bonus de forma anticipada. Cuando el beneficiario o sus causahabientes conserven el derecho a percibir el ILP o el importe diferido del Bonus (así como los dividendos e intereses correspondientes), éstos se entregarán en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento de los respectivos planes.

C) Remuneraciones de los consejeros para 2016**1. Remuneración de los consejeros en su condición de tales**

En 2016, los consejeros, por su condición de tales, percibirán una retribución por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada, por importe conjunto, de acuerdo con lo autorizado por la junta general ordinaria de 2013 (y que se somete nuevamente a la aprobación de la junta general ordinaria de 2015) de hasta seis millones de euros, salvo que la junta general apruebe un importe superior. Los componentes de la remuneración serán, de conformidad con el sistema de remuneraciones:

- (i) Asignación anual; y
- (ii) Dietas de asistencia.

El importe concreto a satisfacer por los conceptos anteriores a cada uno de los consejeros y su forma de pago será acordado por el consejo de administración, para lo que tendrá en cuenta, respectivamente (a) los cargos desempeñados por cada uno de ellos en el propio órgano colegiado y su pertenencia a las distintas comisiones del consejo y (b) la asistencia a las reuniones del consejo y, en su caso, de las comisiones a las que el consejero pertenezca, así como, (c) en su caso, otros criterios objetivos.

Adicionalmente, la Sociedad abonará en 2016 la prima correspondiente del seguro de responsabilidad civil para sus consejeros, contratado en condiciones usuales de mercado y proporcionadas a las circunstancias de la propia Sociedad.

Con independencia del derecho que asiste a los consejeros a ser retribuidos por su condición de tales, estos también tienen derecho a percibir las remuneraciones (sueldos, incentivos, bonuses, pensiones, seguros y compensaciones por cese) que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes por el desempeño en la Sociedad de otras funciones, sean de consejero ejecutivo o de otro tipo, distintas de las de supervisión y decisión colegiada que desarrollan como meros miembros del consejo.

2. Remuneración 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 2015, según se detalla a continuación.

2.1. Componentes fijos de la retribución

2.1.1. Salario anual bruto

El salario anual bruto para los consejeros ejecutivos será establecido por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, de forma coherente con el nivel de responsabilidad dentro de la Entidad de manera que se propicie la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento así como que su cuantía represente una proporción significativa de su compensación total.

La retribución fija bruta anual podrá ser revisada anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones. El incremento máximo para el ejercicio 2016 no podrá ser superior al 3% del salario anual bruto del ejercicio 2015.

2.1.2. Otros componentes fijos de la retribución

- (i) Sistemas de previsión: planes de aportación definida (véase el apartado D) siguiente).
- (ii) Beneficios sociales: Los consejeros ejecutivos percibirán también determinados beneficios sociales tales como primas de seguros de vida, seguros médicos, vales de economato y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, todos ellos en condiciones de mercado. Se incluye información adicional a este respecto en el apartado D) siguiente.

2.2. Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2016 se basará en principios similares a los de ejercicios anteriores (y, en particular, a los del ejercicio 2015), según se detalla a continuación:

- Componentes de la retribución variable. Los componentes variables de la remuneración de los consejeros ejecutivos incluirán, entre otros: (i) un Bonus, a percibir parcialmente en efectivo y parcialmente en acciones, difiriéndose asimismo el cobro de parte del Bonus durante un período de, al menos, cinco años; (ii) un ILP que, en su caso, se percibirá íntegramente en acciones y de forma diferida; y (iii) en su caso, las aportaciones a sistemas de previsión que se calculen sobre la retribución variable del consejero correspondiente.
- Limitaciones de la retribución variable. Los componentes variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos (incluidos el Bonus y el ILP) por el ejercicio 2016 deben respetar un límite del 200% de los componentes fijos.

2.2.1. Bonus

(i) Fijación del Bonus.

El Bonus de 2016 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de un bonus de referencia aprobado para el ejercicio 2016 y teniendo en cuenta determinadas métricas cuantitativas, así como factores cualitativos adicionales:

a) Métricas cuantitativas: combinación de objetivos económico-financieros predeterminados y cuantificables, alineados con el plan estratégico del Grupo. Estas métricas tendrán en cuenta los objetivos de beneficio y de retorno, y considerarán ajustes por riesgos. Las métricas podrán ser medidas a nivel de Grupo y de división si el consejero tiene 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.

b) Factores cualitativos adicionales: a efectos de valorar la calidad de los resultados objeto de las anteriores métricas y de la determinación del Bonus individual, también se tendrán en cuenta objetivos cualitativos que, entre otros, podrán ser los siguientes:

- La adecuada gestión del riesgo y el consumo eficiente de capital.
- Comparativa de la evolución de los resultados respecto a los de entidades competidoras (*benchmarking* de resultados).
- Comparación del nivel de satisfacción de clientes respecto al de entidades competidoras (*benchmarking* de la satisfacción de clientes).
- La evolución del *core capital*, capital económico del Grupo, balance y otros factores relevantes de gestión.

c) Condiciones adicionales: finalmente, para la determinación del Bonus se comprobará si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- Si las métricas cuantitativas vinculadas al beneficio no alcanzan un determinado umbral de cumplimiento, el Bonus no podrá ser superior a un 50% del bonus de referencia para 2016.
- Si los resultados de las métricas vinculadas al beneficio son negativos, el Bonus será cero.

(ii) Forma de pago del Bonus:

Como mínimo un 50% del Bonus se abonará en acciones y el importe restante en metálico, parte en 2017 y parte diferido durante, al menos, cinco años, como sigue:

- Como mínimo un 60% del Bonus quedará diferido por, al menos, quintas partes y se abonará, en su caso, en 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022. En cada año, el correspondiente importe se abonará, neto de impuestos.
- El importe restante se abonará en 2017, neto de impuestos.

La parte en acciones no se podrá vender hasta pasado, como mínimo, un año desde que sean entregadas.

2.2.2. ILP**(i) Fijación y devengo del ILP:**

El ILP de 2016 de los consejeros ejecutivos se establece como un porcentaje del bonus de referencia en 2016, a partir del cual se determinará un número máximo de acciones. Tanto la fijación inicial del ILP, una vez finalizado el ejercicio 2016, como su devengo posterior dependerán del comportamiento de métricas vinculadas a la creación de valor para el accionista (tales como el BPA), así como de objetivos económico-financieros (tales como el ROTE), o a otras prioridades estratégicas del Grupo desde la perspectiva de sus *stakeholders* (e.g., empleados, clientes, accionistas), ajustados por riesgos y evaluados en un período plurianual de, como mínimo, 3 años. Estas métricas podrán ser medidas 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.

