

2015

Informe de las comisiones

Informe de las comisiones 2015

Informe de la comisión
de auditoría
2015 **4**

Informe de la comisión
de nombramientos
2015 **19**

Informe de la comisión
de retribuciones
2015 **33**

Informe de la comisión
de supervisión de riesgos,
regulación y cumplimiento
2015 **73**

Informe de la comisión de auditoría 2015

1

Introducción

2

Actividades durante 2015

- 2.1 Información financiera
- 2.2 Auditor externo
- 2.3 Informe sobre la independencia del auditor externo
- 2.4 Propuesta del nuevo auditor externo
- 2.5 Auditoría interna
- 2.6 Sistemas internos de control del Grupo
- 2.7 Plan de capital (ICAAP)
- 2.8 Evolución perímetro societario del Grupo
- 2.9 Documentación básica de la comisión de auditoría (2015)
- 2.10 Trabajos de firmas de auditoría y consultoría
- 2.11 Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo
- 2.12 Informe sobre operaciones vinculadas
- 2.13 Información a la junta general y documentación social del ejercicio 2015

3

Retos para 2016

4

Conclusión

1. Introducción

▲ Regulación

La regulación de la comisión de auditoría del Banco —creada en 1986— está contenida en los artículos 53 de los Estatutos sociales y 16 del Reglamento del Consejo¹. Además, los artículos 27, 33 y 35 del propio Reglamento contienen previsiones específicas sobre determinados aspectos de su actividad.

▲ Funciones

Las funciones de la comisión de auditoría pueden agruparse en las siguientes categorías básicas:

1. Cuentas anuales

- Informar en la junta general, a través del presidente y/o del secretario de la comisión, sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia y, en particular, sobre el resultado de la auditoría, explicando cómo dicha auditoría ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso.
- 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 las propuestas de modificación de principios y criterios contables sugeridos por la dirección.

2. Auditoría interna

- Supervisar la función de Auditoría Interna y, en particular:
 - i. Proponer la selección, nombramiento y cese del responsable de auditoría interna (*Group chief audit executive*).
 - ii. Aprobar el plan anual de trabajo de la auditoría interna que se someta al consejo, y revisar 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, incluyendo los recursos materiales y humanos para el desempeño de su labor.
 - v. Recibir información periódica sobre sus actividades.
 - vi. Verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

1. Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander se publican en el apartado de Información para accionistas e inversores de la página web corporativa del Grupo (www.santander.com).

3. Control interno e información financiera

- Supervisar el proceso de información financiera y los sistemas internos de control. En particular, corresponde a la comisión:
 - i. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva 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.
 - iv. Informar al consejo, con carácter previo a la adopción por este de las correspondientes decisiones, acerca de 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.

4. Auditor externo

- Respecto a la designación del auditor de cuentas, corresponde a la comisión:
 - i. Elevar al consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo —responsabilizándose de su proceso de selección—, así como sus condiciones de contratación, y recabar regularmente de este, información sobre el plan de auditoría y su ejecución. La comisión favorecerá que el auditor externo del Grupo asuma igualmente la responsabilidad de las auditorías de las compañías integrantes del Grupo.
 - ii. Asegurarse 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.
- Respecto del desarrollo de la auditoría de cuentas y la independencia del auditor externo, es competencia de la comisión:
 - i. Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría y servir de canal de comunicación entre el consejo y el auditor externo, evaluando los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediando en los casos de discrepancias entre aquél 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.

- ii. 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.
- iii. Asegurar que el auditor externo acude anualmente a una reunión del consejo de administración destinada a informar sobre el trabajo realizado por el auditor y sobre la evolución de la situación contable y riesgos del Banco.
- iv. Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos de los de auditoría, los límites de concentración del negocio del auditor externo y, en general, las demás normas sobre independencia del auditor externo. A tal fin, la comisión prestará atención a aquellas circunstancias o cuestiones que pudieran poner en riesgo la independencia del auditor externo y a cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas. En concreto, velará porque la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa la calidad ni su independencia y verificará el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por todos los conceptos sobre el total de los ingresos de la firma auditora, así como la antigüedad del socio responsable del equipo de auditoría en la prestación del servicio a la sociedad. Asimismo, la comisión deberá informar favorablemente con carácter previo cualquier decisión de contratación de servicios distintos a los de auditoría, no prohibidos por la normativa aplicable, tras haber evaluado adecuadamente las amenazas a la independencia y las medidas de salvaguarda aplicadas de conformidad con dicha normativa.

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.

La comisión 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 detallada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a estas entidades por el citado auditor, o por las personas o entidades vinculados a este, y los honorarios percibidos de estas entidades de acuerdo con lo dispuesto en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

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 y que deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la prestación de los servicios adicionales por parte de este.

5. Operaciones con partes vinculadas y otras operaciones

- Informar al consejo, con carácter previo a la adopción por este de las correspondientes decisiones, acerca de:
 - i. La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales.
 - ii. La aprobación de operaciones con partes vinculadas.
- Recibir información sobre las operaciones de modificación estructural y corporativa que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración, sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta. Lo anterior no será de aplicación a operaciones de escasa complejidad y relevancia para las actividades del Grupo, incluyendo, en su caso, las operaciones de reorganización intragrupo.

6. Materia fiscal

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.

7. Reclamaciones

- Conocer y, en su caso, dar respuesta a las iniciativas, sugerencias o quejas que planteen los accionistas respecto del ámbito de las funciones de la comisión y que le sean sometidas por la secretaría general de la sociedad.
- 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.
- Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados del Grupo comunicar de manera confidencial y anónima irregularidades de potencial trascendencia en materia de su competencia especialmente, financieras y contables.

8. Otros

- Evaluar, al menos una vez al año, su funcionamiento y la calidad de los trabajos de la comisión.
- Las restantes funciones previstas en el Reglamento del Consejo o que le atribuya la legislación aplicable.

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2015

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

Presidente



D. Juan Miguel Villar Mir

Vocales



D. Carlos
Fernández
González



D. Ángel Jado
Becerro de
Bengoa



D.ª Belén
Romana García



D.ª Isabel
Tocino
Biscarolasaga

Secretario



D. Jaime Pérez Renovales

Durante 2015 se han producido los siguientes cambios en la composición de la comisión:

D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan dejaron de ser consejeros y, por tanto, miembros de la comisión, el 12 y 18 de febrero de 2015, respectivamente.

El consejo de administración, en su reunión de 23 de febrero de 2015, y a propuesta de la comisión de nombramientos, nombró miembros de la comisión a D. Carlos Fernández González, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.

D. Guillermo de la Dehesa Romero dejó de ser miembro y presidente de la comisión el 27 de marzo de 2015, con ocasión de su reelección en la junta general ordinaria de 2015, con la calificación de consejero externo, no dominical ni independiente, ya que, al ser consejero más de 12 años dejó de tener la condición de independiente. En esa fecha, D. Juan Miguel Villar Mir asumió la presidencia de la comisión.

Por último, el consejo, en su reunión de 22 de diciembre de 2015, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar a D.ª Belén Romana García, consejera y miembro de la comisión de auditoría, con efectos desde dicha fecha.

Los Estatutos y el Reglamento del Consejo prevén que la comisión de auditoría se componga exclusivamente de consejeros externos y que su presidente sea un consejero independiente. Actualmente, los cinco consejeros que forman parte de la comisión de auditoría son externos independientes.

Todos los consejeros miembros de la comisión tienen una capacidad demostrada para desempeñar sus funciones en el seno de dicha comisión por su experiencia en banca, finanzas, contabilidad y conocimientos en las materias objeto de la misma.

El consejo de administración ha designado a los integrantes de la comisión de auditoría teniendo presentes sus conocimientos, actitudes y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, de modo que, en su conjunto, los miembros de la comisión tienen todos los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad al que pertenece el Banco. Asimismo, D. Juan Manuel Villar Mir, presidente de la comisión, es considerado *financial expert*.

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.

La comisión, conforme a su regulación, aprueba un calendario anual de sus reuniones, con un mínimo de cuatro. En cualquier caso, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente. En 2015, la comisión celebró 13 sesiones.

La asistencia de sus miembros a las reuniones de la comisión de auditoría durante 2015 ha sido la siguiente:

■ Número de reuniones y asistencia*

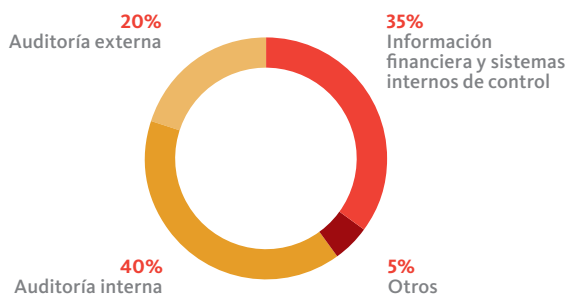
D. Juan Miguel Villar Mir	10/10
D. Carlos Fernández González	11/11
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	10/11
D.ª Belén Romana García	0/0
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	11/11
D. Fernando de Asúa Álvarez	1/1
D. Guillermo de la Dehesa Romero	4/4
D. Abel Matutes Juan	1/1

* La primera cifra se refiere al número de reuniones a las que ha asistido el consejero y la segunda al número de sesiones celebradas durante el periodo del año desde el que es o ha sido miembro de la comisión.

Durante 2015, 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, cuatro horas por reunión.

El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2015.

■ Tiempo aproximado dedicado a cada función



Funcionamiento de la comisión

El régimen de la comisión previsto en el artículo 16 del Reglamento del Consejo establece la válida constitución de la misma 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 representaciones, además de la propia.

La documentación relevante para cada reunión (proyecto de orden del día, presentaciones, actas de reuniones anteriores) se facilita a los miembros de la comisión con tres días hábiles de antelación a la celebración de la reunión, salvo que razones de urgencia impidan cumplir con dicho plazo, en cuyo caso la información se facilita a los consejeros lo antes posible.

De las reuniones de la comisión de auditoría se levanta acta, de la que se entrega copia a todos los miembros del consejo.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos y cualesquiera empleados del Banco y del auditor externo. Asimismo, podrá solicitar el auxilio de expertos conforme al artículo 27 del Reglamento del Consejo.

Tal como se refleja en el resumen de actividades de 2015, que figura en el apartado siguiente de este informe, la comisión de auditoría mantiene un contacto fluido y constante con el auditor externo, asistiendo habitualmente a sus reuniones el *Group chief accounting officer* y el *Group chief audit executive*, habiendo podido comprobar la comisión la calidad y transparencia de la información financiera periódica del Grupo y la eficacia de sus sistemas de control interno.

Autoevaluación

Conforme al artículo 16.4.j) del Reglamento del Consejo, los miembros de la comisión de auditoría efectuaron en la reunión de 10 de febrero de 2016, una valoración del funcionamiento de la comisión, la calidad de sus trabajos y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas en los Estatutos sociales y en el Reglamento del Consejo.

Como resultado de esa autoevaluación, la comisión expresó su convencimiento de que ejerce satisfactoriamente sus funciones, habiendo celebrado un número adecuado de reuniones, con órdenes del día que abarcan todas las áreas objeto de su revisión y con presentaciones de los distintos asuntos que se tratan en las reuniones de la comisión.

Asimismo, el proceso de autoevaluación del consejo y de sus miembros, así como de sus comisiones, que lleva a cabo el consejo con el apoyo de la firma independiente Spencer Stuart, ha valorado positivamente la autonomía e independencia de la comisión y el elevado grado de conocimiento e involucración de sus miembros, y en general ha sido altamente valorada en todos sus aspectos. No obstante, se detectó la conveniencia de reforzar la comisión con miembros que tuvieran más experiencia en el sector financiero, para lo cual, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó designar miembro de la comisión a D.ª Belén Romana García, que dispone de notables conocimientos y experiencia en esa materia.

A efectos de la evaluación del funcionamiento de la comisión por el consejo, este tuvo en cuenta el informe de la comisión correspondiente al ejercicio anterior, así como la restante información sobre sus actividades y funcionamiento suministrada al consejo.

2. Actividades durante 2015

El presente apartado contiene un resumen de las actividades de la comisión de auditoría durante el ejercicio 2015, agrupándolas para su exposición en torno a las funciones actuales básicas de la misma.

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 de su Grupo consolidado, así como de los estados financieros trimestrales y de la restante información financiera puesta a disposición del mercado o de los organismos 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 2015, lo que ha permitido a esta conocer, con antelación suficiente, el proceso de elaboración y consolidación de los estados financieros trimestrales, semestrales 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 21 de abril, 22 de julio y 21 de octubre de 2015 y en la reunión de 20 de enero de 2016, la comisión informó favorablemente de los estados financieros a 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de 2015, respectivamente, con carácter previo a su aprobación por el consejo y a su comunicación a los mercados y a los organismos 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 para las cuentas anuales.

Por lo que se refiere a las cuentas anuales y al informe de gestión del ejercicio 2015, que se someterán a la aprobación de la junta general ordinaria que se prevé celebrar el día 17 o 18 de marzo de 2016, en primera o segunda convocatoria respectivamente, la comisión, en su sesión de 10 de febrero de 2016, revisó e informó favorablemente de sendos documentos antes de su formulación por el consejo, que tuvo lugar —previa certificación por el interventor general del Grupo— en su reunión de 12 de febrero de 2016.

En cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Tributarias al que el Banco está adherido desde 2010, la comisión —en su sesión de 10 de febrero de 2016— fue informada por la dirección de la asesoría fiscal del Grupo, con carácter previo a la formulación de las cuentas anuales por el consejo, de las políticas fiscales aplicadas por el mismo.

En la sesión de 10 de febrero de 2016 la comisión también informó favorablemente del informe con relevancia prudencial, elaborado en cumplimiento de los requerimientos de divulgación de información del artículo 85 de la Ley 10/2014, de 26 de junio de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, transposición al derecho español del Pilar III, sobre disciplina del mercado de Basilea III (Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios) y la Directiva CRD IV (Directiva 2013/36/UE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y las empresas de servicios de inversión).

Durante el ejercicio 2015, la comisión ha informado favorablemente del 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 los Estados Unidos.

En las reuniones de la comisión de 18 de marzo y 21 de abril de 2015 el auditor externo informó del proceso de revisión del folleto 20-F, referido al ejercicio 2014, y de las conclusiones de la misma. La revisión se realizó 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 2015.

2.2 Auditor externo

Auditor externo ejercicio 2015

La comisión, en su sesión de 19 de febrero de 2015, acordó por unanimidad proponer al consejo de administración del Banco la inclusión en el orden del día de la junta general ordinaria de 2015 la propuesta de 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 2015. El consejo de administración sometió dicha propuesta a la citada junta, que la aprobó con el voto favorable del 94,287% del capital presente y representado.

Deloitte, S.L. ha sido el auditor de cuentas individuales y consolidadas de Grupo Santander en el ejercicio 2015.

El Reglamento del Consejo propicia que el auditor externo lo sea a la vez de las diferentes filiales (artículo 16.4.c(i)(1)) siempre que no existan causas específicas que lo desaconsejen, con la finalidad de conseguir una adecuada coordinación y un proceso de auditoría más eficiente.

El auditor externo estuvo presente en 12 de las 13 reuniones celebradas por la comisión en 2015, lo que ha permitido a esta última desempeñar adecuadamente la función, prevista en el Reglamento del Consejo, de servir de canal de comunicación entre el consejo y el auditor externo. Además, el auditor externo ha informado durante el ejercicio pasado al consejo en pleno en dos ocasiones.

En las reuniones de la comisión celebradas durante 2015, 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, respectivamente, así como el informe de auditoría de los estados financieros correspondientes al primer semestre del ejercicio 2015.

A juicio de la comisión, las cuentas anuales correspondientes al ejercicio social terminado el 31 de diciembre de 2015 se han elaborado 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 2015, conteniendo la información necesaria para su interpretación y comprensión adecuada. Dichas cuentas anuales, individuales y consolidadas, han sido auditadas por el auditor externo. Igualmente, y a juicio de la comisión, los informes de gestión individual y del Grupo consolidado correspondientes al ejercicio 2015 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 2015 por la organización mundial Deloitte a las distintas sociedades que componen el Grupo han sido los siguientes y por los siguientes conceptos que se señalan:

Millones de euros	
Auditorías	49,6
Servicios relacionados con la auditoría	46,9
Servicios de asesoría fiscal	9,1
Otros servicios	12,6
Total	118,2

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	
De las que, por:	32,1
<i>Santander UK plc</i>	6,6
<i>Santander Holdings USA, Inc./Santander Consumer USA</i>	6,7
<i>Banco Santander (Brasil) S.A.</i>	1,4
<i>Auditorías de las cuentas anuales individuales y consolidadas del Banco</i>	2,4
Otros trabajos de auditoría	17,5
<i>Auditoría de control interno (SOX) y de cómputo de capital (Basilea)</i>	7,9
<i>Auditoría semestral Grupo</i>	6,5
<i>Emisiones de comfort letters</i>	3,1
Gastos de auditoría	49,6

Asimismo, a continuación se muestra un detalle de los principales conceptos incluidos en 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	10,9
Revisiones limitadas y otros requeridos al Grupo por su cotización en Brasil	3,8
Revisiones no recurrentes requeridas por reguladores	0,4
Auditorías y otras revisiones en operaciones de compra (<i>due diligence</i>)	2,2
Emisión de otros informes de seguridad	5,2
Revisiones de procedimientos, datos y controles y otras verificaciones	24,4
Gastos por servicios relacionados con la auditoría	46,9

La comisión de auditoría entiende que no existen razones objetivas que permitan cuestionar la independencia del auditor 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 prestados por los auditores del Grupo cumplen los requisitos de independencia recogidos en la Ley de Auditoría de Cuentas, así como en las reglas de la *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)* y el *Public Accounting Oversight Board (PCAOB)* 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 prestados al Grupo, situándose dicha ratio en un 18,4%.

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 2015 por servicios distintos de la auditoría y relacionado con la misma representan el 21% sobre la totalidad de los mismos.

3. Ha verificado el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por todos los conceptos por servicios prestados al Grupo sobre los honorarios totales generados por la firma de auditoría en 2015. En el caso de la organización mundial Deloitte esta ratio es inferior al 0,3% de sus ingresos totales.

▲ 2.3 Informe sobre la independencia del auditor externo

Por todo lo anterior, la comisión de auditoría, en su reunión de 10 de febrero de 2016, 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 mencionados en el apartado 2.2 anterior.

El citado informe, emitido con anterioridad al informe de auditoría de cuentas recoge el contenido previsto en el artículo 529 quaterdecies de la Ley de Sociedades de Capital y en el artículo 16.4.c)(iii) del Reglamento del Consejo.

El auditor externo emitió también el correspondiente informe sobre protección de activos de clientes y, sobre adecuación de las medidas y controles adoptados respecto a la custodia de instrumentos financieros y los fondos de los clientes.