Cada métrica para la fijación del ILP estará asociada al comportamiento del Grupo, o, en su caso, de un país o negocio del Grupo concretos durante el ejercicio 2016 y vinculada a una escala de cumplimiento, establecida al inicio del ejercicio 2016, que incluirá un umbral mínimo, por debajo del cual no se abonará incentivo alguno, y uno máximo.

Asimismo, cada métrica para el devengo del ILP estará asociada al comportamiento del Grupo, o, en su caso, de un país o negocio del Grupo concretos durante el período plurianual de referencia y vinculada a una escala de cumplimiento, establecida al inicio del ejercicio 2016, que incluirá un umbral mínimo, por debajo del cual no se abonará incentivo alguno, y uno máximo.

(ii) Forma de pago del ILP:

El ILP se abonará íntegramente en acciones, difiriéndose su abono al ejercicio siguiente a la finalización del período plurianual de devengo fijado para el mismo.

2.2.3. Condiciones comunes del Bonus y del ILP**(i) Condiciones de permanencia y cláusulas *malus* aplicables al Bonus y al ILP**

El devengo de la retribución diferida (tanto el ILP como la parte diferida del Bonus) estará también condicionado a la permanencia del beneficiario en el Grupo y a que no concurran las circunstancias previstas en las correspondientes cláusulas *malus*, todo ello en términos análogos a los indicados para el ejercicio 2015.

(ii) Otras reglas aplicables al Bonus y al ILP

- Se prohibirán expresamente las coberturas del valor de las acciones Santander recibidas en los períodos de retención y diferimiento. Asimismo, se prohibirá la venta de las acciones otorgadas hasta pasado, al menos, un año desde su recepción.
- Con ocasión de cada entrega de acciones y sujeto a los mismos requisitos, se abonará a los consejeros ejecutivos un importe en metálico igual a los dividendos correspondientes a las citadas acciones y a los intereses que se devenguen sobre la parte del importe diferido del Bonus que corresponda abonar en efectivo, en ambos casos, desde la fecha de pago del porcentaje de abono inmediato del Bonus y hasta la fecha de pago del Bonus o del ILP correspondiente. En los casos de aplicación del programa Santander Dividendo Elección, se pagará el precio ofrecido por el Banco por los derechos de asignación gratuita correspondientes a las citadas acciones.

La comisión de retribuciones podrá proponer al consejo ajustes sobre la retribución variable bajo circunstancias excepcionales debidas a factores internos o externos y, en particular, para atender a cambios normativos o a los requerimientos del regulador o de la autoridad de supervisión competente. El detalle sobre estos ajustes se desglosaría 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.

D) Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos

Los términos de la prestación de servicios por parte de cada uno de los consejeros ejecutivos están regulados en los contratos suscritos por cada uno de ellos con el Banco. Los términos y condiciones esenciales de los contratos de los consejeros ejecutivos son, además de los relativos a las retribuciones antes mencionadas, los que se indican a continuación:

a) Exclusividad y no concurrencia

Los consejeros ejecutivos no podrán celebrar contratos de prestación de servicios con otras empresas o entidades, salvo expresa autorización del consejo de administración, estableciéndose en todo caso una obligación de no concurrencia en relación con empresas y actividades de análoga naturaleza a las del Banco y su Grupo consolidado.

Igualmente, los contratos de los consejeros ejecutivos prevén determinadas prohibiciones de competencia y de captación de clientes, empleados y proveedores que son exigibles durante dos años tras su terminación por razones distintas de la jubilación o prejubilación o del incumplimiento por el Banco. La compensación a abonar por el Banco por esta prohibición de competencia es del 80% de la retribución fija del correspondiente consejero, pagadera en un 40% con ocasión de la terminación del contrato y en un 60% al finalizar el plazo de 2 años.

b) Código de conducta

Se recoge la obligación de observar estrictamente las previsiones del código general y del código de conducta en los mercados de valores del Grupo, señaladamente respecto a sus normas de confidencialidad, ética profesional y conflicto de intereses.

c) Terminación

Los contratos son de duración indefinida y no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de terminación distinta de la que, en su caso, venga impuesta por la ley.

No obstante lo anterior, de producirse la terminación de su contrato antes del 1 de enero de 2018, salvo cuando ello se deba a su libre voluntad, su fallecimiento o invalidez permanente, o al incumplimiento grave de sus obligaciones, D. Rodrigo Echenique Gordillo tendrá derecho a percibir una indemnización por importe de dos veces su salario fijo.

En caso de terminación de su contrato por el Banco, D.^ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O' Shea deberá permanecer a disposición del Banco durante un período de 4 meses para asegurar una adecuada transición, percibiendo durante ese plazo su salario fijo.

d) Prejubilación y sistemas de previsión

Los contratos de los siguientes consejeros ejecutivos les reconocen el derecho a prejubilarse en los términos que a continuación se indican cuando no hayan alcanzado aún la edad de jubilación:

- D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola tendrá derecho a prejubilarse en caso de cese por motivos distintos de su incumplimiento o de su renuncia antes de alcanzar los 55 años. En tal caso, tendrá derecho a una asignación anual equivalente a la suma de su retribución fija y el 30% de la media de las últimas retribuciones variables de la presidenta, con un máximo de tres. Dicha asignación se reducirá en hasta un 20% en caso de cese voluntario antes de los 60 años.
- D. Juan Rodríguez Inciarte tendrá derecho a prejubilarse en caso de cese por motivos distintos de su incumplimiento o de su renuncia. En tal caso, tendrá derecho a una asignación anual equivalente a su retribución fija.
- D. José Antonio Álvarez Álvarez tendrá derecho a prejubilarse en caso de cese por motivos distintos de su libre voluntad o su incumplimiento. En tal caso, tendrá derecho a una asignación anual equivalente a la retribución fija que le corresponda como director general.

En caso de que D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Juan Rodríguez Inciarte o D. José Antonio Álvarez Álvarez pasen a la situación de prejubilación, tienen derecho a optar por recibir las asignaciones anuales en forma de renta o de capital —esto es, en una única contraprestación— en todo pero no en parte.

Los consejeros ejecutivos distintos de D. Rodrigo Echenique participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento. El Banco realiza anualmente aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los restantes consejeros ejecutivos, salvo en el caso de D. Matías Rodríguez Inciarte, a quien no corresponden nuevas aportaciones. Las aportaciones anuales se calculan en proporción a las respectivas bases pensionables de los consejeros ejecutivos, y continuarán realizándose hasta que aquéllos 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 es la indicada anteriormente para el cálculo de la asignación por prejubilación (salvo en el caso de D. José Antonio Álvarez, quien durante el desempeño como consejero delegado tendrá una base pensionable igual la suma de su retribución fija como tal y el 30% de la media de las tres últimas retribuciones variables), siendo el importe de las aportaciones del 55% en los casos de D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea y de D. José Antonio Álvarez Álvarez y del 50% en el caso de D. Juan Rodríguez Inciarte.

El sistema de previsión señalado está externalizado con Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A. y los derechos económicos de los consejeros antes indicados bajo el mismo les corresponden con independencia de que estén o no en activo en el Banco en el momento de su jubilación, fallecimiento o invalidez. Como se ha indicado en el apartado c) anterior, los contratos de esos consejeros no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de terminación de sus contratos distinta de la que, en su caso, venga impuesta por la ley.

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

Finalmente, los contratos de D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. José Antonio Álvarez Álvarez y D. Juan Rodríguez Inciarte incluyen un régimen de previsión complementaria para los supuestos de fallecimiento (viudedad y orfandad) e incapacidad permanente en activo, que otorgan al cónyuge viudo y, en su caso, los hijos menores de 25 años, en caso de fallecimiento, o al consejero, en caso de invalidez, el derecho a una pensión complementaria a la que corresponda percibir de la Seguridad Social de hasta un máximo anual igual a sus respectivas bases pensionables antes indicadas en relación con la prejubilación. Del importe de la pensión complementaria se deducirá la renta que corresponda percibir del sistema de previsión antes descrito, pudiendo la pensión complementaria llegar a ser cero (pero no inferior a cero).

e) Seguros y otros salarios en especie

El Grupo tiene contratados seguros de vida y de asistencia sanitaria a favor de los consejeros.

Para el ejercicio 2015 las primas correspondientes a estos seguros ascienden a 511 miles de euros. Para el ejercicio 2016 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 asegurados bajo el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta el Banco.

Finalmente, los consejeros ejecutivos podrán percibir otros salarios en especie (como, por ejemplo, préstamos en condiciones de empleado) de acuerdo con la política habitual establecida por el Banco para la alta dirección.

f) Confidencialidad y devolución de documentos

Se establece un riguroso deber de confidencialidad durante la vigencia de la relación y también tras su terminación, en que deberán devolverse al Banco los documentos y objetos relacionados con su actividad que se encuentren en poder del consejero ejecutivo.

g) Otras condiciones

Los plazos de preaviso que contienen los contratos con los consejeros ejecutivos son los siguientes:

	Fecha del contrato actual	Por decisión del Banco (meses)	Por decisión del consejero (meses)
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	26/01/2015	-	-
D. José Antonio Álvarez Álvarez	23/02/2015	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	26/12/2012	4	4
D. Juan Rodríguez Inciarte	26/12/2012	4	4
D. Rodrigo Echenique Gordillo	26/01/2015	-	-

No se contemplan cláusulas de pago como sustitución del plazo de preaviso.

E) Nombramiento de nuevos consejeros ejecutivos

Los componentes retributivos y las condiciones contractuales básicas descritas en esta política de remuneraciones serán de aplicación a cualquier nuevo consejero al que se atribuyan funciones ejecutivas.

En particular, la remuneración total de dicho consejero por el desempeño de funciones ejecutivas no podrá ser superior a la remuneración más alta que perciban los actuales consejeros ejecutivos de la Sociedad de conformidad con la política de remuneraciones aprobada por la junta. El mismo régimen será de aplicación cuando un consejero ejecutivo asuma nuevas funciones que hasta entonces no le correspondían.

En el caso de que se asuman funciones ejecutivas respecto de una división o país específicos, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, podrá adaptar las métricas utilizadas para la fijación y devengo del Bonus y del ILP para que estas tengan en cuenta no sólo al Grupo sino a la división o país correspondiente.

En lo que respecta a la remuneración del consejero en su condición de tal, ésta se integrará dentro del importe máximo distribible fijado por la junta general y a repartir por el consejo de administración conforme se ha descrito anteriormente.

2.6 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones y de la identidad de los asesores externos

Comisión de retribuciones

La comisión de retribuciones, en su reunión de 20 de febrero de 2015, formuló el presente informe, que en su apartado 2.5 contiene la política de remuneraciones para los ejercicios 2015 y 2016, que será sometida a la junta general ordinaria de 2015.

Asimismo, la comisión ha formulado el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros correspondiente al ejercicio 2014, ajustado al modelo establecido normativamente. Ese informe y el presente han sido aprobados por el consejo en la sesión celebrada el 23 de febrero de 2015.

Está previsto que el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros se someta a la junta general ordinaria de 2015 como punto separado del orden del día y con carácter consultivo.

Asesores externos

En todos los procesos de adopción de sus respectivas decisiones la comisión de retribuciones y el consejo han podido contrastar los datos relevantes con los correspondientes a los mercados y entidades comparables, dadas la dimensión, características y actividades del Grupo. La comisión de retribuciones y el consejo de administración han contado con la asistencia de Towers Watson en la preparación del presente informe y en la formulación de la política de remuneraciones.

ANEXO

A continuación, se informa de los pagos por retribuciones variables diferidas relativas a ejercicios anteriores a 2014.

Retribución variable de 2011, 2012 y 2013

Plan de retribución variable diferida y condicionada

En los años 2011, 2012 y 2013, el consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, aprobó el primer, segundo y tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada mediante el que instrumentar la retribución variable o bono correspondiente al ejercicio 2011, 2012 y 2013, respectivamente, de los consejeros ejecutivos y de determinados directivos (incluida la alta dirección) y empleados cuyas actividades profesionales inciden de manera significativa en el perfil de riesgo, que ejercen funciones de control o que perciban una remuneración global que los incluya en el mismo baremo de remuneración que el de los altos directivos y empleados cuyas actividades profesionales incidan de manera significativa en el perfil de riesgo (todos ellos denominados como el *identified staff* con arreglo a las *Guidelines on Remuneration Policies and Practices* aprobadas por el *Committee of European Banking Supervisors* el 10 de diciembre de 2010). En tanto que dichos ciclos conllevan la entrega de acciones del Banco, las juntas generales de accionistas de 17 de junio de 2011, 30 de marzo de 2012 y 22 de marzo de 2013 aprobaron, respectivamente, la aplicación del primer, segundo y tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada.

El propósito de estos ciclos es diferir una parte de la retribución variable o bono de sus beneficiarios durante un período de tres años para su abono, en su caso, en efectivo y en acciones Santander, abonando igualmente al inicio la otra parte de dicha retribución variable en efectivo y en acciones Santander, de acuerdo con las reglas que se detallan a continuación.

El pago del porcentaje de diferimiento del bono se difiere durante un período de tres años, abonándose por tercios dentro de los quince días siguientes a los aniversarios de la fecha inicial (fecha en la que se paga el porcentaje de abono inmediato) en los años 2013, 2014 y 2015 para el primer ciclo y dentro de los treinta días siguientes a los aniversarios de la fecha inicial en los años 2014, 2015 y 2016 para el segundo ciclo y en los años 2015, 2016 y 2017 para el tercer ciclo, pagando el 50% en efectivo y el 50% en acciones, siempre que se cumplan las condiciones descritas a continuación.