▲ 2.4 Propuesta del nuevo auditor externo

El consejo de administración, en su reunión de 6 de julio de 2015, seleccionó a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) para ser el auditor externo de Banco Santander, S.A. y de su Grupo consolidado que verifique las cuentas anuales correspondientes a los ejercicios 2016, 2017 y 2018. Esta decisión se adoptó de conformidad con las recomendaciones de gobierno corporativo en materia de rotación del auditor externo, a propuesta de la comisión de auditoría y como resultado de un concurso de selección desarrollado con plena transparencia, independencia y objetividad, y en el que han participado las principales firmas de auditoría con implantación en los mercados en los que opera el Grupo. La comisión de auditoría ha participado activamente en el diseño y desarrollo del proceso y ha sido puntualmente informada de su evolución, así como de los planes para asegurar que PwC cumple los requisitos de independencia e incompatibilidad exigidos por la normativa aplicable y para garantizar una transición fluida entre las dos firmas de auditoría con el menor impacto posible en la actividad diaria del Grupo y en la calidad de la información financiera que se debe publicar.

El consejo ha propuesto la designación de PwC como nuevo auditor externo a la junta general ordinaria que se celebrará el próximo 17 o 18 de marzo, en primera o segunda convocatoria, respectivamente.

▲ 2.5 Auditoría interna

Conforme a lo previsto en el artículo 53.4 (ii) 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.

Representantes de la división de Auditoría Interna asistieron a 11 de las 13 reuniones celebradas por la comisión de auditoría en 2015, en las que, entre otras cuestiones, han informado del proceso interno de control de calidad de esta función y de su evaluación y han propuesto, para su elevación al consejo —que lo aprobó en su sesión de 28 de octubre— la modificación del marco corporativo que rige esta función.

La comisión de auditoría, en su sesión de 20 de enero de 2016, revisó y aprobó el plan de auditoría interna para el presente ejercicio y evaluó la adecuación y efectividad de la función para el desarrollo de su misión. El consejo, en su reunión de 26 de enero de 2016, fue informado de las actividades de auditoría interna en 2015 y del citado plan de auditoría, quedando enterado y conforme.

Periódicamente, se ha informado a la comisión del seguimiento del plan y de los informes emitidos por la función de Auditoría Interna y se ha facilitado información global sobre el grado de implantación y cumplimiento de las recomendaciones formuladas por dicha función.

En la reunión de la comisión celebrada el 18 de marzo de 2015 se aprobó el plan estratégico de auditoría interna para el periodo 2015-2017, que persigue contribuir al correcto gobierno de la organización y, como tercera línea de defensa, a la adecuada gestión de los riesgos y a su control. El plan está dirigido a la adaptación constante de la función a las prioridades estratégicas del Grupo y a sus planes de transformación, así como a procurar la mejora continua y la adaptación a las nuevas exigencias normativas, técnicas y supervisoras. En su elaboración se han tenido en cuenta las normas aplicables y las mejores prácticas internacionales en esta materia.

Con la asistencia de una firma externa, se ha evaluado la suficiencia de los recursos de la función de Auditoría Interna, concluyendo que, en la actualidad, está correctamente dimensionada y dispone de recursos suficientes para el adecuado ejercicio de sus funciones.

En su sesión de 7 de octubre, la comisión mostró su conformidad con los nuevos criterios de información y elevación de las recomendaciones de Auditoría Interna a la comisión.

El responsable de Auditoría Interna del Grupo, en la sesión de la comisión de 16 de diciembre de 2015, ratificó que la función ha actuado durante 2015 con total independencia y objetividad en el desarrollo de su actividad.

▲ 2.6 Sistemas internos de control del Grupo

Evaluación y certificación del modelo de control interno

La comisión conoció el informe sobre el proceso de evaluación y certificación del modelo de control interno (MCI) del Grupo correspondiente al 2015, conforme al cual, no se detectan debilidades materiales en este modelo.

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 registrados en Estados Unidos (20-F) correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2014 concluyendo, según expuso en la reunión de la comisión de 21 de abril de 2015, 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

Corresponde a la comisión 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 2015 no se han recibido reclamaciones de este tipo.

▲ 2.7 Plan de capital (ICAAP)

En su sesión de 21 de abril, se presentó a la comisión el informe anual de autoevaluación del capital 2014, que fue aprobado por el consejo en su reunión de 23 de abril.

El informe se elaboró por las divisiones de Riesgos y de Gestión Financiera y se ha desarrollado en el contexto del modelo de negocio y la nueva cultura del Grupo —Sencillo, Personal y Justo—.

Con la emisión del informe concluye el proceso de autoevaluación del capital que tiene que realizarse anualmente a nivel consolidado y en él se identifican las principales fuentes de riesgo del Grupo, se evalúan los recursos de capital en relación con los mismos, se realizan pruebas de estrés para confirmar que en todos los escenarios utilizados se cuenta con nivel suficiente de capital y se asegura que los procesos, estrategias y sistemas utilizados para la admisión y gestión de los riesgos son adecuados. Además, se realiza una planificación de capital según los escenarios empleados para un horizonte temporal de tres años.

▲ 2.8 Evolución perímetro societario del Grupo

Se presentó a la comisión un informe sobre la evolución en los últimos años del número de sociedades que integran el Grupo Santander. Estas sociedades se enuncian en las cuentas anuales.

▲ 2.9 Documentación básica de la comisión de auditoría (2015)

El presidente de la comisión presentó en la misma el documento denominado *Documentación básica de la comisión de auditoría (2015)*, que contiene la regulación básica y los objetivos en 2015 de la comisión en relación con la función de Auditoría Interna, los estados financieros, y la relación con el auditor externo, así como otra información relevante.

▲ 2.10 Trabajos de firmas de auditoría y consultoría

La comisión ha aprobado trabajos encomendados por el Grupo a las principales firmas de auditoría o consultoría.

▲ 2.11 Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

Sin perjuicio de las competencias de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, la comisión, en su sesión de 22 de julio, fue informada por los responsables de cumplimiento sobre el estado del Grupo en materia de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

2.12 Informe sobre operaciones vinculadas

Este apartado contiene el informe sobre operaciones vinculadas a que se refiere la recomendación 6 del nuevo código de buen gobierno de las sociedades cotizadas aprobado por acuerdo del consejo de la CNMV de 18 de febrero de 2015.

De conformidad con lo previsto en la Ley, en el artículo 53 de los Estatutos sociales y los artículos 3, 16 y 33 del Reglamento del Consejo, corresponde al consejo de administración de la entidad conocer las operaciones que la sociedad o sociedades de su Grupo realicen con consejeros, en los términos previstos en la Ley y en el Reglamento del Consejo, con accionistas titulares, de forma individual o concertadamente con otros, de una participación significativa, incluyendo accionistas representados en el consejo de administración de la sociedad o de otras sociedades del Grupo o con personas a ellos vinculadas.

La realización de dichas operaciones requerirá la autorización del consejo, previo informe favorable de la comisión de auditoría, salvo en los supuestos en que su aprobación corresponda por ley a la junta general. Los consejeros afectados o que representen o estén vinculados a los accionistas afectados deben abstenerse de participar en la deliberación y votación del acuerdo en cuestión.

Las indicadas operaciones se valorarán desde el punto de vista de la igualdad de trato y de las condiciones de mercado, y se recogerán en el informe anual de gobierno corporativo y en la información pública periódica en los términos previstos en la normativa aplicable.

De acuerdo con la normativa aplicable, no será necesaria la autorización del consejo cuando se refiera a operaciones que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes:

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

Si se cumplen estas condiciones, los consejeros afectados no estarán obligados a informar de dichas operaciones ni a recabar preventivamente al consejo su autorización.

Excepcionalmente, cuando razones de urgencia así lo aconsejen, las operaciones vinculadas podrán autorizarse por la comisión ejecutiva, con posterior ratificación del consejo.

Durante el ejercicio 2015 y hasta la fecha de publicación de este informe, la comisión de auditoría, en el ejercicio de su función, ha considerado que ningún miembro del consejo de administración, ninguna persona representada por un consejero, ninguna sociedad donde sean consejeros, miembros de la alta dirección o accionistas significativos dichas personas, personas con las que tengan acción concertada o que actúen a través de personas interpuestas en las mismas, han realizado con el Banco en ese ejercicio y, hasta donde este conoce, transacciones relevantes o en condiciones no habituales de mercado.

La comisión de auditoría ha verificado que las operaciones con partes vinculadas realizadas durante el ejercicio cumplían las condiciones establecidas en el Reglamento del Consejo de Administración para no requerir autorización de los órganos de gobierno, o han obtenido esta, previo informe favorable de la propia comisión, una vez verificado que la contraprestación y restantes condiciones pactadas se encontraban dentro de parámetros de mercado.

La comisión ha examinado la información relativa a operaciones con partes vinculadas que consta en las cuentas anuales así como su congruencia con lo manifestado en el presente informe.

▲ 2.13 Información a la junta general y documentación social del ejercicio 2015

Información a la junta general

En la junta general ordinaria de 27 de marzo de 2015, D. Guillermo de la Dehesa Romero, presidente de la comisión de auditoría en esa fecha, informó sobre las materias propias de la competencia de la comisión, haciendo referencia al documento que esta había elaborado sobre sus actividades en 2014. Dicho documento fue formulado por la comisión en su reunión de 19 de febrero de 2015.

Documentación social del ejercicio 2015

En su sesión de 10 de febrero de 2016, y conforme a lo previsto en el artículo 16.4.(f)(i) del Reglamento del Consejo, la comisión ha revisado la información que el consejo ha de aprobar e incluir dentro de la documentación pública anual correspondiente al ejercicio 2015.

Entre la documentación mencionada figura el presente informe referido a las actividades de la comisión de auditoría en 2015, que ha sido formulado por dicha comisión en su sesión de 10 de febrero de 2016, y aprobado por el consejo de administración del Banco en su reunión de 12 de febrero de 2016.

De acuerdo con lo previsto por el Código de Buenas Prácticas Tributarias aprobado por el Foro de Grandes Empresas, el informe anual de gobierno corporativo del Banco correspondiente al ejercicio 2015 refleja el efectivo cumplimiento por el Banco de dicho código.

Asimismo, el informe anual del Grupo correspondiente al ejercicio 2015 ha sido revisado por la comisión, en su reunión de 10 de febrero de 2016, y aprobado por el consejo en su reunión de 12 de febrero de 2016.

3. Retos para 2016

Los principales retos de la comisión para 2016 son los siguientes:

- ▶ Supervisar el proceso de transición del nuevo auditor externo con el fin de asegurar una sucesión ordenada y sin riesgos para el Grupo.
- ▶ Aumentar la coordinación con las comisiones de auditoría de otras sociedades del Grupo.
- ▶ Promover la relación de la comisión de auditoría con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- ▶ Adaptar la actividad de la comisión de auditoría a la nueva Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, que, con carácter general, entrará en vigor el 17 de junio de 2016, siendo aplicable por primera vez a la auditoría de las cuentas anuales del ejercicio 2017, sin perjuicio de que determinadas disposiciones de la misma sean aplicables desde el 1 de enero de 2016.

4. Conclusión

A lo largo del ejercicio 2015, la comisión de auditoría ha ejercido adecuadamente las responsabilidades que le asignan la legislación aplicable, los Estatutos y el Reglamento del Consejo.

La comisión ha expresado su satisfacción por el trabajo realizado por Auditoría Interna, y considera que su función es adecuada y efectiva para proporcionar al consejo y a la alta dirección asesoramiento independiente sobre la calidad y eficacia de los procesos y sistemas de control interno, de gestión de los riesgos (actuales y emergentes) y de gobierno, contribuyendo así a la protección del valor de la organización, su solvencia y reputación.

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 2015

1

Introducción

2

Actividades durante 2015

- 2.1 Renovación del consejo y de sus comisiones y descripción del proceso de selección de sus miembros
- 2.2 Verificación anual del carácter de los consejeros
- 2.3 Evaluación de la idoneidad de los consejeros
- 2.4 Nombramiento de miembros en las comisiones del consejo
- 2.5 Participación en el proceso de evaluación del consejo
- 2.6 Gobierno interno
- 2.7 Plan de sucesión
- 2.8 Simplificación de la estructura corporativa y nombramiento de miembros de la alta dirección no consejeros
- 2.9 Formación de consejeros y programa de inducción para nuevos consejeros
- 2.10 Autoevaluación
- 2.11 Seguro de responsabilidad civil
- 2.12 Documentación institucional

3

Retos para 2016

4

Conclusión

Con **un consejo y un equipo de profesionales comprometidos** y, sobre todo, con el **apoyo** y la **confianza** de todos ustedes, señoras y señores **accionistas**, estoy convencida de que **lo mejor está por llegar**

Ana Botín, presidenta de Banco Santander
Junta general de accionistas
 27 de marzo de 2015

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.

Funciones

El consejo, en su reunión de 29 de julio de 2015, acordó, a propuesta de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, modificar, entre otros, el artículo 17.4 del Reglamento del Consejo, que regula las funciones de la comisión, para adecuarlas a las últimas reformas normativas y recomendaciones en materia de gobierno corporativo. Tras esa modificación, 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 la política de selección de consejeros y los criterios y procedimientos internos que deben seguirse para seleccionar a quienes hayan de ser propuestos para el cargo de consejero, así como para la evaluación continua de los consejeros e informar dicha evaluación continua. En particular, corresponde a la comisión: i) evaluar el equilibrio de conocimientos, competencias, capacidad, diversidad y experiencia necesarios y existentes en el consejo de administración y elaborar la correspondiente matriz de competencias y la descripción de las funciones y aptitudes necesarias para cada concreto nombramiento, valorando el tiempo y dedicación precisos para el adecuado desempeño del cargo; 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; y iii) establecer un objetivo de representación para el género menos representado en el consejo de administración y elaborar orientaciones sobre cómo aumentar el número de personas del género menos representado con miras a alcanzar dicho objetivo.

- Formular las propuestas motivadas de nombramiento, reelección y ratificación de consejeros, las propuestas de separación de consejeros, así como las de nombramiento de los miembros de las comisiones del consejo y de cargos en el consejo y sus comisiones. El presidente y cualquier consejero podrán formular sugerencias a la comisión en relación a las cuestiones que caigan en el ámbito de sus competencias. Asimismo, la comisión consultará al presidente y al consejero delegado, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.
- En los casos de reelección o ratificación de consejeros, 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, las propuestas de nombramiento o cese del secretario del consejo y, en su caso, del vicesecretario.

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 corporativa del Grupo (www.santander.com).

2. Plan de sucesión

- Proponer, revisar, aplicar y supervisar el plan de sucesión de los consejeros aprobado por el consejo, en coordinación con el presidente del consejo o, respecto de este, con el consejero coordinador (*lead director*), examinando u organizando la sucesión del presidente y el consejero delegado.
- Proponer y revisar el plan de sucesión de los directores generales o asimilados y otros empleados que sean responsables de las funciones de control interno u ocupen puestos clave para el desarrollo diario de la actividad bancaria.
- Informar y supervisar la aplicación de la política de planificación de la sucesión del Grupo y sus modificaciones.

3. Verificación anual del carácter de los consejeros

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

4. Evaluación periódica

- Evaluar periódicamente, y al menos una vez al año, la estructura, el tamaño, la composición y la actuación del consejo de administración, el funcionamiento y cumplimiento de la política de selección de consejeros y el plan de sucesión, haciendo recomendaciones al consejo sobre posibles cambios.
- Evaluar periódicamente, y al menos una vez al año, la idoneidad de los diversos miembros del consejo de administración y de este en su conjunto, e informar al consejo de administración.
- Informar el proceso de autoevaluación del consejo y sus miembros y valorar la independencia del consultor externo contratado a efectos de dicho proceso.
- 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, 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 para el eficaz desempeño de su labor.

6. Nombramiento y cese de los directores generales o asimilados y de los titulares de puestos clave

- Proponer y revisar las políticas y los procedimientos internos para la selección y evaluación continua de los directores generales o asimilados y otros 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 su nombramiento y cese y su evaluación continua en ejecución de aquellos y formular cualquier recomendación que estime oportuna.

La comisión podrá contratar firmas externas que le asistan en el proceso de selección de candidatos y en sus restantes funciones.

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2015

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

Presidente



Bruce Carnegie-Brown

Vocales



D. Guillermo de la Dehesa Romero

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

D.ª Sol Daurella Comadrán

D. Carlos Fernández González

D. Ángel Jado Becerro de Bengoa

Secretario



D. Jaime Pérez Renovales

Durante 2015 se han producido los siguientes cambios en la composición de la comisión:

Mr. Bruce Carnegie-Brown es miembro y presidente de la comisión desde el 12 de febrero de 2015, que es la fecha en que se hizo efectivo su nombramiento como consejero del Banco, sustituyendo en la presidencia y como miembro de la misma a D. Fernando de Asúa Álvarez.

D.ª Sol Daurella Comadrán, D. Carlos Fernández González y D. Ángel Jado Becerro de Bengoa son miembros de la comisión desde el 23 de febrero de 2015.

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca es miembro desde el 21 de septiembre de 2015, fecha en que surtió efectos su nombramiento como consejero del Banco, tras la obtención de las autorizaciones regulatorias correspondientes.

Por su parte, D. Rodrigo Echenique Gordillo dejó de ser miembro de la comisión el 16 de enero de 2015, como consecuencia de su nombramiento como consejero ejecutivo del Banco, y D. Abel Matutes Juan cesó el 18 de febrero, cuando dejó de ser consejero de la entidad.

Los Estatutos y el Reglamento del Consejo² prevén que la comisión de nombramientos se componga exclusivamente de consejeros externos, con una mayoría de independientes, y que su presidente sea un consejero independiente. Todos los miembros de la comisión son consejeros externos y cuatro de ellos independientes.

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

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.

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.

La comisión, conforme a su regulación, aprueba un calendario anual de sus reuniones, con un mínimo de cuatro reuniones. En cualquier caso, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente. La comisión de nombramientos celebró 12 sesiones en 2015.

La asistencia a las reuniones de la comisión de nombramientos en 2015 ha sido la siguiente:

■ Número de reuniones y asistencia*

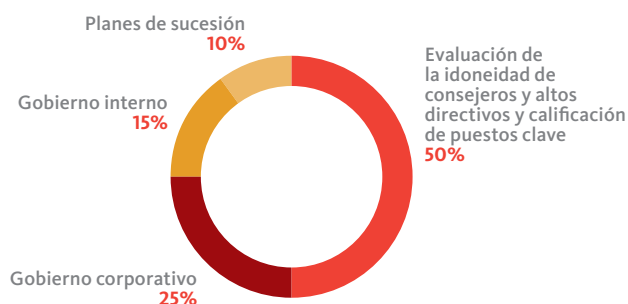
Mr. Bruce Carnegie-Brown	9/9
D. Guillermo de la Dehesa Romero	11/12
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	3/3
D ^a . Sol Daurella Comadrán	6/8
D. Carlos Fernández González	7/8
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	8/8
D. Fernando de Asúa Álvarez	3/3
D. Rodrigo Echenique Gordillo	2/2
D. Abel Matutes Juan	3/3

* La primera cifra se refiere al número de reuniones a las que ha asistido el consejero y la segunda al número de sesiones celebradas en el año desde que el consejero es o ha sido miembro de la comisión.