El devengo de la retribución diferida queda condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo a que no concurra, a juicio del consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, ninguna de las siguientes circunstancias en relación con el ejercicio que corresponda durante el período anterior a cada una de las entregas: (i) deficiente desempeño (*performance*) financiero del Grupo; (ii) incumplimiento por el beneficiario de la normativa interna, incluyendo en particular la relativa a riesgos; (iii) reformulación material de los estados financieros del Grupo, excepto cuando resulte procedente conforme a una modificación de la normativa contable; o (iv) variaciones significativas del capital económico o perfil de riesgo del Grupo. Todo ello, en cada caso, según el reglamento del correspondiente ciclo del plan.

En cada entrega se abona a los beneficiarios un importe en metálico igual a los dividendos pagados por el importe diferido en acciones y los intereses sobre el importe que se devengue en efectivo. En los casos de aplicación del programa Santander Dividendo Elección, se paga el precio ofrecido por el Banco por los derechos de asignación gratuita correspondientes a las citadas acciones.

El número máximo de acciones a entregar se calcula teniendo en cuenta el importe resultante de aplicar los impuestos que correspondan y la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas correspondientes a las quince sesiones bursátiles anteriores a la fecha en que por el consejo se acuerde el bono para los consejeros ejecutivos del Banco correspondiente a los ejercicios 2011, 2012 y 2013 para el primer, segundo y tercer ciclo, respectivamente.

A continuación, se informa del número de acciones (teniendo en cuenta a estos efectos importes brutos) que correspondían a cada uno de los actuales consejeros ejecutivos bajo los primeros tres ciclos de este plan a comienzos de 2014, lo entregado durante el ejercicio y el saldo al cierre de éste. Asimismo, se informa del importe en miles de euros abonado durante 2014 bajo los citados ciclos de este plan*.

* Además, en febrero de 2014 se entregaron acciones correspondientes al tercer tercio del plan de acciones de entrega diferida y condicionada (bono de 2010). Para mayor información véase Nota 5 de la Memoria del Grupo de 2014.

1. D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea

Retribución variable de 2011 (primer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
17 de junio de 2011	94.001	47.001	-	47.000	287

Retribución variable de 2012 (segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	104.874	34.958	-	69.916	226

Retribución variable de 2013 (tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	165.603	66.241	-	99.362	466

2. D. José Antonio Álvarez Álvarez

Retribución variable de 2011 (primer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
17 de junio de 2011	64.077	32.039	-	32.038	182

Retribución variable de 2012 (segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	72.140	24.047	-	48.093	155

Retribución variable de 2013 (tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	117.362	58.681	-	58.681	392

3. D. Matías Rodríguez Inciarte**Retribución variable de 2011 (primer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)**

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
17 de junio de 2011	125.756	62.878	-	62.878	357

Retribución variable de 2012 (segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	124.589	41.530	-	83.059	267

Retribución variable de 2013 (tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	172.731	69.092	-	103.639	462

4. D. Juan Rodríguez Inciarte**Retribución variable de 2011 (primer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)**

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
17 de junio de 2011	73.380	36.690	-	36.690	208

Retribución variable de 2012 (segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	72.699	24.233	-	48.466	156

Retribución variable de 2013 (tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	110.747	44.299	-	66.448	296

5. D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos¹⁹

Retribución variable de 2011 (primer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
17 de junio de 2011	99.551	49.776	-	49.775	282

Retribución variable de 2012 (segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	65.927	21.976	-	43.951	141

Retribución variable de 2013 (tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	105.718	42.287	-	63.431	282

6. D. Javier Marín Romano²⁰

Retribución variable de 2011 (primer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
17 de junio de 2011	51.921	25.961	-	25.960	147

Retribución variable de 2012 (segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	58.454	19.485	-	38.969	125

Retribución variable de 2013 (tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2014	Acciones entregadas en 2014	Acciones canceladas en 2014	Acciones pendientes de entrega en 2014	Efectivo pagado en 2014 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	187.125	74.850	-	112.275	500

19. Cesó como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.

20. Cesó como consejero el 12 de enero de 2015.

3. Retribución de miembros de la alta dirección no consejeros

Retribuciones

En la reunión de 14 de enero de 2015, la comisión acordó proponer al consejo de administración la aprobación del salario anual bruto de 2015, el Bonus y el ILP correspondiente al ejercicio 2014 de los miembros de la alta dirección no consejeros. Asimismo, se fijó el Importe Acordado del ILP en base al comportamiento relativo del RTA del Banco en 2014 en relación con el de un grupo de referencia, según se ha explicado para los consejeros ejecutivos en el apartado 2.3.2. La propuesta de la comisión fue aprobada por el consejo en su reunión de 16 de enero de 2015.

El cuadro siguiente muestra la remuneración de los directores generales del Banco²¹ correspondiente al ejercicio 2014 en concepto de salario anual bruto y Bonus. Asimismo, se detalla la parte del Bonus correspondiente a dicho año que se difiere en acciones y en efectivo, así como el valor razonable del importe Acordado del ILP.

Miles de euros

Ejercicio	Número de personas ¹	Retribuciones salariales							Otras retribuciones ⁵	Total
		Fijas	Bonus abono inmediato		Bonus abono diferido		ILP	Total		
			En efectivo	En acciones	En efectivo	En acciones				
2014	27	26.211	9.990 ²	9.990	12.422	12.422	2.264	73.299	7.493 ⁶	80.792
2013	28	26.040	9.521 ³	9.521	9.588	9.588	-	64.257	8.416	72.673
2012	24	24.580	10.689 ⁴	10.689	10.769	10.769	-	67.495	6.615	74.110

- En algún momento del ejercicio correspondiente ocuparon el cargo de director general. Los importes recogen la retribución del ejercicio completo con independencia de los meses que se haya pertenecido a la dirección general.
- La junta general de accionistas, en reunión de 28 de marzo de 2014, aprobó el cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada mediante el que una parte de la retribución variable del ejercicio 2014 se diferiría durante tres años para su abono, en su caso, por terceras partes, un 50% en efectivo y un 50% en acciones Santander, siempre que se hayan cumplido las condiciones establecidas para su percepción. A la fecha del informe, se ha abonado el 50% en efectivo y el 50% en acciones de la parte no diferida.
Adicionalmente, en relación con el ejercicio 2014, el importe máximo del ILP al que los directores generales tienen derecho ha quedado fijado por el consejo de administración en un total de 6.238 miles de euros (con un valor razonable de 2.264 miles de euros). El devengo y cuantía del ILP está sujeto, entre otros, al cumplimiento de los objetivos plurianuales de RTA previstos en el plan. Dicho ILP se percibirá, en su caso, íntegramente en acciones y de forma diferida por tercios (a percibir en los años 2016, 2017 y 2018).
- La junta general de accionistas, en reunión de 22 de marzo de 2013, aprobó el tercer ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada mediante el que una parte de la retribución variable del ejercicio 2013 se diferiría durante tres años para su abono, en su caso, por terceras partes, un 50% en efectivo y un 50% en acciones Santander, siempre que se hayan cumplido las condiciones establecidas para su percepción. A la fecha del informe, se ha abonado el 50% en efectivo y el 50% en acciones de la parte no diferida, así como el primer tercio de la parte diferida (50% en efectivo y el 50% en acciones).
- La junta general de accionistas, en reunión de 30 de marzo de 2012, aprobó el segundo ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada mediante el que una parte de la retribución variable del ejercicio 2012 se abona con las mismas condiciones de diferimiento y pago que el tercer ciclo. A la fecha del informe, se ha abonado el 50% en efectivo y el 50% en acciones de la parte no diferida, así como el primer y segundo tercios de la parte diferida (50% en efectivo y el 50% en acciones).
- Recoge otros conceptos de remuneración tales como primas por seguros de vida por 1.290 miles de euros (1.499 miles de euros durante 2013).
- Adicionalmente se han abonado 6,9 millones de dólares correspondientes a la tributación extraordinaria en Estados Unidos derivada de la transformación de los planes de pensiones de Banco Santander, S.A.

En 2014 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido para el conjunto de los directores generales del 108,7%, habiéndose respetado en todos los casos el límite superior del 200% fijado por la junta.

Para mayor información, véase la nota 5 de la memoria legal del Grupo correspondiente al ejercicio 2014.

21. Se han excluido las correspondientes a los consejeros ejecutivos.

Retribución del colectivo identificado

La comisión propone al consejo la retribución de los directivos cuyas actividades pueden tener un impacto relevante en la asunción de riesgos significativos por el Grupo y la de aquellos otros directivos que ejercen funciones de control.

Los profesionales anteriores junto con los consejeros ejecutivos, los restantes miembros de la alta dirección y los empleados con remuneraciones similares a las de la alta dirección forman el denominado colectivo supervisado.

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.

En 2014 la comisión actualizó los criterios de definición del colectivo identificado, a efectos de adaptar dicha definición a la Directiva 2013/36/UE, a la Ley 10/2014 y al Reglamento Delegado (UE) N° 604/2014 de la Comisión de 4 de marzo de 2014 por el que se complementa la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a las normas técnicas de regulación en relación con los criterios cualitativos y los criterios cuantitativos adecuados para determinar las categorías de personal cuyas actividades profesionales tienen una incidencia importante en el perfil de riesgo de una entidad.

A cierre de 2014, teniendo en cuenta la referida actualización de criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.090 directivos de todo el Grupo (incluyendo a los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros), lo que suponía un 0,6% de la plantilla.

Son aplicables a los directivos del colectivo identificado distintos de los consejeros ejecutivos los mismos principios retributivos que para estos últimos —descritos en los apartados 2.3.2 y 2.5—, a excepción de los porcentajes de diferimiento que correspondan en función de su categoría y de que, al igual que se hizo con el bonus de 2013, la parte de la retribución variable de 2014 que se abona o difiere en acciones a los directivos del Grupo de Brasil, Chile, México, Polonia y Santander Consumer USA se entrega en acciones de las correspondientes filiales cotizadas. En el ejercicio 2015, el consejo de administración mantendrá flexibilidad para acordar el abono total o parcial en acciones de Banco Santander y/o de la filial correspondiente en la proporción que en cada caso estime conveniente (sujeto, en todo caso, al número máximo de acciones Santander que la junta acuerde entregar y a cualesquiera restricciones regulatorias que puedan ser de aplicación en cada jurisdicción).

El importe agregado de la retribución de 2014 del colectivo identificado, excluyendo el correspondiente a la retribución de los consejeros ejecutivos y del resto de directores generales —detallados en apartados anteriores del presente informe—, ha sido el siguiente:

Retribuciones 2014

Número de directivos	Fijas	Bonus	Abono inmediato en efectivo (30%) ¹	Abono inmediato en acciones (30%) ¹	Diferido en efectivo (20%) ^{1/2}	Diferido en acciones (20%) ^{1/2}	ILP	Otras retribuciones	Total ³
1.058 ⁴	235.342	288.243	83.342	82.251	61.325	61.325	16.122	39.001	578.708

1. Porcentajes de aplicación general. En algunos países los porcentajes a diferir pueden ser superiores para determinadas categorías de directivos, resultando también en una menor proporción de abono inmediato. Adicionalmente, aquellos directivos cuya retribución variable sea inferior a 50.000 € no están sujetos a diferimiento y reciben su bonus íntegramente de forma inmediata y en efectivo.
2. En 3 años: 2015, 2016 y 2017 sujeto a permanencia, con las excepciones previstas en el reglamento del plan, y a la no concurrencia de *cláusulas malus*.
3. El importe máximo del ILP al que el colectivo identificado tiene derecho ha quedado fijado por el consejo de administración en un total de 44.413 miles de euros (con un valor razonable de 16.122 miles de euros). El devengo y cuantía del ILP está sujeto, entre otros, al cumplimiento de los objetivos plurianuales de RTA previstos en el plan. Dicho ILP se percibirá, en su caso, íntegramente en acciones y de forma diferida por tercios (a percibir en los años 2016, 2017 y 2018).
4. Este número incluye a todos los miembros del Colectivo Identificado que no son consejeros ejecutivos ni miembros de la alta dirección. En virtud de los criterios cualitativos del Reglamento Delegado (UE) N°604/2014, este número incluye a los consejeros no ejecutivos del Banco, si bien sus remuneraciones no se incluyen en las cifras de esta tabla ni de la nota al pie anterior. La remuneración de los consejeros no ejecutivos en su condición de tales, que no incluye ningún componente variable, ha quedado descrita en el apartado 2.3 de este informe.

En 2014 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido para el conjunto del colectivo identificado (excluyendo el correspondiente a la retribución de los consejeros ejecutivos y del resto de directores generales —detallados en apartados anteriores del presente informe—) del 108,4%, habiéndose respetado en todos los casos el límite aplicable a cada uno de ellos.

Los importes anteriores fueron aprobados por el consejo, en su reunión de 16 de enero de 2015, a propuesta de la comisión de retribuciones, que la formuló en su sesión de 14 de enero de 2015.