El tiempo medio estimado dedicado por parte de cada uno de estos consejeros a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2015 ha sido de, aproximadamente, tres horas por sesión.

El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2015.

■ Tiempo aproximado dedicado a cada función



En el gráfico anterior, el apartado de *gobierno corporativo* recoge, entre otros, el tiempo estimado dedicado por la comisión a revisar y formular los documentos relacionados con dicha materia, la verificación anual del carácter de los consejeros (como ejecutivo, dominical, independiente u otra), y la participación en el proceso de autoevaluación del consejo.

▲ Funcionamiento de la comisión

El régimen de la comisión previsto en el artículo 17 del Reglamento del Consejo establece la válida constitución de la misma con la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros, y la adopción de acuerdos por mayoría de los asistentes, pudiendo ser delegada la representación en otro miembro.

La documentación relevante para cada reunión (proyecto de orden del día, presentaciones, actas de reuniones anteriores) se facilita a los miembros de la comisión con tres días hábiles de antelación a la celebración de la reunión, salvo que razones de urgencia impidan cumplir con dicho plazo, en cuyo caso la información se facilita a los consejeros lo antes posible.

De las reuniones de la comisión de nombramientos se levanta acta, de la que se entrega copia a todos los miembros del consejo.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos y cualesquiera empleados del Banco; asimismo, podrá solicitar el auxilio de expertos, aplicándose a estos efectos el régimen especialmente previsto en el artículo 27 del Reglamento del Consejo.

2. Actividades durante 2015

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

Renovación de miembros del consejo

En su sesión de 25 de noviembre de 2014, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de 21 de noviembre, aprobó los siguientes nombramientos:

- Mr. Bruce Carnegie-Brown, como vicepresidente, consejero independiente y consejero coordinador (*lead director*).
- D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, como consejeros independientes.

Estos consejeros cubrieron 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. Los nombramientos surtieron efecto, una vez verificada su idoneidad por el Banco Central Europeo, el 12 de febrero de 2015, en los casos de Mr. Bruce Carnegie-Brown y D. Carlos Fernández González, y el 18 de dicho mes, en el de D.ª Sol Daurella Comadrán.

Asimismo, el 25 de noviembre de 2014, a propuesta de la comisión, el consejo de administración designó miembro del consejo y consejero delegado a D. José Antonio Álvarez Álvarez, en sustitución de D. Javier Marín Romano. Estos nombramientos, una vez verificada su idoneidad por el Banco Central Europeo y cumplidos los requisitos legales correspondientes, surtieron efectos el 13 y el 14 de enero de 2015, respectivamente.

El consejo de administración, en su sesión de 16 de enero de 2015, acordó, a propuesta de la comisión de nombramientos, nombrar a D. Rodrigo Echenique Gordillo, vicepresidente del consejo, consejero ejecutivo del Banco.

El consejo, en su sesión de 30 de junio de 2015, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar por cooptación, tras la dimisión por motivos personales de D. Juan Rodríguez Inciarte como miembro del consejo, a D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca como consejero externo, que surtió efectos el 21 de septiembre, una vez que el Banco Central Europeo verificó su idoneidad para desempeñar el cargo.

Finalmente, tras la renuncia de Ms. Sheila C. Bair al cargo de consejera de la sociedad con efectos el 1 de octubre de 2015 como consecuencia de su nombramiento como rectora del Washington College, el consejo celebrado el 22 de diciembre, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar por cooptación a D.ª Belén Romana García como consejera independiente, habiendo sido verificada previamente su idoneidad para el cargo por el Banco Central Europeo.

Nueva composición de las comisiones del consejo

Tras la efectividad de los nombramientos como consejeros de Mr. Bruce Carnegie-Brown, D. Jose Antonio Alvarez Alvarez, D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González acordados el 25 de noviembre de 2014, y el nombramiento como consejero ejecutivo de D. Rodrigo Echenique Gordillo, acordado el 16 de enero de 2015, la comisión de nombramientos, en su reunión de 20 de febrero de 2015, formuló propuesta de nombramiento de nuevos miembros de las comisiones del consejo, que fue aprobada por el consejo celebrado el 23 de febrero.

Asimismo, el consejo, en su sesión de 29 de julio, a propuesta de la comisión, acordó designar a D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca miembro de las comisiones ejecutiva, delegada de riesgos, de nombramientos, de retribuciones, de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, internacional y de innovación y tecnología, nombramientos que devinieron eficaces el 21 de septiembre de 2015, salvo por el de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, que lo fue el 1 de octubre. El consejo, en su reunión de 22 de diciembre, a propuesta de la comisión, nombró a D.ª Belén Romana García vocal de la comisión de auditoría.

Por otra parte, la entrada en vigor del nuevo modelo de gobierno de riesgos aprobado por el consejo en su reunión de 29 de septiembre, ha supuesto la supresión de la comisión delegada de riesgos por acuerdo del consejo de 1 de diciembre de 2015.

El detalle a la fecha del presente documento de la composición de las comisiones del consejo figura en el apartado 2.4.

La comisión, en su reunión de 11 febrero de 2016, propuso al consejo que sometiera a la próxima junta general la reelección de D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Mr. Bruce Carnegie-Brown, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.ª Sol Daurella Comadrán y D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga, el primero como consejero dominical y el resto como consejeros independientes.

La comisión propuso asimismo que el consejo sometiese a la próxima junta general la ratificación de los nombramientos de D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, como consejero externo, y de D.ª Belén Romana García como consejera independiente. Las propuestas anteriores fueron aprobadas por el consejo en su sesión de 12 de febrero de 2016.

Proceso de selección de nuevos consejeros

De acuerdo con la política de selección de consejeros y al amparo de los artículos 6.1 del Reglamento del Consejo y 42.4 de los Estatutos sociales, el consejo de administración, y consecuentemente la comisión de nombramientos, deberán velar por que los procedimientos de selección de los miembros del consejo aseguren la capacitación individual y colectiva de los consejeros, favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras.

En el proceso de nombramiento de nuevos consejeros la comisión debe evaluar el equilibrio de conocimientos, competencias, capacidad, diversidad y experiencia necesarios y existentes en el consejo de administración y elaborará la correspondiente matriz de competencias y la descripción de las funciones y aptitudes necesarias para cada concreto nombramiento, valorando el tiempo y dedicación previstos para el adecuado desempeño del cargo.

Con ocasión de las vacantes producidas durante el ejercicio 2015 por la renuncia a sus puestos de consejero y demás cargos que presentaron los consejeros D. Juan Rodríguez Inciarte y Ms. Sheila C. Bair, la comisión de nombramientos inició sendos procesos de selección de nuevos consejeros con la asistencia de una firma externa, que elaboró una relación de candidatos basándose en una valoración de las capacidades del consejo (matriz de competencias) para determinar los perfiles adecuados a los objetivos estratégicos del Grupo.

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

Durante el ejercicio 2015, se encargó a un asesor externo 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.

Del análisis realizado resultó la necesidad de reforzar las competencias con perfiles especializados en nuevas tecnologías, actividad comercial distinta de la financiera, regulación y con experiencia en determinadas geografías (EE.UU.), lo que se ha tenido en cuenta en los nombramientos posteriores y en la elaboración de los planes de sucesión.

		Vicepresidentes					Vocales										
		Presidenta	Consejero delegado	Vicepresidente 1	Vicepresidente 2	Vicepresidente 3	Vicepresidente 4	Vocal 1	Vocal 2	Vocal 3	Vocal 4	Vocal 5	Vocal 6	Vocal 7	Vocal 8	Vocal 9	
Experiencia en el sector financiero	Alta dirección	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	General	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Banca	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Experiencia internacional	Nacionalidad no española			■						■							
	España	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Latam	■	■		■	■	■		■		■	■					■
	Reino Unido/ EE.UU.	■	■	■	■	■	■		■		■	■		■			
	Otros	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■		■			■
Diversidad de género	Contabilidad y finanzas	■	■	■	■	■	■	■		■			■	■	■	■	■
	Sector consumo	■	■		■	■	■			■	■			■	■		■
	Riesgos	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	
	Servicio público/ Universidad/ Investigación	■		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■
	Tecnologías de la información	■	■														■
	Estrategia	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■			■		■
	Regulación/ Relaciones con reguladores	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■			■	■	
	Experiencia en gobierno corporativo	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■		■	■	■
	Diversidad de género	■									■		■		■	■	

■ Habilidades como ejecutivo ■ Habilidades como no ejecutivo ■ Condición * Datos a febrero de 2015

Número total de consejeros independientes 8

Número total de miembros del consejo 15

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, conocimientos regulatorios y diversidad, en particular, número de mujeres.

La comisión analizó las diferentes candidaturas contenidas en la relación presentada, así como el *curriculum vitae* y la valoración de las competencias y la idoneidad para ser consejero del Banco de los candidatos preseleccionados y propuso al consejo el nombramiento como consejero externo de D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y como consejera independiente, de D.ª Belén Romana García, cuyos perfiles profesionales pueden consultarse en el informe anual del Grupo. En el caso de D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca se tuvo en cuenta para su designación esencialmente su experiencia y conocimiento en temas legales y fiscales, de cumplimiento, gobierno corporativo y asuntos regulatorios. En el supuesto de D.ª Belén Romana se valoró su experiencia financiera e internacional y los cargos desempeñados tanto en el sector público como en el privado.

El Banco Central Europeo verificó la idoneidad de D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y D.ª Belén Romana García para desempeñar el cargo de consejero del Banco mediante decisiones de 21 de septiembre y 19 de noviembre, respectivamente.

2.2 Verificación anual del carácter de los consejeros

Conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, la comisión ha procedido en su reunión de 11 de febrero de 2016 a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta, elevada al consejo de administración, que la aprobó en su sesión de 12 de febrero de 2016, fue la siguiente:

i. Consejeros ejecutivos:

D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
D. José Antonio Álvarez Álvarez
D. Rodrigo Echenique Gordillo
D. Matías Rodríguez Inciarte

Se les ha considerado consejeros ejecutivos de conformidad con el apartado 1 del artículo 529 duodécimo de la Ley de Sociedades de Capital y el artículo 6.2.a) del Reglamento del Consejo.

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 quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados.

Desde el año 2002, la comisión de nombramientos y el consejo de administración han seguido como criterio que es condición necesaria pero no suficiente para designar a un consejero como externo dominical que este tenga o represente como mínimo un 1% del capital del Banco. Este porcentaje ha sido fijado por la entidad dentro de sus facultades de autorregulación y es inferior al que legalmente se considera como significativo, aunque el Banco entiende que es suficientemente importante como para considerar que los consejeros que ostenten o representen una participación igual o superior pueden ser calificados por el consejo como dominicales.

El consejo, apreciando las circunstancias que concurren en el caso, y previo informe de la comisión, considera que D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea es consejero externo dominical al representar a accionistas titulares de un porcentaje de derechos de voto que asciende a cierre de 2015 a un 1,041% del capital social del Banco.

iii. Consejeros externos independientes:

Mr. Bruce Carnegie-Brown
D.ª Sol Daurella Comadrán
D. Carlos Fernández González
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa
D.ª Belén Romana García
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga
D. Juan Miguel Villar Mir

Se les ha considerado consejeros independientes de conformidad con el apartado 4 del artículo 529 duodécimo de la Ley de Sociedades de Capital y el artículo 6.2(c) del Reglamento del Consejo.

iv. Consejeros externos no dominicales ni independientes:

D. Guillermo de la Dehesa Romero
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

Ninguno puede ser clasificado como consejero dominical al no poseer o representar una participación accionarial igual o superior a la que se considera legalmente como significativa, ni haber sido designados por su condición de accionistas. Asimismo, tampoco pueden ser considerados como independientes al haber permanecido en el cargo de consejero más de 12 años, en el caso del Sr. de la Dehesa, y al no haber transcurrido tres años desde el cese como alto directivo del Grupo, en el caso del Sr. Benjumea.

Por ello, a juicio del consejo de administración, previo informe de la comisión de nombramientos, ambos son clasificados como consejeros externos no dominicales ni independientes con arreglo al artículo 529 duodécimo de la Ley de Sociedades de Capital y al artículo 6.2 del Reglamento del Consejo de Administración.

Por todo lo anterior, de los 15 miembros actuales del consejo, cuatro son ejecutivos y 11 externos. De estos últimos, ocho son independientes, uno es dominical y otros dos no son, a juicio del consejo y de la comisión, ni dominicales ni independientes.

2.3 Evaluación de la idoneidad de los consejeros y otras personas clave

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 en el procedimiento interno de selección y evaluación continua de las personas clave para el desarrollo de la actividad bancaria en Grupo Santander, 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, 161 personas a cierre de 2015), concluyendo que concurre en los mismos la honorabilidad comercial y profesional requerida, 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.

La comisión de nombramientos aprobó elevar el objetivo de mujeres presentes en el consejo, fijándolo en un mínimo del 30% desde el 25% previamente vigente, en línea con las recomendaciones de buen gobierno corporativo.

2.4 Miembros en las comisiones del consejo

A propuesta de la comisión, el consejo ha modificado la composición de sus comisiones, que a fecha de este informe están 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, Mr. Bruce Carnegie-Brown, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga.

Secretario: D. Jaime Pérez Renovaes.

Comisión de auditoría

Presidente: D. Juan Miguel Villar Mir.

Miembros: D. Carlos Fernández González, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.^a Belén Romana García y D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga.

Secretario: D. Jaime Pérez Renovaes.

Comisión de nombramientos

Presidente: Mr. Bruce Carnegie-Brown.

Miembros: D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, D.^a Sol Daurella Comadrán, D. Carlos Fernández González y D. Ángel Jado Becerro de Bengoa.

Secretario: D. Jaime Pérez Renovaes.

Comisión de retribuciones

Presidente: Mr. Bruce Carnegie-Brown.

Miembros: D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, D.^a Sol Daurella Comadrán, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa y D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga.

Secretario: D. Jaime Pérez Renovaes.

Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Presidente: Mr. Bruce Carnegie-Brown.

Miembros: D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, D. Carlos Fernández González, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.

Secretario: D. Jaime Pérez Renovaes.

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, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y D.^a Esther Giménez-Salinas i Colomer.

Secretario: D. Jaime Pérez Renovaes.

Comisión de innovación y tecnología

Presidenta: D.^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

Miembros: D. José Antonio Álvarez Álvarez, Mr. Bruce Carnegie-Brown, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y D.^a Esther Giménez-Salinas i Colomer.

Secretario: D. Jaime Pérez Renovaes.

En 2015 se han modificado los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo con, entre otras, la finalidad de adecuar la regulación de las comisiones del consejo a las últimas reformas normativas y a las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

2.5 Participación en el proceso de autoevaluación del consejo

La comisión de nombramientos ha informado del proceso de autoevaluación del consejo y de sus miembros, así como de sus comisiones, que lleva a cabo el consejo con el apoyo de la firma independiente Spencer Stuart.

La autoevaluación contiene una sección especial para la evaluación individual de los consejeros, de la presidenta y del consejero delegado. La presidenta ha liderado la evaluación del consejero coordinador (*lead director*) y este la de la presidenta, encargándose asimismo de dirigir el proceso de las evaluaciones individuales cruzadas.

Para este ejercicio, se ha partido de un cuestionario y de entrevistas personales con los consejeros y de las mejores prácticas de gobierno corporativo a nivel internacional así como una evaluación independiente basada, entre otros, en un contraste de mercado (*benchmarking*) respecto de otros bancos internacionales comparables.

El último proceso de la autoevaluación se ha centrado en las siguientes materias: organización, dinámica interna y cultura, roles y contribución de los consejeros; composición 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 consideran 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 todo tipo de 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. Asimismo, constatan una buena mezcla de experiencias, competencias y conocimientos por parte de los miembros del consejo y un alto nivel de diversidad en cuanto a sus capacidades. También destacan el liderazgo de la presidenta que trata de involucrar a todos los miembros del consejo y dirige los debates de forma correcta. Por su parte, el rol del *lead director* está bien desempeñado y está incorporando las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo. La frecuencia y duración de las reuniones del consejo se considera adecuada.

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 comisiones, las remuneraciones y otros aspectos de gobierno corporativo, en el que el Banco se sitúa en una posición muy destacada.

El informe con las conclusiones se presentó al consejo que tuvo lugar el 29 de septiembre de 2015.

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

- ▶ Un procedimiento más detallado de sucesión de los cargos en el consejo —en particular, los de presidente y consejero delegado—, recogido en el Reglamento del Consejo y reflejado en los correspondientes planes de sucesión.
- ▶ 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.
- ▶ Los consejeros tienen acceso inmediato, a través de dispositivos electrónicos, a toda la información del consejo y comisiones (calendario, órdenes del día, presentaciones y actas).
- ▶ Revisión de la composición del consejo, mediante la incorporación de nuevos consejeros con un perfil más internacional y reforzando la diversidad.
- ▶ La presidenta estimula el debate en el consejo invitando a los consejeros a hacer preguntas y plantear dudas.
- ▶ Mayor involucración de la comisión de nombramientos en el proceso de designación de nuevos consejeros.
- ▶ Revisión de los Estatutos sociales y del Reglamento del Consejo con la finalidad, entre otras, de adecuar las funciones de algunas comisiones a la normativa aplicable y a las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- ▶ Aumentar el nivel de relación entre los miembros del consejo fuera de las reuniones del mismo, así como la interacción entre dichos consejeros y los directivos de la compañía.
- ▶ Incorporar la responsabilidad social corporativa entre las responsabilidades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- ▶ El consejo aprobó la modificación del apartado 3 del artículo 17 quinquies del Reglamento, ampliando las funciones de la comisión de innovación y tecnología.

▲ 2.6 Gobierno interno

El consejo de administración, en su sesión de 29 de julio de 2015, aprobó, a propuesta de la comisión, el modelo de gobierno para la relación entre el Banco matriz y las filiales, que incluye los principios y prácticas de buen gobierno para las filiales en las que el Grupo es accionista mayoritario.

Este modelo de control y supervisión se basa en los tres niveles en que se articula la relación entre la matriz y las filiales:

- Presencia de consejeros del Banco matriz y/o de ejecutivos del Grupo en los órganos de administración de las filiales.
- Relaciones de los consejeros delegados y jefes de país con la presidenta y el consejero delegado del Grupo.
- Relación entre las divisiones o departamentos de soporte y control corporativos (en especial, Riesgos, Auditoría Interna y Cumplimiento) y los de las filiales.

Los principios y prácticas de buen gobierno corporativo contenidos en este modelo y aplicables a las filiales se ajustan a las exigencias legales y a las mejores prácticas recogidas en códigos nacionales e internacionales de buen gobierno.

El modelo prevé los roles de jefe de país, presidente y consejero delegado de cada filial, describiéndose el proceso para la selección y nombramiento de dichos cargos, con intervención tanto de los órganos de gobierno de la matriz como de la filial. También contiene aspectos de gobierno interno relacionados con las funciones clave: riesgos, cumplimiento, auditoría, gestión financiera e intervención general.

▲ 2.7 Planes de sucesión

Durante el ejercicio 2015 y al margen de las previsiones contenidas en el artículo 24 del Reglamento del Consejo en lo que respecta a los consejeros, se ha puesto en marcha un proceso de revisión de talento y planificación de la sucesión, implantándose los denominados comités de talento que serán los responsables de la evaluación y de los planes de sucesión.

En este marco, el consejo aprobó en su sesión de 21 de julio, a propuesta de la comisión, una política de planificación de la sucesión en el Grupo que establece el proceso de sucesión estructurado de las posiciones clave (incluyendo a los consejeros ejecutivos), deteniéndose en aspectos tales como su alcance, las responsabilidades de la comisión de nombramientos y de otros órganos y directivos en el proceso y los mecanismos de reporte y control. Esta política pretende, igualmente, promover el desarrollo y la retención del talento interno.

Por último, la comisión ha revisado la implantación de la política de planificación de la sucesión en sus reuniones de 21 de diciembre de 2015 y 25 de enero de 2016.

2.8 Simplificación de la estructura corporativa y nombramiento de miembros de la alta dirección no consejeros

En 2015 se ha simplificado la estructura de la corporación reduciéndose el número de divisiones de 15 a 10 y el número de directores generales en un 23 por ciento.

Durante 2015, la comisión ha informado favorablemente, entre otros, los siguientes nombramientos, acordados por el consejo de administración:

- D. Javier Maldonado Trinchant, como responsable inicialmente de Control y Coordinación de Proyectos Regulatorios y, posteriormente, del área corporativa de Costes.
- D. Andreu Plaza López, como director general y responsable de la división de Tecnología y Operaciones.
- Mr. Rami Aboukhair Hurtado, como director general y responsable de banca comercial en Santander España, siendo nombrado posteriormente *country head* de Santander España.
- D. José Luis de Mora Gil-Gallardo, como director general y responsable de Planificación Financiera y Desarrollo Corporativo.
- D.ª Mónica López-Monís Gallego, como directora general y *Group chief compliance officer*.
- D. Juan Manuel San Román López, como director general y responsable de Alianzas Estratégicas, sustituyendo a D. Juan Andres Yanes, que había sido previamente nombrado responsable de ese área en 2015.

El consejo también ha designado a los siguientes directores generales para los cargos que respectivamente se señalan, previo informe favorable de la comisión:

- D. Jaime Pérez Renovales, como secretario general y del consejo y responsable de la división de Secretaría General y Recursos Humanos.
- D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid, como responsable del área de Presidencia y Estrategia.
- D. Ángel Rivera Congosto, como director de la división corporativa de Banca Comercial.
- D. Javier San Felix García, como responsable de Banca Comercial de Santander UK.
- Ya en 2016, Mr. J. Peter Jackson, como responsable de la función corporativa de Innovación sustituyendo a D. José María Fuster Van Bendegem, que había sido previamente nombrado responsable de esa función en 2015.

Por otra parte, la comisión ha informado favorablemente la propuesta de creación del consejo de Santander España, como órgano colegiado interno que coopera con el consejo del Banco y sus comisiones en la administración y supervisión de esa unidad de negocio, mediante la toma de posición previa a cualquier decisión que deba adoptarse por estos. Los miembros del consejo de Santander España son designados por el consejo del Banco y al menos un tercio tienen la consideración de independientes. La propuesta de constitución de este órgano fue aprobada por el consejo en su sesión de 30 de junio.

2.9 Formación de consejeros y programa de información o inducción para nuevos consejeros

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

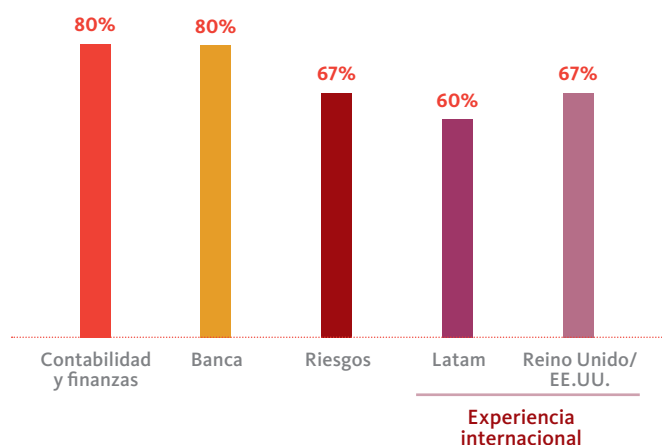
En el marco del programa continuado de formación de consejeros que tiene el Banco, durante 2015 se han celebrado nueve sesiones con una asistencia media de ocho consejeros, habiéndose dedicado aproximadamente dos horas a cada encuentro. En dichas reuniones han abordado en profundidad, entre otros, los siguientes asuntos: requerimientos y evaluación del capital, liquidez, reformas estructurales, *MiFID II*, nuevo escenario regulatorio, así como aspectos relacionados con las nuevas tendencias en materia de apetito de riesgo y riesgo operacional.

El Reglamento del Consejo (artículo 21.7) establece que este pondrá a disposición de los nuevos consejeros un programa de información o inducción que les proporcione un conocimiento rápido y suficiente del Banco y de su Grupo, incluyendo sus reglas de gobierno.

Así, los nuevos consejeros atendieron a un programa de información o inducción específico 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, Auditoría, Recursos Humanos, Organización y Costes).
- Gobierno corporativo y gobierno interno.
- Sostenibilidad, comunicación y marca Santander.

■ % Competencias relevantes de los miembros del consejo



▲ 2.10 Autoevaluación

El proceso de autoevaluación del consejo y de sus miembros, así como de sus comisiones, que lleva a cabo el consejo con el apoyo de la firma independiente Spencer Stuart, ha valorado positivamente tanto la composición de la comisión como el muy alto nivel de dedicación de sus miembros, así como el liderazgo ejercido por el presidente y mejoras en la involucración de la comisión en el nombramiento de consejeros externos y en el conocimiento por el consejo y las comisiones de los principales ejecutivos del Banco.

A efectos de la evaluación del funcionamiento de la comisión por el consejo, este tuvo en cuenta el informe de la comisión correspondiente al ejercicio anterior, así como la restante información sobre sus actividades y funcionamiento suministrada al consejo.

▲ 2.11 Seguro de responsabilidad civil

La renovación de la póliza de seguro de responsabilidad civil de administradores y directivos del Grupo, de la que se informó a la comisión el 28 de septiembre, se aprobó por el consejo en su reunión del día 29 de septiembre de 2015.

▲ 2.12 Documentación institucional

En la reunión de 11 de febrero de 2016, 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 12 de febrero de 2016.

3. Retos para 2016

Los principales retos de la comisión para 2016 son los siguientes:

- ▶ Seguimiento y supervisión de la planificación a largo plazo de la sucesión de los consejeros y principales directivos del Grupo y en la gestión del talento.
- ▶ Participar en todo el proceso de elaboración de las políticas relativas a su ámbito de competencia.
- ▶ Desarrollo del modelo de gobierno para la relación entre el Banco matriz y las filiales, especialmente en lo relativo a gobierno corporativo, procurando su implantación en las principales geografías del Grupo.

4. Conclusión

A lo largo del ejercicio 2015, 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 2015

1	2	3	4	5
Introducción	Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros	Retribución de miembros de la alta dirección no consejeros	Retos para 2016	Conclusión
	<ul style="list-style-type: none">2.1 Principios de la política retributiva2.2 Principios de gobierno corporativo en materia retributiva2.3 Política retributiva en 20152.4 Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 20152.5 Política de remuneraciones de los consejeros2.6 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			

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.

Funciones

En el ejercicio de sus funciones, la comisión de retribuciones tendrá en cuenta los intereses a largo plazo de los accionistas, los inversores y otras partes interesadas en la sociedad, así como el interés público.

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

1. Retribuciones de los consejeros

- Proponer al consejo la política de remuneraciones de los consejeros, elaborando el preceptivo informe motivado sobre dicha política, en los términos del artículo 28 bis del Reglamento del Consejo, así como el informe anual de remuneraciones previsto en el artículo 29.
- Proponer al consejo la retribución individual de los consejeros en su condición de tales.
- Proponer al consejo la retribución individual de los consejeros por el desempeño de funciones distintas a las que les correspondan en su condición de tales y demás condiciones de sus contratos.
- Velar por la observancia de la política de remuneraciones de los consejeros establecida por la sociedad.
- Revisar periódicamente los programas de retribución para su puesta al día, ponderando su acomodación y sus rendimientos y procurando que las remuneraciones de los consejeros se ajusten a criterios de moderación y adecuación con los resultados, cultura y apetito de riesgos de la sociedad y que no ofrezcan incentivos para asumir riesgos que rebasen el nivel tolerado por la sociedad, de forma que promuevan y sean compatibles con una gestión adecuada y eficaz de los riesgos. A estos efectos revisará que los mecanismos y sistemas adoptados aseguren que los programas de retribución tengan en cuenta todos los tipos de riesgos y los niveles de capital y liquidez y permitan la alineación de la remuneración con los objetivos y estrategias de negocio, la cultura corporativa y el interés a largo plazo de la sociedad.

- Velar por la transparencia de las retribuciones y la inclusión en la memoria anual, el Informe anual de gobierno corporativo, el Informe anual sobre remuneraciones y en otros informes exigidos por la legislación aplicable, de la información necesaria acerca de las remuneraciones de los consejeros y, a tal efecto, someter al consejo cuanta información resulte procedente.

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

- Proponer al consejo la política retributiva de los directores generales y demás miembros de la alta dirección de acuerdo con lo que establece la ley.
- 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 de remuneraciones de los miembros de la alta dirección establecida por la sociedad.

3. Retribución de otros directivos cuyas actividades pueden tener un impacto relevante en la asunción de riesgos por parte del Grupo

- Proponer al consejo la retribución de aquellos otros directivos que, no perteneciendo a la alta dirección, estén adscritos a las funciones de control interno de la sociedad (auditoría interna, gestión de riesgos y cumplimiento) o 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. Otros

- Las restantes funciones específicamente previstas en el Reglamento del Consejo y en la legislación aplicable.

1. La comisión está regulada en el artículo 54 bis de los Estatutos sociales y en el artículo 17 bis del Reglamento del Consejo. Asimismo, los artículos 28, 28 bis y 29 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.

El consejo, en su reunión de 29 de julio de 2015, acordó, a propuesta de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, modificar, entre otros, el artículo 17 bis. 4 del Reglamento del Consejo, que regula las funciones de la comisión, para adecuarlas a las últimas reformas normativas y recomendaciones en materia de gobierno corporativo.

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2015

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

Presidente



Mr Bruce Carnegie-Brown

Vocales



D. Guillermo de la Dehesa Romero



D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca



D.ª Sol Daurella Comadrán



D. Ángel Jado Becerro de Bengoa



D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga

Secretario



D. Jaime Pérez Renovales

Durante 2015 se han producido los siguientes cambios en la composición de la comisión:

Mr. Bruce Carnegie-Brown es miembro y presidente de la comisión desde el 12 de febrero de 2015, que es la fecha en que se hizo efectivo su nombramiento como consejero del Banco, habiendo sucedido a D. Fernando de Asúa Álvarez en la presidencia de la comisión.

D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Ángel Jado Becerro de Bengoa son miembros de la comisión desde el 23 de febrero de 2015.

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca es miembro desde el 21 de septiembre de 2015, fecha en que surtió efectos su nombramiento como consejero del Banco, tras la obtención de las autorizaciones regulatorias correspondientes.

D. Rodrigo Echenique Gordillo dejó de ser miembro de la comisión el 16 de enero de 2015, como consecuencia de su nombramiento como consejero ejecutivo del Banco.

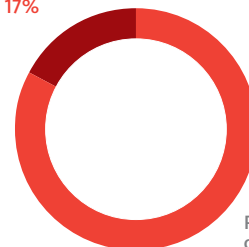
Los Estatutos y el Reglamento del Consejo² prevén que la comisión de retribuciones se componga exclusivamente de consejeros externos, con una presencia mayoritaria de independientes, y que su presidente sea un consejero independiente. Todos los miembros de la comisión son consejeros externos y cuatro de ellos independientes, (incluido su presidente).

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 y sus conocimientos en materia de remuneraciones.

Además, al pertenecer los miembros de la comisión a otras comisiones del consejo (ejecutiva, 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 para, entre otros extremos, la formulación de los sistemas retributivos, su control y la determinación de los importes concretos de la retribución variable.

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

Porcentaje de consejeros miembros de dos de las cinco comisiones
17%



Porcentaje de consejeros miembros de cuatro de las cinco comisiones
83%

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

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.

La comisión, conforme a su regulación, aprueba un calendario anual de sus reuniones, con un mínimo de cuatro. En cualquier caso, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente. La citada comisión celebró diez sesiones en 2015.

La asistencia a las reuniones de la comisión de retribuciones en 2015 ha sido la siguiente:

■ Número de reuniones y asistencia¹

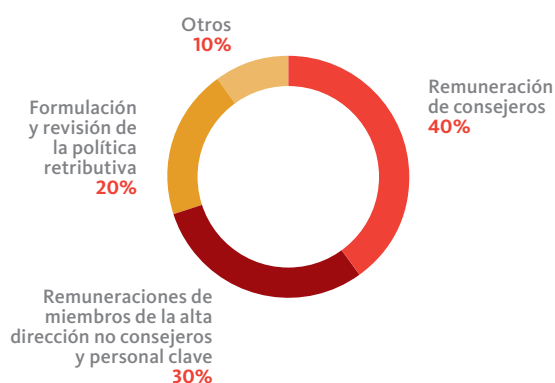
Mr. Bruce Carnegie-Brown	9/9
D. Guillermo de la Dehesa Romero	9/10
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	4/4
D.ª Sol Daurella Comadrán	6/9
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	8/9
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	10/10
D. Fernando de Asúa Álvarez	1/1
D. Rodrigo Echenique Gordillo	1/1

1. La primera cifra se refiere al número de reuniones a las que ha asistido el consejero y la segunda al número de sesiones celebradas en el año desde que el consejero es o ha sido miembro de la comisión.

El tiempo medio estimado dedicado por parte de cada uno de estos consejeros a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2015 ha sido de, aproximadamente, tres horas por sesión.

El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2015.

■ Tiempo aproximado dedicado a cada función %



▲ Funcionamiento de la comisión

El régimen de la comisión establece la válida constitución de la misma con la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros, y la adopción de acuerdos por mayoría de los asistentes, pudiendo ser delegada la representación en otro miembro.

La documentación relevante para cada reunión (proyecto de orden del día, presentaciones, actas de reuniones anteriores) se facilita a los miembros de la comisión con tres días hábiles de antelación a la celebración de la reunión, salvo que razones de urgencia impidan cumplir con dicho plazo, en cuyo caso la información se facilita a los consejeros lo antes posible.

De las reuniones de la comisión de retribuciones se levanta acta, de la que se entrega copia a todos los miembros del consejo.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos y cualesquiera empleados del Banco y del auditor externo, asimismo, podrá solicitar el auxilio de expertos, aplicándose a estos efectos el régimen especialmente previsto en el artículo 27 del Reglamento del Consejo.

Asimismo, la presidenta y cualquier consejero podrán formular sugerencias a la comisión en relación a las cuestiones que caigan en el ámbito de sus competencias, y la comisión consultará a la presidenta y al consejero delegado sobre materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Autoevaluación

El proceso de autoevaluación del consejo y de sus miembros, así como de sus comisiones, que lleva a cabo el consejo con el apoyo de la firma independiente Spencer Stuart, que ha valorado positivamente el nivel de autonomía e independencia de la comisión y el alto nivel de conocimiento e involucración por parte de sus miembros.

A efectos de la evaluación del funcionamiento de la comisión por el consejo, este tuvo en cuenta el informe de la comisión correspondiente al ejercicio anterior, así como la restante información sobre sus actividades y funcionamiento suministrada al consejo.

2. Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros

La comisión de retribuciones ha elaborado el presente informe³ 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 2015 y 2016, 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 (modificada por la Circular 7/2015), que se pondrá a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la junta general ordinaria de 2016 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 novodécimo de la Ley de Sociedades de Capital en relación con la propuesta de política de remuneraciones de los consejeros para 2016, 2017 y 2018 que el consejo de administración somete a la aprobación vinculante de la junta general ordinaria de 2016 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.

3. La nota 5 de la memoria legal del Grupo proporciona información sobre la retribución de los consejeros referida al ejercicio 2015.

2.3 Política retributiva que se ha aplicado en 2015⁴

Se recoge en el presente informe información, tanto cualitativa como cuantitativa, de las retribuciones de los miembros del consejo de administración —ejecutivos y no ejecutivos— correspondientes a los ejercicios 2015 y 2014. Dicha información se refiere a quienes hayan sido consejeros en algún momento en dichos años, aunque hubieran cesado en su cargo.

Durante 2015, el consejo de administración del Banco ha acordado una serie de nombramientos y cambios organizativos con el objetivo de simplificar y hacer más competitiva la organización del Grupo. A continuación se muestra un resumen de las retribuciones correspondientes a los consejeros ejecutivos y alta dirección que formaban parte de estos órganos de gobierno al cierre de los ejercicios 2015 y 2014:

	Miles de euros		
	2015	2014	
Consejeros ejecutivos en activo a 31 de diciembre de cada año	24.692	22.364	
Alta dirección en activo al 31 de diciembre de cada año	56.076	81.785	
	80.768	104.419	-22,7 %

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 2015 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 2015 en concepto de atenciones estatutarias ha ascendido a 5,2 millones de euros, que es un 13,6% 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 miembros del consejo.

4. La información contenida en este apartado se incluirá en el informe anual de remuneraciones relativo a 2015 y 2016 que se someterá al voto de la junta general ordinaria de 2016 con carácter consultivo.