4. Conclusión

A lo largo del ejercicio 2014, la comisión de retribuciones ha ejercido adecuadamente las responsabilidades que le asignan los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo.

Informe de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento 2014

1

Introducción

2

Actividades durante 2014

- 2.1 Riesgos
- 2.2 Cumplimiento
- 2.3 Servicio de estudios
y *public policy*
- 2.4 Gobierno corporativo

3

Conclusión

1. Introducción

Regulación

La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del Banco fue creada en junio de 2014¹ con facultades generales de apoyo y asesoramiento al consejo de administración en la función de supervisión y control de riesgos, en la definición de las políticas de riesgos del Grupo, en las relaciones con las autoridades supervisoras y en materia de regulación y cumplimiento.

Su regulación está contenida en los artículos 54 bis de los Estatutos sociales y 17 bis del Reglamento del Consejo².

La comisión ha asumido parte de las funciones que hasta ahora tenía atribuidas la comisión de auditoría³.

Funciones

Entre las funciones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se encuentran las siguientes:

- Apoyar y asesorar al consejo en la definición y evaluación de las políticas de riesgos que afectan al Grupo y en la determinación de la propensión al riesgo y estrategia de riesgos. En las políticas de riesgos del Grupo se han de incluir:
 - i. La identificación de los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales y reputacionales, entre otros) a los que se enfrenta la Sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos los pasivos contingentes y otros fuera del balance.
 - ii. La fijación del apetito de riesgo que la Sociedad considere aceptable.
 - iii. Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que lleguen a materializarse.
 - iv. Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos.
- Asistir al consejo en la vigilancia de la aplicación de la estrategia de riesgos.
- Revisar sistemáticamente las exposiciones con los clientes principales, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo.
- Conocer y valorar las herramientas de gestión, iniciativas de mejora, evolución de proyectos y cualquier otra actividad relevante relacionada con el control de riesgos, incluyendo la política sobre modelos internos de riesgo y su validación interna.

- Apoyar y asesorar al consejo en la relación con supervisores y reguladores en los distintos países en que está presente el Grupo.
- Supervisar el cumplimiento del Código General de Conducta, de los manuales y procedimientos de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo y, en general, de las reglas de gobierno y el programa de cumplimiento de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora. En particular, corresponde a la comisión recibir información y, en su caso, emitir informe sobre medidas disciplinarias a miembros de la alta dirección.
- Supervisar la política y reglas de gobierno y cumplimiento del Grupo y, en particular, de la adopción de las acciones y medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de inspección de las autoridades administrativas de supervisión y control.
- Dar seguimiento y evaluar las propuestas normativas y novedades regulatorias que resulten de aplicación y posibles consecuencias para el Grupo.
- Informar de las propuestas de modificación del Reglamento del Consejo con carácter previo a su aprobación por el consejo de administración.

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2014

A fecha del presente documento, la composición de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento es la siguiente:

Presidente:

Mr. Bruce Carnegie-Brown (vicepresidente del consejo y consejero coordinador)

Vocales:

D. Guillermo de la Dehesa Romero⁴ (vicepresidente del consejo)
 Ms. Sheila C. Bair
 D. Carlos Fernández González
 D. Ángel Jado Becerro de Bengoa
 D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga
 D. Juan Miguel Villar Mir

Secretario general:

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

1. La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebró su primera reunión el día 23 de julio de 2014.

2. Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander se publican en la página web del Grupo (www.santander.com).

3. En las páginas 4 a 12 del presente documento se recoge información detallada de la regulación y funciones de la comisión de auditoría, así como de su actividad en 2014.

4. D. Guillermo de la Dehesa Romero continuará con la consideración de externo independiente hasta la finalización de su mandato con ocasión de la próxima junta general de accionistas, momento en que, de ser reelegido, pasará a tener la consideración de consejero externo no dominical ni independiente por haber permanecido en el cargo más de 12 años a la expiración de su mandato. Está previsto que el Sr. de la Dehesa siga siendo miembro de esta comisión.

El consejo de administración, en su reunión de 25 de noviembre, tomó nota de la renuncia al cargo de consejero y de miembro y presidente de la comisión de D. Fernando de Asúa Álvarez. El consejo, previa propuesta de la comisión de nombramientos, designó en su sustitución a Mr. Bruce Carnegie-Brown, con efectos desde el 12 de febrero de 2015.

Los seis consejeros que forman parte de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento son externos independientes.

La comisión, conforme a su regulación, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente y, al menos, cuatro veces al año. La citada comisión celebró cinco sesiones en 2014.

La asistencia de sus miembros a las reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento⁵ durante 2014 ha sido la siguiente:

Número de reuniones y asistencia

D. Fernando de Asúa Álvarez ¹	5/5
Ms. Sheila C. Bair	5/5
D. Rodrigo Echenique Gordillo ²	4/5
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	5/5

1. Cesó como miembro y presidente de la comisión el 12 de febrero de 2015.

2. Cesó como miembro de la comisión el 16 de enero de 2015.

Durante 2014, el tiempo promedio estimado dedicado por parte de cada uno de los consejeros miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento a preparar y participar en sus reuniones ha sido de, aproximadamente, 25 horas.

La función de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario del consejo de administración, que es además secretario general del Banco, 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.

Funcionamiento de la comisión

En junio de 2013 se aprobó en el ámbito de la Unión Europea la directiva 2013/36/UE relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de estas últimas y de las empresas de inversión (CRD IV).

El artículo 76 de la CRD IV exige que las entidades de crédito constituyan un comité de riesgos, integrado por consejeros no ejecutivos y con conocimientos, capacidad y experiencia para atender y controlar la estrategia de riesgo y la propensión al riesgo de la entidad. Según dicha norma, este comité: (i) asesorará al consejo sobre la propensión global al riesgo, actual y futura, de la entidad, y su estrategia en este ámbito; (ii) asistirá a dicho órgano en la vigilancia de la aplicación de esa estrategia por la alta dirección; (iii) examinará si los precios de los activos y los pasivos ofrecidos a los clientes tienen plenamente en cuenta el modelo empresarial y la estrategia de riesgo de la entidad; (iv) cuando los precios no reflejen adecuadamente los riesgos, presentará un plan al consejo para subsanarlo; y (v) examinará si los incentivos previstos en el sistema de remuneración tienen en consideración el riesgo, el capital, la liquidez y la probabilidad y la oportunidad de los beneficios.

Para adaptarse a lo exigido en la CRD IV, el Banco modificó, por acuerdo de junta, los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo, regulando el régimen general de esta comisión en sus respectivos artículos 54 bis y 17 bis.

El régimen previsto en el Reglamento del Consejo establece la válida constitución de la comisión con la asistencia, presentes o representados, de al menos la mitad de sus miembros, y la adopción de acuerdos por mayoría de los asistentes, pudiendo ser delegada la representación en otro miembro.