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 por consejero:	2015	2014	2013	2012	2011
Miembros del consejo de administración	84.954	84.954	84.954	84.954	99.946
Miembros de la comisión ejecutiva	170.383	170.383	170.383	170.383	200.451
Miembros de la comisión de auditoría	39.551	39.551	39.551	39.551	46.530
Miembros de la comisión de nombramientos ¹	23.730	23.730	23.730	23.730	27.918
Miembros de la comisión de retribuciones ¹	23.730	23.730	23.730	23.730	27.918
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	39.551	20.697	-	-	-
Presidente de la comisión de nombramientos	50.000	-	-	-	-
Presidente de la comisión de retribuciones	50.000	-	-	-	-
Presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	50.000	26.164	-	-	-
Consejero coordinador ²	111.017	-	-	-	-
Vicepresidentes no ejecutivos ³	28.477	28.477	28.477	28.477	33.502

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. Mr. Bruce Carnegie-Brown, atendiendo a los cargos desempeñados en el consejo y sus comisiones, en particular como presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y como consejero coordinador, y el tiempo y dedicación requeridos para desempeñar adecuadamente tales cargos, ha percibido en 2015 una retribución anual total de 700.000 euros, incluyendo la asignación anual por los conceptos que le corresponden de los anteriormente indicados y las dietas de asistencia.

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.

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

Importe en euros

Consejeros	Ejecutivos No ejecutivos	2015							Total
		Consejo	Comisiones del consejo						
			CE	CA	CN	CR	CSRRC		
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	●	84.954	170.383	—	—	—	—	255.337	
D. José Antonio Álvarez Álvarez ¹	●	84.954	170.383	—	—	—	—	255.337	
Mr. Bruce Carnegie-Brown ²	ⓘ	374.448	170.383	—	23.730	23.730	39.551	631.842	
D. Rodrigo Echenique Gordillo ³	●	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	—	23.730	23.730	39.551	370.825	
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca ⁴	ⓔ	23.596	47.326	—	6.594	6.594	9.888	93.998	
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ⁵	ⓓ	84.954	—	—	—	—	—	84.954	
D.ª Sol Daurella Comadrán ⁶	ⓘ	84.954	—	—	23.730	23.730	—	132.414	
D. Carlos Fernández González ²	ⓘ	84.954	—	39.551	23.730	—	39.551	187.786	
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	ⓘ	84.954	—	—	—	—	—	84.954	
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	ⓘ	84.954	—	39.551	23.730	23.730	39.551	211.516	
D.ª Belén Romana García ⁷	ⓘ	2.327	—	1.084	—	—	—	3.411	
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	ⓘ	84.954	170.383	39.551	—	23.730	39.551	358.169	
D. Juan Miguel Villar Mir	ⓘ	84.954	—	39.551	—	—	39.551	164.056	
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ⁸	●	—	—	—	—	—	—	—	
D. Javier Marín Romano ⁹	●	2.793	5.602	—	—	—	—	8.395	
D. Fernando de Asúa Álvarez ¹⁰	ⓘ	43.189	20.073	4.659	2.796	2.796	4.659	78.172	
Ms. Sheila C. Bair ¹¹	ⓘ	63.715	—	—	—	—	29.663	93.379	
D. Vittorio Corbo Lioi ¹²	ⓔ	—	—	—	—	—	—	—	
D. Abel Matutes Juan ¹³	ⓘ	11.405	—	5.310	3.186	—	—	19.900	
D. Juan Rodríguez Inciarte ¹⁴	●	42.477	—	—	—	—	—	42.477	
Totales		1.611.875	1.265.682	169.257	131.226	128.040	281.516	3.587.596	

1. Consejero desde el 13 de enero de 2015.

2. Consejero desde el 12 de febrero de 2015.

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

4. Consejero desde el 21 de septiembre de 2015.

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

6. Consejera desde el 18 de febrero de 2015.

7. Consejera desde el 22 de diciembre de 2015.

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

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

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

11. Cesó como consejera el 1 de octubre de 2015.

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

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

14. Cesó como consejero el 30 de junio de 2015.

ⓓ Dominical

ⓘ Independiente

ⓔ Externo, no dominical ni independiente

CE: Comisión ejecutiva

CA: Comisión de auditoría

CN: Comisión de nombramientos

CR: Comisión de retribuciones

CSRRC: Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

2014

Comisiones del consejo

Consejo	CE	CA	CNR	CN	CR	CSRRC	Total	Var (%)
84.954	170.383	—	—	—	—	—	255.337	0
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—
84.954	170.383	12.245	19.244	4.486	4.486	20.697	316.495	-19,32
84.954	170.383	—	—	—	—	—	255.337	0
113.431	170.383	39.551	19.244	4.486	4.486	—	351.581	5,47
—	—	—	—	—	—	—	—	—
84.954	—	—	—	—	—	—	84.954	0
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—
84.954	—	—	—	—	—	—	84.954	0
84.954	—	—	—	—	—	20.697	105.651	100,20
—	—	—	—	—	—	—	—	—
84.954	170.383	—	19.244	—	4.486	—	279.067	28,35
84.954	—	—	—	—	—	—	84.954	93,11
—	—	—	—	—	—	—	—	—
58.653	117.634	—	—	—	—	—	176.287	—
84.954	170.383	—	—	—	—	—	255.337	-96,71
113.431	170.383	39.551	19.244	4.486	4.486	46.861	398.442	-80,38
78.902	—	—	—	—	—	20.697	99.599	-6,25
47.714	—	—	—	—	—	—	47.714	—
84.954	—	39.551	—	4.486	—	—	128.991	-84,57
84.954	—	—	—	—	—	—	84.954	-50
1.346.626	1.310.315	130.898	76.976	17.944	17.944	108.952	3.009.654	19,20

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 2015 ha sido la misma que la establecida desde 2008. Los importes son los siguientes:

Importe en euros	2008-2015
Dietas de asistencia por reunión	
<i>Consejo de administración</i>	
Consejeros residentes	2.540
Consejeros no residentes	2.057
<i>Comisión delegada de riesgos*, comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento**</i>	
Consejeros residentes	1.650
Consejeros no residentes	1.335
<i>Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)</i>	
Consejeros residentes	1.270
Consejeros no residentes	1.028

* Suprimida mediante acuerdo del consejo de 1 de diciembre de 2015, celebró su última reunión el 29 de octubre.

** 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	Ejecutivos No Ejecutivos	2015			2014			var (%)
		Consejo	Otras dietas	Total	Consejo	Otras dietas	Total	
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	●	53.340	—	53.340	29.281	2.056	31.337	70,21
D. José Antonio Álvarez Álvarez ¹	●	48.260	37.950	86.210	—	—	—	—
Mr. Bruce Carnegie-Brown ²	Ⓛ	34.969	33.189	68.158	—	—	—	—
D. Rodrigo Echenique Gordillo ³	●	50.800	87.580	138.380	35.560	152.070	187.630	-26,25
D. Matías Rodríguez Inciarte	●	53.340	132.000	185.340	38.100	158.400	196.500	-5,68
D. Guillermo de la Dehesa Romero	Ⓛ	53.340	49.390	102.730	38.100	48.120	86.220	19,15
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca ⁴	Ⓛ	10.160	31.990	42.150	—	—	—	—
D. Javier Botín -Sanz de Sautuola y O'Shea ⁵	Ⓛ	35.560	—	35.560	25.400	—	25.400	40
D.ª Sol Daurella Comadrán ⁶	Ⓛ	38.100	11.430	49.530	—	—	—	—
D. Carlos Fernández González ²	Ⓛ	30.855	34.203	65.058	—	—	—	—
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer	Ⓛ	48.260	—	48.260	35.560	—	35.560	35,71
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	Ⓛ	53.340	160.570	213.910	38.100	8.250	46.350	361,51
D.ª Belén Romana García ⁷	Ⓛ	2.540	—	2.540	—	—	—	—
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	Ⓛ	53.340	177.700	231.040	35.560	170.850	206.410	11,93
D. Juan Miguel Villar Mir	Ⓛ	48.260	33.000	81.260	20.320	—	20.320	299,90
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ⁸	●	—	—	—	20.320	1.270	21.590	—
D. Javier Marín Romano ⁹	●	—	—	—	35.560	2.540	38.100	—
D. Fernando de Asúa Álvarez ¹⁰	Ⓛ	10.160	26.530	36.690	35.560	210.710	246.270	-85,10
Ms. Sheila C. Bair ¹¹	Ⓛ	30.855	12.015	42.870	22.627	6.675	29.302	46,30
D. Vittorio Corbo Lió ¹²	Ⓛ	—	—	—	8.228	—	8.228	—
D. Abel Matutes Juan ¹³	Ⓛ	7.620	5.460	13.080	27.940	25.770	53.710	-75,65
D. Juan Rodríguez Inciarte ¹⁴	●	38.100	61.050	99.150	38.100	86.690	124.790	-20,55
Totales		701.199	894.057	1.595.526	484.316	873.401	1.357.717	17,52

1. Consejero desde el 13 de enero de 2015.

2. Consejero desde el 12 de febrero de 2015.

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

4. Consejero desde el 21 de septiembre de 2015.

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

6. Consejera desde el 18 de febrero de 2015.

7. Consejera desde el 22 de diciembre de 2015.

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

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

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

11. Cesó como consejera el 1 de octubre de 2015.

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

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

14. Cesó como consejero el 30 de junio de 2015.

Ⓛ 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 2015 por el desempeño de funciones ejecutivas fue aprobada por el consejo de administración y sometida al voto vinculante de la junta general de accionistas de 27 de marzo de 2015, con un porcentaje de votos a favor del 91,659%. En 2015:

- 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, diferiéndose asimismo el cobro de parte del Bonus durante un periodo de cinco 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 2015 se han ajustado, por acuerdo de la junta de 27 de marzo de 2015, a un límite del 200% de los componentes fijos.

A) El Bonus de 2015 de los consejeros ejecutivos se ha determinado a partir de la 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:

- Métricas cuantitativas: un 75% del Bonus se ha fijado en función del BNO de 2015⁵, en comparación con el presupuestado para el ejercicio y modificado en función del crecimiento respecto del año anterior.
- 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 2015, en comparación con el presupuestado para el ejercicio.

A efectos de aplicar las métricas anteriores se han considerado el BNO y el Rorwa del Grupo.

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:

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

- El BNO del Grupo de 2015 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2014. 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 de referencia para 2015.
- 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 2016 y parte diferido; aunque la normativa permite limitar el diferimiento a tres años, la sociedad ha establecido un plazo de cinco, lo que se alinea mejor con la sostenibilidad a largo plazo de los resultados, de la forma siguiente:

- Un 40% del Bonus se abona en 2016, por mitades y neto de impuestos, en metálico y en acciones.
- 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 abonada en acciones no se podrá vender hasta pasado un año desde que sean entregadas.

B) El valor de referencia máximo del ILP de los consejeros ejecutivos fue fijado por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, en un importe equivalente al 20% del bonus de referencia en 2015. A partir de esa cifra, se ha determinado para cada consejero un importe en concepto de ILP (el "Importe Acordado del ILP"), teniendo en cuenta el comportamiento de los indicadores durante el ejercicio 2015. Son los siguientes:

(i) 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.

5. 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.

- (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)	Coficiente 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 ha sido la siguiente (el resultado de esa fórmula, el Importe Acordado del ILP):

Importe Acordado del ILP = Imp. Ref. x (0,5 x Coeficiente BPA 2015 + 0,5 x Coeficiente ROTE 2015)

donde:

- “Imp. Ref.” es el importe que resulta 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 determina para cada consejero ejecutivo el número máximo de acciones que podrá, en su caso, recibir, que se calcula teniendo en cuenta la cotización de la acción Santander de las 15 sesiones anteriores a la sesión del consejo que acordó el bonus del ejercicio 2015.

No obstante lo anterior, el devengo y cuantía final del Importe Acordado del ILP se encuentran vinculados al grado de cumplimiento de los objetivos plurianuales del plan y demás condiciones 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 entiende 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	Coficiente BPA
Del 1º al 5º	1
6º	0,875
7º	0,75
8º	0,625
9º	0,50
10º - 18º	0

El Grupo de Referencia está 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 (%)	Coficiente 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.

N� de mercados principales en los que Santander se sitúa en el Top 3 de mejores bancos para trabajar en 2017	Coficiente 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.

N� 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	Coficiente 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.

Cientes particulares vinculados (millones)	Coficiente Particulares	Cientes pymes y empresas vinculados (millones)	Coficiente 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.

6. Cuando la extinción de la relación con Banco Santander u otra entidad de Grupo Santander tenga lugar por causa de jubilación, jubilación anticipada o prejubilación del beneficiario, por causa de despido declarado judicialmente como improcedente, desistimiento unilateral por justa causa por parte del empleado (teniendo esta condición, en todo caso, las previstas en el artículo 10.3 del Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, 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), estos se entregarán en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento de los respectivos planes.

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.

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.

C) Otras condiciones 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 Grupo⁶, a que no concorra, a juicio del consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, ninguna de las siguientes circunstancias durante el periodo 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.

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

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.

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 2015, que la aprobó, la aplicación del quinto ciclo del *Plan de Retribución Variable Diferida y Condicionada*, a través del cual se instrumenta el bonus, y del segundo ciclo del *Plan de Performance Shares*, que sirve para instrumentar el ILP.

(ii) Salario anual bruto

El salario anual bruto de los consejeros ejecutivos correspondiente al ejercicio 2015 ha sido el siguiente:

Miles de euros	2015	2014
Consejeros ejecutivos		
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ¹	2.500	2.500
D. José Antonio Álvarez Álvarez ²	2.000	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo ³	1.500	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	1.710	1.710
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ⁴	-	930
D. Javier Marín Romano ⁵	165	2.000
D. Juan Rodríguez Inciarte ⁶	600	1.200
Total	8.475	8.340

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 (1.392 miles €) y la parte correspondiente a las funciones de presidenta del Grupo (4/12 de 2.500 miles €, es decir 833 miles €).

2. Miembro del consejo y consejero delegado con efectos desde el 13 de enero de 2015.

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

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

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

6. La cifra recogida incluye su remuneración por el tiempo de servicio hasta su cese como consejero el 30 de junio de 2015.

7. 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 interna, cumplimiento, secretaría general y recursos humanos, gestión financiera, intervención general y control de gestión—, 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.

(iii) Retribución variable

El consejo ha aprobado el bonus y el ILP de la presidenta, del 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 retribuciones⁷.

Metodología de cálculo

A) Determinación del bonus individual de los consejeros ejecutivos

La metodología de cálculo del bonus de 2015 de los consejeros ejecutivos se ha fijado, partiendo del bonus de referencia para 2015, con las siguientes matizaciones:

- Para D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, la referencia utilizada es la fijada en 2014 para el cargo de presidenta del Grupo.
- Para D. José Antonio Álvarez Álvarez y D. Rodrigo Echenique Gordillo, se ha tenido en cuenta el bono de referencia aprobado con motivo de sus respectivos nombramientos como consejero delegado y consejero ejecutivo del Grupo.

El bonus de 2015 se ha fijado teniendo en cuenta determinadas métricas cuantitativas, así como factores cualitativos adicionales.

Métricas cuantitativas

Las métricas cuantitativas son las siguientes:

- El BNO medido frente al presupuestado para 2015, que determina un 75% del bonus, modificado en función del crecimiento respecto a 2014; y
- El Rorwa obtenido en 2015, en comparación con el presupuestado, que determina el 25% restante.

El beneficio neto ordinario atribuido (ponderación del 75%) del Grupo ha sido el 93,4% del presupuestado para 2015, una vez considerados los impactos extraordinarios (*Pay Protection Insurance*- PPIs del Reino Unido y otros efectos puntuales. El *Rorwa* (ponderación del 25%) del Grupo ha sido el 99,9% del presupuestado para 2015.

Modificador por crecimiento respecto al año anterior: el BNO de 2015 se ha incrementado en un 13% respecto al de 2014, por lo que se ha aplicado un modificador de +5%.

Factores cualitativos (positivos y negativos)

(1) 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, entre otros, los siguientes elementos:

- La gestión del modelo de apetito de riesgo, nivel y comunicación de excesos.
- El ambiente general de control de acuerdo a la normativa interna y estándares exigidos por el Grupo.
- El grado de cumplimiento de la normativa interna y externa, así como las observaciones realizadas por reguladores y supervisores.
- La gestión prudente y eficiente de la liquidez y el capital.
- La volatilidad de los resultados del año respecto a presupuesto y objetivos estratégicos.

El resultado de la evaluación para el Grupo ha sido del +1,5%.

(2) Comparativa de la evolución de los resultados frente a los de entidades competidoras (*benchmarking* de resultados)

Se ha realizado una comparación de los resultados del Grupo consolidado con los de un grupo de comparación. Para la determinación de la retribución variable de 2015 el grupo de comparación ha estado compuesto por las siguientes entidades: Unicredito, Lloyds, BNP Paribas, Intesa SanPaolo, Bank of America, Deutsche Bank, UBS, Société Générale, Citigroup, BBVA, ING, HSBC, Wells Fargo, Itaú-Unibanco, JP Morgan, Standard Chartered y Barclays.

(3) 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 mercados principales en los que opera el Grupo .

El resultado de esta evaluación para el Grupo es de: +1,9%.

(4) 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 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: 103,4%.

Este porcentaje, aplicado a la suma de bonus de referencia individuales indicados anteriormente, ha determinado el bonus total máximo a aplicar a la suma de los bonus individuales de los consejeros ejecutivos.

El bonus de abono inmediato o a corto plazo, 40% del bonus total, de cada consejero ejecutivo es el siguiente:

Miles de euros	A corto plazo en 2015 (40%)			A corto plazo en 2014 (40% del total)		
	En efectivo (20%)	En acciones (20%) ⁶	Total a corto plazo	En efectivo (20%)	En acciones (20%)	Total a corto plazo
Consejeros ejecutivos						
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ¹	840	840	1.680	752	752	1.504
D. José Antonio Álvarez Álvarez ²	558	558	1.116	-	-	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo ³	414	414	828	-	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	573	573	1.146	574	574	1.148
D. Javier Marín Romano ⁴	-	-	-	793	793	1.586
D. Juan Rodríguez Inciarte ⁵	220	220	440	445	445	890
Total	2.605	2.605	5.210	2.564	2.564	5.128

1. Los importes que figuran en la parte derecha de esta tabla para 2014 incluyen el Bonus derivado de las funciones de consejera delegada de Santander UK (884 miles de euros, 442 miles de euros en efectivo y 442 miles de euros en acciones) y la parte correspondiente a las funciones de presidenta del Grupo (620 miles de euros, 310 miles de euros en efectivo y 310 miles de euros en acciones).

2. Miembro del consejo y consejero delegado con efectos desde el 13 de enero de 2015.

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

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

5. La cifra recogida incluye su bonus de abono inmediato o a corto plazo por el tiempo de servicio hasta su cese como consejero el 30 de junio de 2015. La parte de retribución variable por su desempeño como director general desde el 1 de julio se recoge en el apartado correspondiente.

6. Los importes de abono inmediato en acciones del cuadro se corresponden con un total de 656.147 acciones de Banco Santander.

La parte diferida de la retribución variable 2015, cuya percepción está condicionada a la permanencia en el Grupo y a la no concurrencia de las circunstancias descritas en el apartado (i) anterior, y que se percibirá, en su caso, en 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, es la siguiente:

Miles de euros	Diferido en 2015 (60%)			Diferido en 2014 (60%)		
	En efectivo (30%)	En acciones (30%) ⁶	Total diferido	En efectivo (30%)	En acciones (30%)	Total diferido
Consejeros ejecutivos						
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ¹	1.260	1.260	2.520	1.129	1.129	2.258
D. José Antonio Álvarez Álvarez ²	838	838	1.676	-	-	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo ³	620	620	1.240	-	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	860	860	1.720	860	860	1.720
D. Javier Marín Romano ⁴	-	-	-	1.190	1.190	2.380
D. Juan Rodríguez Inciarte ⁵	330	330	660	667	667	1.334
Total	3.908	3.908	7.816	3.846	3.846	7.692

1. Los importes que figuran en la parte derecha de esta tabla para 2014 incluyen el Bonus derivado de las funciones de consejera delegada de Santander UK (1.328 miles de euros, 664 miles de euros en efectivo y 664 miles en acciones) y la parte correspondiente a las funciones de presidenta del Grupo (930 miles de euros, 465 miles de euros en efectivo y 465 miles de euros en acciones).

2. Miembro del consejo y consejero delegado con efectos desde el 13 de enero de 2015.

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

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

5. La cifra recogida incluye su bonus de abono diferido o a largo plazo por el tiempo de servicio hasta su cese como consejero el 30 de junio de 2015. La parte de retribución variable por su desempeño como director general desde el 1 de julio se recoge en el apartado correspondiente.

6. Los importes de abono diferido en acciones del cuadro anterior se corresponden con un total de 984.221 acciones de Banco Santander.

El número total de acciones indicado al pie de los cuadros anteriores se encuentra dentro del límite máximo de 2.291.614 acciones autorizado por la junta de 27 de marzo de 2015 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 26 de enero de 2016 —fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2015—, que ha resultado ser de 3,971 euros por acción.

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

La aplicación de las reglas indicadas de acuerdo con la política aprobada, detallada en el punto i) anterior, resulta en lo siguiente:

- a) El BPA en 2015 respecto al presupuestado ha sido el 84,6%.
- b) El RoTE en 2015 respecto al presupuestado ha sido el 85,2%.

La aplicación de las escalas anteriores resultan en unos coeficientes de 91% y 92%, para BPA y ROTE, respectivamente, lo que resulta en un Importe Acordado de ILP del 91,50% del importe de referencia (máximo) fijado.

El precio de la acción a tener en cuenta de acuerdo a las quince sesiones bursátiles previas al 26 de enero de 2016 —fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2015— es de 3,971 Euros por acción. El devengo y cuantía final del Importe Acordado del ILP se encuentran vinculados al grado de cumplimiento de los objetivos plurianuales del plan y demás condiciones que se han indicado en el punto i) anterior, de modo que podría ser cero. De cumplirse en su totalidad los objetivos fijados, y cumplirse las condiciones de permanencia en el Grupo y no acaecimiento de las circunstancias señaladas en el apartado 2.3.2. (i) anterior, el número máximo de acciones correspondientes a cada consejero ejecutivo, así como el valor razonable estimado de dichas retribuciones variables sería el siguiente:

Miles de euros		
	Número máximo de acciones	Valor razonable ¹
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	184.337	512
D. José Antonio Álvarez Álvarez	124.427	346
D. Rodrigo Echenique Gordillo	92.168	256
D. Matías Rodríguez Inciarte	143.782	400
D. Juan Rodríguez Inciarte ²	50.693	141
Total	595.407	1.655

- Valor razonable estimado a la fecha de determinación del número máximo de acciones del plan a partir de la estimación de un tercero independiente (informe de Willis Towers Watson de julio de 2015).
- La cifra recogida incluye su ILP por el tiempo de servicio hasta su cese como consejero el 30 de junio de 2015. La parte de ILP por su desempeño como director general desde el 1 de julio se recoge en el apartado correspondiente.

El número total de acciones indicado se encuentra dentro del límite máximo de 931.755 acciones autorizado por la junta de 27 de marzo de 2015 para los consejeros ejecutivos, que ha sido calculado sobre la base de la referida cotización de 3,971 euros por acción.

C) Relación de los componentes variables de la retribución respecto de los fijos en 2015

La junta general de 27 de marzo de 2015 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 2015 para cada consejero ejecutivo:

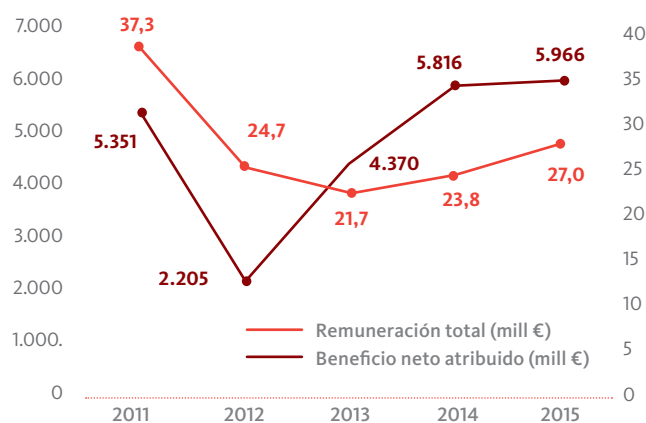
%	Componentes variables / componentes fijos
Consejeros ejecutivos	
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	109%
D. José Antonio Álvarez Álvarez	56%
D. Rodrigo Echenique Gordillo	121%
D. Matías Rodríguez Inciarte	141%
D. Juan Rodríguez Inciarte*	71%

* Cesó como consejero el 30 de junio 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 beneficio neto atribuido.



* Cifras de retribución de los consejeros ejecutivos y del beneficio neto atribuido en millones de euros.

(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 estos 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 adelante⁸.

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 previsión⁹.

El Banco realiza anualmente desde 2013 aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos y altos directivos, en proporción a sus respectivas bases pensionables, hasta que aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez (incluyendo, en su caso, durante la prejubilación). 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 8 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 aquella.

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2015 correspondiente a cada uno de los consejeros ejecutivos en el sistema de previsión:

Miles de euros	
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	41.291
D. José Antonio Álvarez Álvarez	14.167
D. Rodrigo Echenique Gordillo ¹	14.623
D. Matías Rodríguez Inciarte	47.745
D. Juan Rodríguez Inciarte ²	-
Total¹	117.826

1. D. Rodrigo Echenique no participa en el sistema de previsión en régimen de aportación definida descrito en los párrafos anteriores. No obstante, al ser consejero ejecutivo se incluyen este año en la tabla los derechos que le correspondían con anterioridad a su designación como tal.
2. Cesó como consejero el 30 de junio de 2015 y con fecha 1 de enero de 2016 como director general, manteniendo sus derechos por pensiones que al 31 de diciembre de 2015 ascendían a 14.188 miles de euros.

Adicionalmente, el Grupo mantiene compromisos por pensiones con otros consejeros por importe de 2,5 millones de euros (18 millones de euros a 31 de diciembre de 2014). La variación se debe a la inclusión del saldo de D. Rodrigo Echenique en el sistema de previsión en la información referida a consejeros ejecutivos, aunque como se ha explicado ese saldo corresponde a derechos por pensiones anteriores a su nombramiento como consejero ejecutivo. Los pagos realizados durante 2015 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 2014). De este último importe (1,2 millones de euros), 909 miles de euros corresponden a D. Rodrigo Echenique.

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.

8. Conforme a lo previsto en los contratos de los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección, con anterioridad a su modificación, D. Matías Rodríguez Inciarte había ejercitado la opción por recibir la pensión devengada –o cantidad asimilada– en forma de capital –esto es, en una única contraprestación–, lo que supuso que dejase de devengar pensión desde entonces, quedando fijado el capital a percibir, que se actualizaría al tipo de interés pactado.

9. En el caso de D. Matías Rodríguez Inciarte, el saldo inicial fue el correspondiente a la cantidad que había quedado fijada con ocasión del ejercicio por su parte de la opción por percibir capital antes referida, incluyendo el interés que dicha cantidad había devengado desde ese momento.

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 2015 en concepto de pensiones por jubilación y prestaciones complementarias de viudedad, orfandad e invalidez permanente han ascendido a 6.311 miles de euros (4.984 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2014), conforme al siguiente desglose.

Miles de euros

D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.302
D. José Antonio Álvarez Álvarez	2.677
D. Rodrigo Echenique Gordillo	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	-
D. Javier Marín Romano ¹	484
D. Juan Rodríguez Inciarte ²	849
Total	6.312

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

2. Cesó como consejero el 30 de junio de 2015.

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 2015, 2014 y 2013, los consejeros del Banco no percibieron retribuciones derivadas de este tipo de representaciones.

Un consejero del Banco, D. Matías Rodríguez Inciarte, percibió un total de 42 mil euros durante el ejercicio 2015 como consejero no ejecutivo de U.C.I., S.A. (42 mil euros en 2014).

2.4 Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2015

A continuación se indica el detalle individualizado, por consejero del Banco, de las retribuciones salariales a corto plazo (o de abono inmediato) correspondiente a los ejercicios 2014 y 2015. En el Anexo de este informe se recoge información sobre las acciones entregadas en 2015 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 de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
	Consejo	Comisión ejecutiva	Comisión de auditoría	Comisión de nombramientos	Comisión de retribuciones	
D ^a . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea						
Consejera delegada de Santander UK	-	-	-	-	-	-
Presidenta	85	170	-	-	-	-
D. José Antonio Álvarez Álvarez ¹	85	170	-	-	-	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo ²	85	170	-	-	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	85	170	-	-	-	-
D. Guillermo de la Dehesa Romero	113	170	-	24	24	40
Mr. Bruce Carnegie-Brown ³	374	170	-	24	24	40
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca ⁴	24	47	-	7	7	10
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ⁵	85	-	-	-	-	-
D ^a . Sol Daurella Comadrán ⁶	85	-	-	24	24	-
D. Carlos Fernández González ⁷	85	-	40	24	-	40
D ^a . Esther Giménez-Salinas i Colomer	85	-	-	-	-	-
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	85	-	40	24	24	40
D ^a . Belén Romana García ⁸	2	-	1	-	-	-
D ^a . Isabel Tocino Biscarolasaga	85	170	40	-	24	40
D. Juan Miguel Villar Mir	85	-	40	-	-	40
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ⁹	-	-	-	-	-	-
D. Fernando de Asúa Álvarez ¹⁰	43	20	5	3	3	5
Ms. Sheila Bair ¹¹	64	-	-	-	-	30
D. Vittorio Corbo Lioi ¹²	-	-	-	-	-	-
D. Javier Marín Romano ¹³	3	6	-	-	-	-
D. Abel Matutes Juan ¹⁴	11	-	5	3	-	-
D. Juan Rodríguez Inciarte ¹⁵	42	-	-	-	-	-
Total ejercicio 2015	1.612	1.266	169	131	128	282
De los que consejeros actuales	1.448	1.240	159	125	125	247
Total ejercicio 2014	1.347	1.310	131	57	57	18

- Nombrado consejero delegado con efectos desde el 13 de enero de 2015. Su retribución como director general durante el ejercicio 2014 se incluye en el apartado 3 de este informe.
 - Consejero ejecutivo con efecto desde el 16 de enero de 2015.
 - Nombrado consejero con efectos desde el 12 de febrero de 2015.
 - Nombrado consejero con efectos desde el 21 de septiembre de 2015. Su retribución como director general percibida con anterioridad a dicha fecha se incluye en el apartado 3 de este informe.
 - Todas las cantidades recibidas fueron reintegradas a la Fundación Marcelino Botín.
 - Nombrada consejera con efectos desde el 18 de febrero de 2015.
 - Nombrado consejero con efectos desde el 12 de febrero de 2015.
 - Nombrada consejera con efectos desde el 22 de diciembre de 2015.
 - Cesa como consejero por fallecimiento el 9 de septiembre de 2014.
 - Cesa como consejero el 12 de febrero de 2015.
 - Cesa como miembro del consejo el 1 de octubre de 2015.
 - Cesa como miembro del consejo el 24 de julio de 2014.
 - Cesa como miembro del consejo y consejero delegado el 12 de enero de 2015.
 - Cesa como miembro del consejo el 18 de febrero de 2015.
 - Cesa como miembro del consejo el 30 de junio de 2015 y como director general el 1 de enero de 2016. Su retribución salarial entre dicha fecha y la de cese como director general (1 de enero de 2016) se incluye en el apartado 3 de este informe.
- a. Recoge, entre otros conceptos, los costes derivados de seguros de vida y seguros médicos a cargo del Grupo correspondientes a consejeros del Banco.

2015							2014		
Retribuciones salariales de los consejeros ejecutivos									
Dietas			Variable abono inmediato				Otras retribuciones ^a	Total	Total
Consejo	Otras dietas	Fijas	En efectivo	En acciones	Total				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.010
53	-	2.500	840	840	4.180	396	4.884	1.453	
48	38	2.000	558	558	3.116	1.468	4.925	-	
51	88	1.500	414	414	2.328	26	2.748	526	
53	132	1.710	573	573	2.856	169	3.465	3.484	
53	49	-	-	-	-	-	473	436	
35	33	-	-	-	-	-	700	-	
10	32	-	-	-	-	242	379	-	
35	-	-	-	-	-	-	120	110	
38	12	-	-	-	-	-	183	-	
31	34	-	-	-	-	-	254	-	
48	-	-	-	-	-	-	133	121	
53	161	-	-	-	-	-	427	152	
2	-	-	-	-	-	-	5	-	
53	178	-	-	-	-	-	590	485	
48	33	-	-	-	-	-	246	105	
-	-	-	-	-	-	-	-	1.129	
10	27	-	-	-	-	-	116	645	
31	12	-	-	-	-	-	137	129	
-	-	-	-	-	-	-	-	56	
-	-	165	-	-	165	47	221	3.934	
8	5	-	-	-	-	-	32	183	
38	61	600	220	220	1.040	153	1.334	2.484	
701	894	8.475	2.605	2.605	13.685	2.501	21.372	-	
614	789	7.710	2.385	2.385	12.480	2.301	19.532	-	
484	873	8.065	2.564	2.564	13.193	884	-	18.354	

A continuación se indica el detalle individualizado de las retribuciones salariales diferidas (o a largo plazo) de los consejeros ejecutivos, cuya percepción solo se producirá si se dan las condiciones de permanencia en el Grupo, no concurrencia de las cláusulas *malus* y, en el caso del ILP, el cumplimiento total de los objetivos citados (o, en su caso, de los umbrales mínimos de estos, con la consiguiente reducción del Importe Acordado del ILP), en los términos descritos en el apartado 2.3.2. (i) anterior. Las retribuciones salariales mostradas en el siguiente cuadro corresponden al importe máximo aprobado por el consejo en concepto de bonus diferido 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, se incluye para el ejercicio 2015 el valor razonable estimado del incentivo a largo plazo (ILP), independientemente del año y del importe que, en su caso, sea finalmente abonado con el esquema de diferimiento acordado.

Miles de euros

Consejeros ejecutivos	2015			2014	
	Retribuciones salariales a largo plazo				
	Variable abono diferido ¹				
	En efectivo	En acciones	ILP ²	Total	Total
D ^a . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea					
Consejera delegada de Santander UK	-	-	-	-	1.468
Presidenta	1.260	1.260	512	3.032	930
D. José Antonio Álvarez Álvarez	838	838	346	2.022	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo	620	620	256	1.496	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	860	860	400	2.120	1.890
D. Javier Marín Romano	-	-	-	-	2.527
D. Juan Rodríguez Inciarte	330	330	141	801	1.454
Total ejercicio 2015	3.908	3.908	1.655	9.471	-
Total ejercicio 2014	3.846	3.846	577	-	8.269

1. Corresponde al importe máximo a percibir en un total de 5 años: 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, sujeto a la permanencia, con las excepciones previstas, y a la no concurrencia de cláusulas *malus*.

2. Corresponde al valor razonable estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento de las diferentes variables establecidas en el plan durante los periodos de medición. Para más información, véase la Nota 47 de la memoria.

2.5 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2016, 2017 y 2018 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.

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 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 2016

1. Remuneración de los consejeros en su condición de tales

En 2016, 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 2015 (y que se somete nuevamente a la aprobación de la junta general ordinaria de 2016), de hasta seis millones de euros, con dos componentes:

- (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 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 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.

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 2016 son los siguientes:

Miles de euros	2016	2015	Var (%)
D. ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.500	2.500	0%
D. José Antonio Álvarez Álvarez ¹	2.000	2.000	0%
D. Rodrigo Echenique Gordillo ²	1.500	1.500	0%
D. Matías Rodríguez Inciarte	1.710	1.710	0%

1. 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. Consejero ejecutivo desde el 16 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)¹⁰.
- (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, de acuerdo con la política habitual establecida por el Banco para la alta dirección. Se incluye información adicional a este respecto en el apartado D) siguiente.

2.2 Componentes variables de la retribución

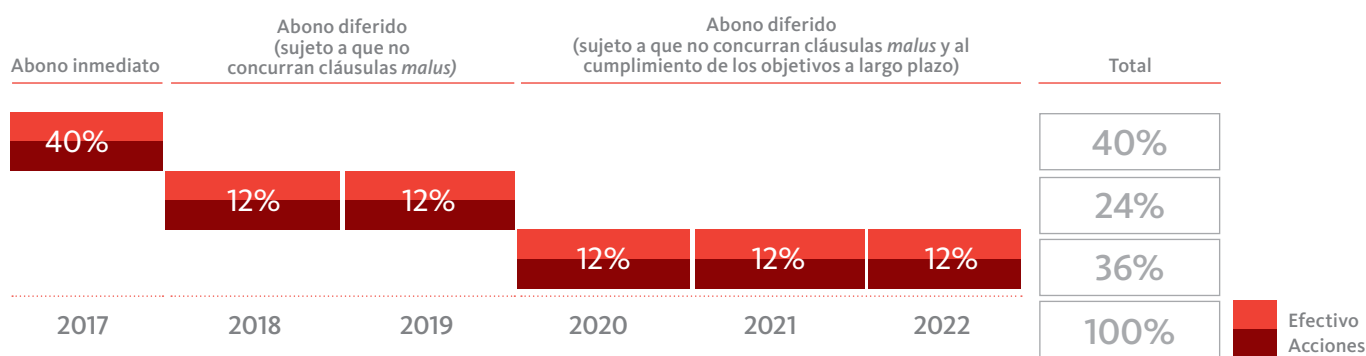
La política de retribución variable¹¹ de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2016, que ha sido aprobada por el consejo a propuesta de la comisión de retribuciones, se basa en los principios de la política retributiva descritos en el apartado A) anterior.

La retribución variable de los consejeros ejecutivos agrupa en una sola figura, los antiguos bonus e ILP, simplificando su estructura y alineándose con la sostenibilidad a largo plazo de la sociedad y los intereses de los accionistas.