De las reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se levanta acta, que se pone a disposición de todos los miembros del consejo (artículo 17 bis.7 del Reglamento del Consejo).

El Reglamento del Consejo (artículo 17 bis.5) faculta a la comisión para requerir la asistencia a sus reuniones de cualquier empleado del Banco –incluidos los miembros de su personal directivo–.

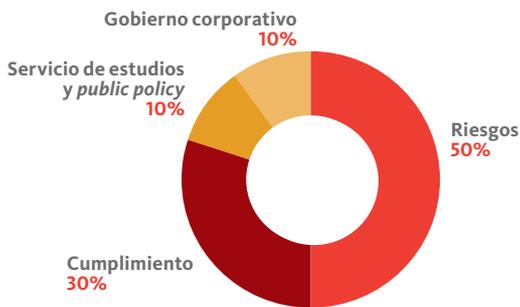
Tal como se refleja en el siguiente resumen de actividades, la comisión mantiene un contacto fluido y constante con el equipo directivo del Grupo, asistiendo habitualmente a sus reuniones responsables de la división de riesgos y el director de cumplimiento del Grupo, entre otros.

5. Conforme a lo dispuesto en los artículos 54 bis de los Estatutos sociales y 17 bis del Reglamento del Consejo la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebra su primera sesión el día 23 de julio de 2014.

2. Actividades durante 2014

El presente apartado contiene un resumen de la actividad de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante el ejercicio 2014, agrupándolas para su exposición en torno a las funciones básicas de la misma. El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2014.

Tiempo aproximado dedicado a cada función



En el gráfico anterior, el apartado de *gobierno corporativo* recoge el tiempo estimado dedicado por la comisión a la revisión y formulación de documentos relacionados con dicha materia y para la evaluación de la eficiencia y cumplimiento de las reglas y procedimientos del gobierno corporativo del Banco.

2.1 Riesgos

Para cumplir con los cometidos y funciones atribuidas a esta comisión en materia de riesgos, la dirección de riesgos ha presentado recurrentemente a la misma tanto una visión integral de los riesgos del Grupo como análisis específicos por geografías y tipos de riesgos, así como diferentes asuntos y proyectos relativos a la gestión y control de los riesgos en el Grupo, entre los que se encuentra la revisión del apetito de riesgos.

Esta labor de información y análisis es realizada aportando una visión de todos los riesgos y poniendo el foco en aquellos temas que permitan a la comisión asesorar al consejo en materia de riesgos y, en su caso, formular las recomendaciones oportunas.

Visión integral de los riesgos del Grupo

Con el objeto de aportar la visión integral de todos los riesgos, se ha presentado a la comisión con periodicidad mensual el informe de riesgos del Grupo, que recoge una panorámica completa de todos los riesgos, por unidad y agregada a nivel corporación.

El contenido de este documento se ajusta a las recomendaciones de los reguladores en cuanto a su precisión (la información que se incluya debe ser precisa, exacta y estar validada), completitud (debe cubrir todos los riesgos, incluyendo límites y apetito de riesgo y recoger estimaciones de futuro), identificación de los riesgos potenciales y emergentes, orientación hacia la toma de decisiones (debe recoger las acciones propuestas para mitigar los riesgos) y utilidad (debe existir un equilibrio adecuado entre los datos, el análisis y los comentarios cualitativos).

Visión por tipo de riesgo

Para garantizar el adecuado nivel de análisis, se presentan en este foro visiones específicas por tipo de riesgo. Así, la comisión ha sido informada sobre:

- **Riesgo de mercado (negociación):** principales aspectos a destacar en la gestión de los libros de negociación (perfil de riesgo, organización de la función en el Grupo, forma de medición y análisis, entre otros) y puntos de especial atención (riesgo de liquidez del mercado, riesgo de modelo y riesgo operacional). A petición de la propia comisión, se profundizó en las métricas y procesos de control del riesgo de negociación, así como en los escenarios utilizados en las pruebas de estrés y en las medidas existentes para aumentar los controles del riesgo operativo de las actividades de tesorería.
- **Riesgo de liquidez:** principios y roles en la gestión, perfil de riesgo, las ratios regulatorias y el apetito y métricas de riesgo de liquidez.
- **Riesgo de modelo:** concepto y modelo de gestión.
- **Riesgo operacional:** foco en el seguimiento de pérdidas y estado de situación del proyecto AMA.

Visión por unidad

Con el fin de facilitar una adecuada visión sobre el riesgo en las distintas geografías, los directores de riesgos locales informan a la comisión del perfil de riesgo bajo su responsabilidad. Chile y Reino Unido han hecho presentaciones que contenían una visión integral de todos los riesgos, apetito de riesgo, identificación de riesgos potenciales y emergentes, así como propuestas de acciones de mitigación.

Asuntos o proyectos relativos a la gestión y control de los riesgos en el Grupo

La comisión fue informada de otros asuntos relevantes, relativos a la adecuada gestión y control de los riesgos en el Grupo, tales como el proyecto *Risk Data Aggregation and Risk Reporting Framework (RDA-RRF)*, con detalle sobre objetivos, contexto regulatorio, gobierno y estado de situación; o el *Comprehensive Assessment*, anticipo de la nueva metodología de supervisión, con foco en los principales aspectos del *Asset Quality Review* y *Stress Test*.

2.2 Cumplimiento

El director de cumplimiento ha informado en las cinco reuniones que la comisión ha celebrado durante 2014 sobre los asuntos de su competencia.

Códigos de conducta

En la sesión de la comisión de 22 de diciembre de 2014, el director de cumplimiento hizo una presentación sobre los códigos de conducta que afectan a un mayor número de profesionales del Grupo: el Código General de Conducta y el de Conducta en los Mercados de Valores. El primero es de aplicación a todos los empleados y administradores de sociedades del Grupo. El segundo se circunscribe a las personas que, por su actividad, están más en contacto con los mercados, teniendo actualmente la consideración de personas sujetas unas 12.000 de los distintos países en los que opera el Grupo.

Los incumplimientos del Código General de Conducta y del de Conducta en los Mercados de Valores se gestionan en los órganos previstos al efecto, no habiéndose producido en el ejercicio ninguno que pueda considerarse material.

En 2014 se ha obtenido la certificación por AENOR del sistema de gestión del riesgo para la prevención de delitos penales del que un elemento fundamental es el canal de denuncias, cuya operativa se describe a continuación.

Recepción de denuncias en los canales de *whistleblowing*

La comisión fue informada, en la sesión de 22 de diciembre de 2014, de la constitución en el Grupo de 26 canales de denuncias, que en 2014 se han registrado en Alemania, Brasil, EE.UU., Reino Unido, Polonia y España.