Consiste en un único incentivo, sujeto al logro de objetivos a corto y largo plazo, que se estructura del siguiente modo:

- El importe final del incentivo se determinará a inicios del ejercicio siguiente (2017) sobre la base del importe de referencia y en función del cumplimiento de los objetivos a corto plazo que se describen en el epígrafe (ii) siguiente.
- El incentivo resultante se abonará un 40% inmediatamente tras la determinación del incentivo final y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales en cinco años del siguiente modo:
 - El importe diferido de los dos primeros ejercicios, a cobrar los dos años siguientes, 2018 y 2019, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* descritas en el epígrafe (v) siguiente.
 - El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (36% del total), a cobrar en 2020, 2021 y 2022, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos a largo plazo descritos en el epígrafe (iv) siguiente (incentivo diferido sujeto a *performance* a largo plazo).

La estructura del nuevo incentivo se puede ilustrar del siguiente modo (incentivo correspondiente al ejercicio 2016):



10. 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.

11. Asimismo, y como se indica en el apartado D siguiente, en el caso de dos consejeros ejecutivos las aportaciones a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables, formando estos parte de la retribución variable total.

Los componentes variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2016 deben respetar un límite del 200% de los componentes fijos.

(i) Incentivo de referencia

La retribución variable de 2016 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de una referencia estándar correspondiente al cumplimiento al 100% de los objetivos establecidos. Esta referencia se ha fijado para 2016 agregando los siguientes elementos:

- La referencia de bonus del ejercicio 2015.
- La referencia de incentivo a largo plazo del ejercicio 2015 (20% del anterior).

El consejo, a propuesta de la comisión, ha tenido en consideración lo siguiente:

- Se simplifica la estructura de la retribución variable al integrar el bonus y el ILP en un solo incentivo.
- Se da más peso a los objetivos a largo plazo en la retribución variable total, ya que representarán hasta un 36% del nuevo incentivo.
- Se combinan de forma más efectiva los objetivos a corto y a largo plazo, ya que el cumplimiento de los objetivos a corto plazo determinará el importe máximo a largo plazo y este solo podrá reducirse, nunca aumentarse.

(ii) Fijación del incentivo final por los resultados del ejercicio

Partiendo del esquema de referencia descrito, la retribución variable de 2016 de los consejeros ejecutivos se determinará teniendo en cuenta como elementos básicos del esquema:

- Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales.
- Una evaluación cualitativa soportada por evidencias acreditadas y que no podrán modificar el resultado cuantitativo en más de un 25% al alza o a la baja.
- Un ajuste excepcional que estará en cualquier caso soportado por evidencias acreditadas y que pueden contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.



Las métricas cuantitativas detalladas, los elementos de evaluación cualitativa y las ponderaciones son las siguientes:

Categoría y ponderación	Métricas cuantitativas	Evaluación cualitativa
Clientes (15%)	• <i>Rankings</i> de satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo efectivo de la franquicia • Cumplimiento de la conducta adecuada de venta y vinculación
	• Número de clientes vinculados	
	• Número de clientes digitales	
Empleados (10%)	• Resultados de la encuesta de compromiso	• Evidencia de una cultura fuerte orientada alrededor de <i>Simple, Personal @ Fair</i>
Sociedad (5%)	• Programa de Santander Universidades	• Apoyo efectivo a la sociedad del futuro
Riesgos (10%)	• Ratio de morosidad (<i>Non-Performing Loans</i>)	• Gestión efectiva del apetito de riesgo
	• Ratio de coste del crédito	• Refuerzo de la cultura y control de riesgos
		• Gestión del riesgo operacional
Accionistas 70%	Capital (10%)	• Avance hacia la gestión de riesgos Pilar II
		• Gestión de cambios regulatorios en el capital
		• Gestión efectiva del capital en las decisiones de negocio
Rentabilidad (50%)	Beneficio neto ordinario (BNO) ¹²	• Progreso en el plan de capital hasta el objetivo Pilar III
		• Crecimiento sobre el ejercicio anterior teniendo en cuenta el entorno de mercado y competidores
		• Beneficios y gestión del capital sostenibles
	• Rentabilidad sobre activos ponderados por riesgo (<i>Rorwa-return on risk weighted assets</i>)	• Gestión de los costes
		• Asignación efectiva del capital

Finalmente y como condiciones adicionales para la determinación del incentivo se comprobará si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el BNO del Grupo de 2016 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2015, el incentivo en ningún caso sería superior al 50% del incentivo de referencia para 2016.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, el incentivo sería cero.

(iii) Forma de pago del incentivo:

La retribución variable se abona un 50% en metálico y un 50% en acciones, parte en 2017 y parte diferido en cinco años y sujeto a métricas a largo plazo, como sigue:

- a) Un 40% del incentivo se abona en 2017, por mitades y neto de impuestos, en metálico y en acciones.
- b) Un 60% se abonará, en su caso, en cinco partes iguales en 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, por mitades y neto de impuestos, en metálico y en acciones, sujeto a las condiciones previstas en el epígrafe (v) a continuación.

Los tres últimos pagos estarán además sujetos a los objetivos a largo plazo descritos en el epígrafe (iv) a continuación.

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

(iv) Incentivo diferido sujeto a *performance*

Como se ha indicado, los importes diferidos en 2020, 2021 y 2022 estarán sujetos, además de a las condiciones descritas a continuación, en el epígrafe (v), al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo para el periodo 2016-2018. Las métricas a largo plazo, que únicamente podrán minorar los importes y el número de acciones diferidas, son las siguientes:

- (a) Cumplimiento del objetivo de crecimiento del beneficio consolidado por acción (“BPA”) de Banco Santander en 2018 frente a 2015. El coeficiente correspondiente a este objetivo (el “Coeficiente BPA”) se obtendrá de la siguiente tabla:

Crecimiento de BPA en 2018 (% sobre 2015)	“Coeficiente BPA”
≥ 25%	1
≥ 0% pero < 25%	0 – 1*
< 0%	0

* Incremento lineal del Coeficiente BPA en función del porcentaje concreto de crecimiento del BPA de 2018 respecto del BPA de 2015 dentro de esta línea de la escala.

- (b) Comportamiento relativo del retorno total del accionista (“RTA”) del Banco en el periodo 2016-2018 en relación con los RTAs ponderados de un grupo de referencia de 35 entidades de crédito (el “Grupo de Referencia”), asignándose el Coeficiente RTA que proceda en función de la posición del RTA del Banco dentro del Grupo de Referencia.

12. A estos efectos, 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.

Posición del RTA de Santander	“Coeficiente RTA”
Superar el percentil 66	1
Situarse entre los percentiles 33 y 66	0-1*
Inferior al percentil 33	0

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

El RTA¹³ mide el retorno de la inversión para el accionista como suma de la variación de la cotización de la acción más los dividendos y otros conceptos similares (incluido el programa Santander Dividendo Elección) que pueda percibir el accionista durante el periodo considerado.

El Grupo de Referencia estará formado por las siguientes entidades: BBVA, CaixaBank, Bankia, Popular, Sabadell, BCP, BPI, HSBC, RBS, Barclays, Lloyds, BNP Paribas, Crédit Agricole, Deutsche Bank, Sociétés Générale, Nordea, Intesa San Paolo, Unicredit, Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Banorte, Banco de Chile, M&T Bank Corp, Keycorp, Fifth Third Bancorp, BB&T Corp., Citizens, Crédit Acceptance Corp., Ally Financial Inc., PKO, PEKAO, Millenium, ING Polonia y mBank.

(c) Cumplimiento del objetivo de ratio de capital de nivel 1 ordinario (*common equity tier 1* o CET1) *fully loaded* fijado para el ejercicio 2018, siendo ese objetivo que a 31 de diciembre de 2018 la ratio de CET1 consolidado de Grupo Santander *fully loaded* sea superior al 11%. Si se cumple dicho objetivo, se asignará a esta métrica un coeficiente “Coeficiente CET1” de 1 y, si no se cumple, el Coeficiente CET1 será 0. Para la verificación del cumplimiento de este objetivo, no se tendrán en cuenta posibles incrementos de CET1 derivados de aumentos de capital (salvo los que instrumenten el programa *Santander Dividendo Elección*). Además, el CET1 a 31 de diciembre de 2018 podrá ajustarse para eliminar los efectos que en él pudieran tener los cambios regulatorios que pudieran producirse respecto de su cálculo hasta esa fecha.

(d) Cumplimiento del objetivo de crecimiento de la rentabilidad ordinaria sobre activos ponderados por riesgo (*underlying return on risk-weighted assets* o “RoRWA”) de Grupo Santander para el ejercicio 2018 medido frente al ejercicio 2015. El correspondiente coeficiente (el “Coeficiente RoRWA”) se obtendrá de la siguiente tabla:

Crecimiento RoRWA en 2018 (%sobre 2015)	“Coeficiente RoRWA”
≥ 20%	1
≥ 10% pero < 20%	0,5 – 1*
< 10%	0

* Incremento lineal del Coeficiente RoRWA en función del porcentaje concreto de crecimiento del RoRWA de 2018 respecto del RoRWA de 2015 dentro de esta línea de la escala.

Para determinar el importe anual del incentivo diferido sujeto a *performance* que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2020, 2021 y 2022 (cada uno de esos pagos, una “Anualidad Final”), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de las cláusulas *malus*, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Anualidad Final} = \text{Imp.} \times (0,25 \times A + 0,25 \times B + 0,25 \times C + 0,25 \times D)$$

donde:

- “Imp.” se corresponde con un tercio del importe del incentivo que haya quedado diferido sujeto a *performance* (esto es, Imp. será un 12% del incentivo total que se fije a principios de 2017).
- “A” es el Coeficiente BPA que resulte conforme a la escala del apartado (a) anterior en función del crecimiento de BPA en 2018 respecto de 2015.
- “B” es el Coeficiente RTA que resulte conforme a la escala del apartado (b) anterior en función del comportamiento relativo del RTA en el periodo 2016-2018 respecto del Grupo de Referencia.
- “C” es el Coeficiente CET 1 que resulte del cumplimiento del objetivo de CET1 descrito en el apartado (c) anterior.
- “D” es el Coeficiente RoRWA que resulte conforme a la escala del apartado (d) anterior en función del nivel de crecimiento del RoRWA de 2018 frente al de 2015.

13. Se entenderá por “RTA” la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea debido a los accionistas y a la cotización media ponderada de dicha fecha. Para el cálculo del RTA se tendrá en cuenta la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas correspondientes a las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2016 (excluido) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2019 (excluido) (para el cálculo del valor final).

(v) Otras condiciones del incentivo

(a) Condiciones de permanencia y cláusulas *malus* aplicables

El devengo del incentivo diferido (sujeto o no a *performance*) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo¹⁴, a que no concurra, a juicio del consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, ninguna de las siguientes circunstancias durante el periodo anterior a cada una de las entregas, en los términos previstos en la política de *malus* del Grupo.

1. Deficiente desempeño (*performance*) financiero del Grupo;
2. Incumplimiento por el beneficiario de la normativa interna, incluyendo, en particular, la relativa a riesgos;
3. 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
4. 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 incentivo diferido.

(b) Otras reglas aplicables al incentivo

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

2.3 Tenencia de acciones

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

Según esta política, cada consejero ejecutivo en activo al 1 de enero de 2016 tendrá cinco años para acreditar que en su patrimonio individual posee una inversión en acciones del Banco equivalente a dos veces el importe neto fiscal de su salario anual bruto a esta misma fecha. Si se incorporase un consejero ejecutivo con posterioridad a dicha fecha, el plazo de cinco años empezará a contar desde su incorporación. Una vez alcanzado este nivel de inversión, será necesario mantenerlo mientras el consejero ejecutivo continúe en activo.

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

14. 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 incentivo permanecerá 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 importe diferido del incentivo de forma anticipada. Cuando el beneficiario o sus causahabientes conserven el derecho a percibir el importe diferido del incentivo, este se entregará en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento del plan.

C) REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS PARA 2017 y 2018

1. Remuneración de los consejeros en su condición de tales

En 2017 y 2018, 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 2015 (y que se somete nuevamente a la aprobación de la junta general ordinaria de 2016) 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:

(a) Asignación anual; y

(b) 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 2017 y en 2018 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, bonus, 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 2016, 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 los ejercicios 2017 y 2018 de cada consejero ejecutivo no podrá ser superior al 3% del salario anual bruto del ejercicio 2016 o 2017, según corresponda. No obstante lo anterior, el incremento indicado podrá ser superior para uno o varios consejeros cuando, en aplicación de las normas o requerimientos o recomendaciones supervisoras que resulten de aplicación, y a propuesta de la comisión de retribuciones, proceda ajustar su mix retributivo y, en particular, su retribución variable a la vista de las funciones que desempeñe, sin que dichos incrementos puedan determinar un aumento de la retribución total de los indicados consejeros por este motivo. De producirse esta circunstancia, se detallará en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual de remuneraciones de los consejeros que cada año se somete a la votación consultiva de la junta general.

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 empleo, de acuerdo con la política habitual establecida por el Banco para la alta dirección. 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 los ejercicios 2017 y 2018 se basará en principios similares a los del ejercicio 2016, según se detalla a continuación:

- La retribución variable de los consejeros ejecutivos estará compuesta de un incentivo, a percibir parcialmente en efectivo y parcialmente en acciones, difiriéndose el cobro de parte durante un período de, al menos, cinco años y estando una porción del incentivo diferido sujeta al cumplimiento de objetivos a largo plazo que únicamente podrán minorar su importe¹⁵.
- Limitaciones de la retribución variable. Los componentes variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos por los ejercicios 2017 y 2018 deben respetar un límite del 200% de los componentes fijos.

(i) Fijación del incentivo

La retribución variable de 2017 y 2018 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de un incentivo de referencia aprobado para cada ejercicio y teniendo en cuenta:

- Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales. Estas métricas estarán alineadas con el plan estratégico del Grupo e incluirán objetivos de rentabilidad para los accionistas, objetivos de riesgos, capital, clientes y empleados. Las métricas podrán ser medidas a nivel de Grupo y, en su caso, de división si un consejero ejecutivo tuviese encomendada la dirección de una división de negocio concreta. Los resultados de cada métrica se podrán comparar tanto con el presupuesto establecido para el ejercicio como con el crecimiento respecto al año anterior.

- Una evaluación cualitativa soportada por evidencias acreditadas y que no podrán modificar el resultado cuantitativo en más de un 25% al alza o a la baja. La evaluación cualitativa se hará sobre las mismas categorías que las métricas cuantitativas, incluyendo rentabilidad para el accionista, gestión de riesgos y de capital, clientes y empleados.
- Un potencial ajuste excepcional que estará en cualquier caso soportado por evidencias justificadas y que pueden contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

Las métricas cuantitativas, la evaluación cualitativa y el potencial ajuste excepcional asegurarán que se contemplan los objetivos principales desde la perspectiva de los distintos *stakeholders*, un equilibrio adecuado de métricas cuantitativas y evaluación cualitativa y teniendo en consideración la importancia de la gestión de riesgos y capital.

Adicionalmente, para la determinación del incentivo 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 incentivo no podrá ser superior a un 50% del incentivo de referencia para el ejercicio correspondiente.
- Si los resultados de las métricas vinculadas al beneficio son negativos, el incentivo será cero.

(ii) Forma de pago del incentivo:

(1) Para el incentivo de 2017

Como mínimo un 50% del incentivo se abonará en acciones y el importe restante en metálico, parte en 2018 y parte diferido durante, al menos, cinco años, como sigue:

- Un 40% del incentivo se abonará en 2018.
- Un 60% del incentivo se abonará en 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, en partes iguales, estando los tres últimos pagos sujetos a objetivos a largo plazo que únicamente podrán reducir su importe.

(2) Para el incentivo de 2018

Como mínimo un 50% del incentivo se abonará en acciones y el importe restante en metálico, parte en 2019 y parte diferido durante, al menos, cinco años, como sigue:

- Un 40% del incentivo se abonará en 2019.
- Un 60% del incentivo se abonará en 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, en partes iguales, estando los tres últimos pagos sujetos a objetivos a largo plazo que únicamente podrán reducir su importe.

15. Asimismo, y como se indica en el apartado D siguiente, en el caso de dos consejeros ejecutivos las aportaciones a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables, formando estos parte de la retribución variable total.

(iii) Diferido sujeto a performance:

Para el incentivo de 2017, los importes diferidos en 2021, 2022 y 2023 estarán sujetos, además de a las condiciones descritas a continuación, en el epígrafe (iv), al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo que comprendan, al menos, el periodo 2017-2019. Por su parte, para el incentivo de 2018, los importes diferidos en 2022, 2023 y 2024 estarán sujetos, además de a las condiciones descritas en el epígrafe (iv), al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo que comprendan, al menos, el periodo 2018-2020. El resultado del cumplimiento de las métricas a largo plazo únicamente podrá confirmar o minorar los importes y el número de acciones diferidas y se fijará un umbral mínimo por debajo del cual no se devengará el incentivo diferido.

Las métricas a largo plazo incluirán objetivos de creación de valor y rentabilidad para los accionistas, riesgos y capital en un periodo plurianual de, como mínimo, 3 años. Las métricas estarán alineadas con el plan estratégico del Grupo e incluirán sus principales prioridades desde la perspectiva de sus *stakeholders*.

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.

La parte en acciones de los incentivos de 2017 y 2018 no se podrá vender hasta pasado, como mínimo, un año desde que sean entregadas.

(iv) Otras condiciones del incentivo

- El devengo de los importes diferidos, incluyendo el sujeto a *performance*, estará también condicionado a la permanencia del beneficiario en el Grupo y a que no concurren las circunstancias previstas en las correspondientes cláusulas *malus*, todo ello en términos análogos a los indicados para el ejercicio 2016.
- Se prohibirán expresamente las coberturas del valor de las acciones Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento. Asimismo, se prohibirá la venta de las acciones otorgadas hasta pasado, al menos, un año desde su recepción.

La comisión de retribuciones podrá proponer al consejo ajustes sobre la retribución variable bajo circunstancias excepcionales debidas a factores internos o externos, como exigencias normativas o requerimientos o recomendaciones de organismos reguladores o supervisores. En tal caso, estos ajustes se detallarán 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.

2.3 Tenencia de acciones

La política de tenencia de acciones aprobada en 2016 se aplicará en 2017 y 2018, salvo que la comisión de retribuciones, por la concurrencia de circunstancias excepcionales, como exigencias normativas o requerimientos o recomendaciones de organismos reguladores o supervisores, proponga al consejo su modificación. Esa eventual modificación se detallaría en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual 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 dos 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 anual bruto.

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

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. 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. 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 o D. José Antonio Álvarez Álvarez pasen a la situación de jubilación, 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 aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez (incluyendo, en su caso, durante la prejubilación). La base pensionable a efectos de las aportaciones anuales 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 a 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.