En 2014, el número total de denuncias recibidas ha superado las 400, que se han tramitado conforme a los procedimientos internos del Grupo. Los motivos más comunes se refieren al incumplimiento de la normativa interna por los empleados, bien por comportamientos inadecuados o bien por no observar las políticas o procedimientos del Grupo.

Informe anual de cumplimiento como *swap dealer*

En la reunión de la comisión de auditoría de 25 de marzo de 2014, el director de cumplimiento del Grupo hizo referencia al informe anual requerido por la *Commodity Futures Trading Commission (CFTC)* de EE.UU. sobre las políticas, procedimientos y controles aplicados para asegurar el cumplimiento con la normativa aplicable a la actividad del Banco como *swap dealer*. Conforme a lo previsto en la citada normativa, el informe se presentó el día 27 de marzo al consejo, que lo aprobó.

Prevención del blanqueo de capitales

En Santander, las políticas y sistemas de prevención del blanqueo de capitales tienen carácter global y corporativo. La organización de prevención atiende a 149 unidades diferentes del Grupo establecidas en 35 países. Actualmente, son 885 los profesionales del Grupo que realizan la función de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, de los cuales un 85% lo hacen con dedicación exclusiva.

A lo largo del ejercicio 2014, esta comisión y la comisión de auditoría han sido informadas por el director de cumplimiento del sistema de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo del Grupo y de asuntos regulatorios concretos que han afectado a diversas unidades del mismo.

Medidas propuestas por las autoridades de supervisión

Compete a la comisión revisar el cumplimiento de las acciones y medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de inspección de las autoridades administrativas de supervisión y control.

Durante 2014, esta comisión y la comisión de auditoría han conocido los informes emitidos por las autoridades de supervisión tanto españolas como de otros países en los que el Grupo realiza actividades. Asimismo, han recibido periódicamente informes de seguimiento de los principales asuntos, pudiendo constatar la adecuada puesta en práctica de las medidas propuestas.

La comisión fue informada de las observaciones más relevantes realizadas por los supervisores de los países en los que el Grupo está presente en la reunión celebrada en Madrid con el colegio de supervisores los días 30 de junio y 1 de julio.

2.3 Servicio de estudios y *public policy*

La comisión es informada por responsables del servicio de estudios y de *public policy*.

Las principales funciones del servicio de estudios del Grupo son las siguientes: (i) elaboración de escenarios macroeconómicos y financieros para la preparación del presupuesto y la planificación a medio plazo, así como de escenarios macroeconómicos de estrés para los ejercicios internos y regulatorios; (ii) redacción de informes sobre perspectivas macroeconómicas para su distribución interna; y (iii) emisión de previsiones sobre la evolución de los tipos de interés y de cambio.

Por lo que se refiere al área de *public policy*, sus principales funciones son la de monitorizar las tendencias regulatorias, analizando su impacto y las implicaciones que tendrán en el negocio y participando en la definición de la posición del Grupo respecto a las mismas y de los planes de acción que haya que poner en marcha para su cumplimiento, y la de participar en los procesos de elaboración de las normas en los mercados principales donde el Grupo está presente (participación en grupos de trabajo, elaboración de propuestas, entre otros).

2.4 Gobierno corporativo

Reglamento del Consejo

El 15 de julio de 2014, una vez aprobadas por el consejo de administración del Banco en su reunión de 23 de junio, previo informe favorable de la comisión de auditoría de fecha 28 de mayo, quedaron inscritas en el Registro Mercantil de Cantabria determinadas modificaciones del Reglamento del Consejo.

A continuación, se resumen los cambios principales:

- Adaptar las definiciones de consejero ejecutivo, dominical e independiente a las previstas en la Orden ECC/461/2013.
- Reformar los artículos del reglamento que regulan los cargos de presidente y vicepresidente del consejo y de consejero delegado e introducir un nuevo artículo que regula la figura de consejero coordinador, para adaptar sus previsiones a las modificaciones estatutarias acordadas en la junta de 28 de marzo y desarrollar estas en lo que resulte procedente.
- Introducir modificaciones en las disposiciones que regulan las comisiones del consejo, dando lugar, en particular, a la creación de la nueva comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- Modificar el régimen de funcionamiento de las reuniones del consejo, que podrán ser convocadas por el consejero coordinador.
- Incorporar de acuerdo con lo previsto por los Estatutos un límite a los componentes variables de la retribución de los consejeros ejecutivos en relación con los fijos.
- Dejar sin efecto la anterior disposición transitoria sustituyéndola por otra nueva que regula el régimen provisional por el que los consejeros independientes que lleven más de 12 años en el cargo podrán ser considerados como consejeros independientes hasta la finalización de su mandato.

Asimismo, el 23 de septiembre de 2014 quedaron inscritas en el registro mercantil de Cantabria nuevas modificaciones acordadas por el consejo en su sesión de 14 de septiembre con la conformidad de la comisión, cuya finalidad fue adaptar a la normativa vigente la remisión al régimen de limitaciones e incompatibilidades aplicable a los consejeros del Banco, regulado actualmente en el artículo 26 de la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, que reemplaza a la Ley 31/1968, de 27 de julio, de incompatibilidades y limitaciones de los presidentes, consejeros y altos cargos ejecutivos de la banca privada.

Informe anual de gobierno corporativo

El detalle pormenorizado de las reglas y procedimientos de buen gobierno del Banco se contiene en el informe anual de gobierno corporativo referido al ejercicio 2014 (elaborado de conformidad con lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores, la Orden ECC 461/2013, de 20 de marzo, y la Circular 5/2013, de 12 de junio, de la CNMV), y en el informe de gobierno corporativo incluido en el informe anual del Grupo.

Sesión de evaluación

En su sesión de 20 de febrero de 2015, y conforme a lo previsto en el artículo 17 bis.4.f) del Reglamento del Consejo, la comisión ha elaborado un documento evaluando la eficiencia y cumplimiento de las reglas y procedimientos de gobierno del Banco.

3. Conclusión

En los meses transcurridos desde su reciente constitución, la comisión ha empezado a ejercer las responsabilidades que le asignan los Estatutos y el Reglamento del Consejo.

La comisión ha tenido un contacto continuo con responsables del área de riesgos y el director de cumplimiento, entre otros.

La comisión revisa los procesos establecidos para asegurar el correcto cumplimiento de la normativa legal vigente y de las políticas, normas y procedimientos internos del Grupo, y que la dirección dé pronta y cumplida respuesta a las medidas propuestas por los supervisores.

Este informe está impreso en papel ecológico
y ha sido fabricado mediante procesos
respetuosos con el Medio Ambiente.

© Marzo 2015, Grupo Santander

Realización:

MRM Worldwide

Impresión:

Alborada

Depósito Legal:

M-8325-2015