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 y D. José Antonio Álvarez Álvarez 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 (referida, en el caso del Sr. Álvarez Álvarez, a su retribución fija como consejero delegado). 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 2016 las primas correspondientes a estos seguros ascienden a 479 miles de euros. Para los ejercicios 2017 y 2018 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	-	4
D. José Antonio Álvarez Álvarez	23/02/2015	-	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo	26/01/2015	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	26/12/2012	4	4

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

E) NOMBRAMIENTO DE NUEVOS CONSEJEROS EJECUTIVOS

Los componentes retributivos y la estructura básica de los contratos descritos en esta política de remuneraciones serán de aplicación a cualquier nuevo consejero al que se atribuyan funciones ejecutivas, sin perjuicio de la posibilidad de modificar los términos concretos de los contratos de modo que, conjuntamente considerados, contengan condiciones análogas a las descritas anteriormente.

En particular, la 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 asuma nuevas funciones que hasta entonces no le correspondían o pase a ser ejecutivo.

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

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

Adicionalmente, si el nuevo consejero procediera de entidades ajenas a Grupo Santander, este podría ser beneficiario de un *buy out* que compense la pérdida de retribuciones variables que habría percibido de su entidad de origen de no haber aceptado la oferta de contratación del Grupo. De conformidad con la política de *buy outs* aprobada por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, dicha compensación podrá ser abonada total o parcialmente en acciones, sujeto a los límites de entrega que en cada momento haya aprobado la junta general. En este sentido, está previsto someter a la aprobación de la próxima junta general la autorización para entregar un determinado número máximo de acciones en el marco de cualesquiera contrataciones en las que pueda resultar aplicable la política de *buy outs*.

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 11 de febrero de 2016, formuló el presente informe, que en su apartado 2.5 contiene la política de remuneraciones para los ejercicios 2016, 2017 y 2018, que será sometida a la junta general ordinaria de 2016.

Asimismo, la comisión ha formulado el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros correspondiente al ejercicio 2015, ajustado al modelo establecido normativamente. Ese informe y el presente han sido aprobados por el consejo en la sesión celebrada el 12 de febrero de 2016.

Está previsto que el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros se someta a la junta general ordinaria de 2016 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. Para ello han contado con la asistencia de Willis Towers Watson.

Anexo

A continuación, se informa de los pagos por retribuciones variables diferidas relativas a ejercicios anteriores a 2015.

Retribución variable de 2011, 2012, 2013 y 2014

Plan de retribución variable diferida y condicionada

En los años 2011, 2012, 2013 y 2014, el consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, aprobó el primer, segundo, tercer y cuarto ciclo del plan de retribución variable o bonus correspondiente a los ejercicios 2011, 2012, 2013 y 2014, 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 conlleven la entrega de acciones del Banco, las juntas generales de accionistas de 17 de junio de 2011, 30 de marzo de 2012, 22 de marzo de 2013 y 28 de marzo de 2014 aprobaron, respectivamente, la aplicación del primer, segundo, tercer y cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada.

El propósito de estos ciclos es diferir una parte de la retribución variable o bonus de sus beneficiarios durante un periodo 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 porcentaje de diferimiento del bonus se paga durante un periodo 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, en los años 2015, 2016 y 2017 para el tercer ciclo y 2016, 2017 y 2018 para el cuarto 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 durante el periodo anterior a cada una de las entregas en los términos previstos en el plan correspondiente: (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 bonus para los consejeros ejecutivos del Banco correspondiente a los ejercicios 2011, 2012, 2013 y 2014 para el primer, segundo, tercer y cuarto 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 consejeros ejecutivos bajo los primeros cuatro ciclos de este plan a comienzos de 2015, lo entregado durante el ejercicio y el saldo al cierre de este. Asimismo, se informa del importe en miles de euros abonado durante 2015 bajo los citados ciclos de este plan.

■ 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 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
17 de junio de 2011	47.000	47.000	-	-	319

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	69.916	34.958	-	34.958	251

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	99.362	33.121	-	66.241	259

Retribución variable de 2014 (cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	304.073	121.629	-	182.444	801

■ 2. D. José Antonio Álvarez Álvarez

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
17 de junio de 2011	32.038	32.038	-	-	182

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	48.093	24.047	-	24.046	155

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	58.681	19.560	-	39.121	131

Retribución variable de 2014 (cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	157.452	78.726	-	78.726	487

■ 3. D. Matías Rodríguez Inciarte

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
17 de junio de 2011	62.878	62.878	-	-	357

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	83.059	41.530	-	41.529	267

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	103.369	34.546	-	69.093	231

Retribución variable de 2014 (cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	231.814	92.726	-	139.088	574

■ 4. D. Javier Marín Romano¹⁶

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
17 de junio de 2011	25.960	25.960	-	-	147

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	38.969	19.485	-	19.484	125

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	112.275	37.425	-	74.580	250

Retribución variable de 2014 (cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	320.563	128.225	-	192.338	793

■ 5. D. Juan Rodríguez Inciarte¹⁷

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
17 de junio de 2011	36.690	36.690	-	-	208

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	48.466	24.233	-	24.233	156

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	66.448	22.149	-	44.299	148

Retribución variable de 2014 (cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2015	Acciones entregadas en 2015	Acciones canceladas en 2015	Acciones pendientes de entrega en 2015	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	179.680	71.872	-	107.808	445

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

17. Cesó como consejero el 30 de junio de 2015.

3. Retribución de miembros de la alta dirección no consejeros

Retribuciones

En la reunión de 25 de enero de 2016, la comisión acordó proponer al consejo de administración la aprobación del bonus correspondiente al ejercicio 2015 de los miembros de la alta dirección no consejeros. Asimismo, se fijó el Importe Acordado del ILP de 2015, 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 del 26 de enero de 2016.

Durante 2015, el consejo de administración del Banco ha acordado una serie de nombramientos y cambios organizativos con el objetivo de simplificar y hacer más competitiva la organización del Grupo. El cuadro que figura a continuación recoge los importes correspondientes a la retribución a corto plazo (o de abono inmediato) de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2015 y 2014, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos, que han sido detalladas anteriormente:

Miles de euros

Ejercicio	Número de personas	Retribuciones salariales a corto plazo				Otras retribuciones ²	Total
		Fijas	En efectivo	En acciones ¹	Retribución variable (bonus) abono inmediato		
2015	21	17.838	6.865	6.865	5.016	36.584	
2014	25	24.772	9.259	9.259	7.046 ³	50.336	

1. Recoge otros conceptos de remuneración tales como primas por seguros de vida por 1.309 miles de euros (1.290 miles de euros durante 2014).
2. El importe de abono inmediato en acciones del ejercicio 2015 se corresponde con 1.726.893 acciones Santander. (1.514.738 acciones Santander y 148.631 acciones de Banco Santander (Brasil) S.A. en 2014).
3. Adicionalmente, se abonaron 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.

Por otra parte, a continuación se indica el desglose de las retribuciones salariales diferidas (o a largo plazo) de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2015 y 2014. Estas retribuciones podrán percibirse o no, en función del cumplimiento de las condiciones establecidas para cada una de ellas, en los correspondientes plazos de diferimiento.

Miles de euros

Ejercicio	Número de personas	Retribuciones salariales a largo plazo			ILP ²	Total
		En efectivo	En acciones	Retribución variable (abono diferido) ¹		
2015	21	7.880	7.880	3.732	19.492	
2014	25	11.751	11.751	2.264	25.766	

1. Corresponde al quinto y cuarto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada mediante el que una parte de la retribución variable de los ejercicios 2015 y 2014 se diferirá durante cinco o tres años y tres años, respectivamente, para su abono, en su caso, por quintas o terceras partes, un 50% en efectivo y un 50% en acciones Santander, siempre que se hayan cumplido las condiciones establecidas para su percepción. El plan correspondiente a 2015 fue aprobado por la junta general de accionistas en su reunión del 27 de marzo de 2015.
2. Corresponde al valor razonable estimado del ILP. El devengo y la cuantía del ILP están sujetos, entre otros, al cumplimiento de los objetivos plurianuales previstos en el plan. Dicho ILP se percibirá, en su caso, íntegramente en acciones y de forma diferida en 2019, en el caso del segundo ciclo aprobado en 2015, o por tercios (el importe de cada uno de ellos sujeto a un objetivo específico de *performance*), para el primer ciclo aprobado en 2014. El plan correspondiente a 2015 fue aprobado por la junta general de accionistas en su reunión del 27 de marzo de 2015.

Adicionalmente, directores generales que durante el ejercicio 2015 han cesado en sus funciones, no formando parte de la alta dirección al cierre del ejercicio, percibieron durante el año retribuciones salariales y otras derivadas de su cese por importe total de 17.803 miles de euros (3.349 miles de euros para aquellos que cesaron en 2014), manteniendo, asimismo, derecho a retribuciones salariales a largo plazo por un importe total de 7.123 miles de euros (1.342 miles de euros para aquellos que cesaron en 2014).

En 2015 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido para el conjunto de los directores generales del 87,1%, habiéndose respetado en todos los casos el límite máximo del 200% fijado por la junta.

Para mayor información, véase la nota 5 de la memoria legal del Grupo correspondiente al ejercicio 2015.

▲ 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 identificado.

Cada año, la comisión de retribuciones revisa y, en su caso, actualiza el perímetro de dicho colectivo con la finalidad de identificar las personas de la organización que cumplen los parámetros señalados anteriormente.

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. Asimismo, en 2015, el consejo, a propuesta de la comisión, aprobó la política de determinación del colectivo identificado del Grupo.

A cierre de 2015, teniendo en cuenta la referida actualización de criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.281 directivos de todo el Grupo (incluyendo a los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros), lo que suponía un 0,66% 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 (i) los porcentajes y plazos de diferimiento que correspondan en función de su categoría (ii) de la posibilidad de que en 2011 ciertas categorías de directivos no tengan incentivo diferido sujeto a *performance*, sino solo a cláusula *malus*; y (iii) de que, al igual que se hizo con el bonus de años anteriores, la parte de la retribución variable que se abona o difiere en acciones a los directivos del Grupo de Brasil, Chile, México, Polonia y Santander Consumer USA que se entrega en acciones o instrumentos equivalentes de las correspondientes filiales cotizadas. En el ejercicio 2016, el consejo de administración mantendrá flexibilidad para acordar el abono total o parcial en acciones o instrumentos equivalentes de Banco Santander y/o de la filial correspondiente en la proporción que en cada caso estime conveniente (sujeto, en todo caso, al número máximo de acciones Santander que la junta acuerde entregar y a cualesquiera restricciones regulatorias que puedan ser de aplicación en cada jurisdicción).

El importe agregado de la retribución de 2015 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 2015 (miles de euros)

Número de directivos	Fijas	Bonus	Abono inmediato en efectivo (30%) ¹	Abono inmediato en acciones (30%) ¹	Diferido en efectivo (20%) ^{1y2}	Diferido en acciones (20%) ^{1y2}	ILP	Otras retribuciones	Total ³
1.246 ⁴	311.175	317.330	91.520	90.637	67.587	67.587	35.276	35.019	698.800

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 o 5 años: 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 sujeto a permanencia, con las excepciones previstas en el reglamento del plan, y a la no concurrencia de cláusulas *malus*.
3. Adicionalmente, el importe máximo del ILP al que el colectivo identificado tiene derecho ha quedado fijado por el consejo de administración en un total de 50.394 miles de euros (con un valor razonable de 35.276 miles de euros). El devengo y cuantía del ILP está sujeto, entre otros, al cumplimiento de los objetivos plurianuales previstos en el plan. Dicho ILP se percibirá, en su caso, íntegramente en acciones en el año 2019.
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 componentes variables, ha quedado descrita en el apartado 2.3 de este informe.

En 2015 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 90,6%, 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 26 de enero de 2016, a propuesta de la comisión de retribuciones, que la formuló en su sesión de 25 de enero de 2016.

4. Retos para 2016

Los principales retos de la comisión para 2016 son los siguientes:

- ▶ Intensificar la colaboración con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales, en especial, para verificar si el nuevo sistema de remuneración tiene en consideración los riesgos del Grupo, el capital, la liquidez y la probabilidad y oportunidad de los beneficios.
 - ▶ Continuar en el desarrollo de políticas de remuneración alineadas con las mejores prácticas internacionales e impulsar su implantación en todo el Grupo.
-

5. Conclusión

A lo largo del ejercicio 2015, 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 2015

1

Introducción

2

Actividades durante 2015

- 2.1 Riesgos
- 2.2 Capital y liquidez
- 2.3 Cumplimiento
- 2.4 Gobierno corporativo
y regulación
- 2.5 Relación con
supervisores y
reguladores
- 2.6 Autoevaluación

3

Retos para 2016

4

Conclusión

“ Al mundo de la **banca** nunca le faltó gente con gran **inteligencia** y **energía**. Será la **integridad** lo que determine nuestro **éxito** en los **próximos años** ”

Ana Botín, presidenta de Banco Santander
VIII Conferencia Internacional de Banca
26 de noviembre de 2015

1. Introducción

▲ Regulación

La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del Banco fue creada en junio de 2014 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 cumplimiento.

Su regulación está contenida en los artículos 54 ter de los Estatutos sociales y 17 ter del Reglamento del Consejo¹.

▲ Funciones

Las competencias de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento pueden agruparse en las siguientes categorías básicas²:

1. Riesgos:

- Apoyo y asesoramiento 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, actual y futura, y la estrategia en este ámbito.

Las políticas de riesgos del Grupo habrán de incluir:

- (i) La identificación de los distintos tipos de riesgo, financieros o no financieros a los que se enfrenta el Banco, incluyendo entre los financieros o económicos los pasivos contingentes y otros fuera del balance.
- (ii) La fijación del apetito de riesgo que el Banco 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, incluidos los fiscales.

- Asistir al consejo en la vigilancia de la aplicación de la estrategia de riesgos y su alineación con los planes estratégicos comerciales.
- Vigilar que la política de precios de los activos y los pasivos ofrecidos a los clientes tenga plenamente en cuenta el modelo empresarial, el apetito de riesgo y la estrategia de riesgo de la entidad.
- Conocer y valorar los riesgos derivados del entorno macroeconómico y de los ciclos económicos en que se enmarcan las actividades del Banco y su Grupo.
- Revisar sistemáticamente las exposiciones con los clientes principales, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo.
- Supervisar la función de riesgos, sin perjuicio del acceso directo de esta al consejo de administración.
- Apoyar y asistir al consejo en la realización de test de estrés por el Banco.
- 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.
- Determinar, junto con el consejo de administración, la naturaleza, la cantidad, el formato y la frecuencia de la información sobre riesgos que deba recibir la propia comisión y el consejo de administración. En particular, la comisión recibirá información periódica del máximo responsable de la función de riesgos (*Group chief risk officer*).
- Colaborar para el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales. A tal efecto, la comisión examina, sin perjuicio de las funciones de la comisión de retribuciones, si la política de incentivos prevista en el sistema de remuneración tiene en consideración el riesgo, el capital, la liquidez y la probabilidad y la oportunidad de los beneficios.

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

2. Las funciones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se regulan en el artículo 17.ter.4, del Reglamento del Consejo, que ha sido modificado por acuerdo del consejo de 29 de julio de 2015, previo informe favorable de la comisión, para adecuar su contenido a las últimas reformas normativas y recomendaciones en materia de gobierno corporativo.

2. Capital y liquidez:

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

3. Cumplimiento:

- Supervisar y evaluar regularmente el funcionamiento del programa de cumplimiento del Banco, las reglas de gobierno y la función de cumplimiento y hacer las propuestas necesarias para su mejora. A tal efecto, la comisión:
 - (i) Supervisará 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 de los restantes códigos y normas sectoriales.
 - (ii) Recibirá información y, en su caso, emitirá informes sobre medidas disciplinarias a miembros de la alta dirección.
 - (iii) Supervisará 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.
- Evaluar periódicamente el funcionamiento del modelo de prevención de riesgos penales y su eficacia en la prevención o mitigación de la comisión de delitos, contando para ello con asesoramiento externo cuando lo estime procedente, y proponer al consejo cualesquiera cambios al modelo de prevención de riesgos penales y, en general, al programa de cumplimiento que estime oportunos a la vista de tal evaluación.

4. Sostenibilidad, comunicación y relación con grupos de interés:

- Revisar la política de responsabilidad social corporativa del Banco, velando por que esté orientada a la creación de valor de la entidad, y seguir la estrategia y prácticas en esta materia, evaluando su grado de cumplimiento.
- Supervisar la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas, así como supervisar y evaluar los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- Coordinar el proceso de comunicación de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

5. Gobierno corporativo y regulación:

- Evaluar periódicamente la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la entidad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
- Seguir y evaluar las propuestas normativas y novedades regulatorias que resulten de aplicación y posibles consecuencias para el Grupo.
- Informar las propuestas de modificación del Reglamento del Consejo con carácter previo a su aprobación por el consejo de administración.

6. Supervisores y reguladores:

- Apoyar y asesorar al consejo en la relación con supervisores y reguladores en los distintos países en que está presente el Grupo.

Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2015

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

Vocales



D. Guillermo de la Dehesa Romero



D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca



D. Carlos Fernández González



D. Ángel Jado Becerro de Bengoa



D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga



D. Juan Miguel Villar Mir

Secretario



D. Jaime Pérez Renovales

Durante 2015 se han producido los siguientes cambios en la composición de la comisión:

D. Rodrigo Echenique Gordillo presentó su renuncia como miembro de la comisión el 16 de enero de 2015, fecha en la que pasó a tener la condición de consejero ejecutivo del Banco.

Mr. Bruce Carnegie-Brown es miembro y presidente de la comisión desde el 12 de febrero de 2015, fecha en que se hizo efectivo su nombramiento como consejero del Banco, habiendo sucedido a D. Fernando de Asúa Álvarez.

D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Carlos Fernández González, D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir fueron nombrados miembros de la comisión el 23 de febrero de 2015.

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca es miembro de la comisión desde el 1 de octubre de 2015, fecha en la que cesó Ms. Sheila C. Bair como consejera y vocal de esta comisión.

Los Estatutos y el Reglamento del Consejo prevén que la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se componga exclusivamente de consejeros externos, con una mayoría de independientes, y que su presidente sea un consejero independiente³. Los siete consejeros que forman parte actualmente de la comisión son externos y cinco de ellos independientes.

Todos los consejeros miembros de la comisión tienen una capacidad demostrada para desempeñar sus funciones en el seno de dicha comisión por su experiencia en banca y conocimientos en las materias objeto de la misma.

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.

La comisión, conforme a su regulación, aprueba un calendario anual de sus reuniones, con un mínimo de cuatro. En cualquier caso, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente. La citada comisión celebró 13 sesiones en 2015.

La asistencia de sus miembros a las reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante 2015 fue la siguiente:

Número de reuniones y asistencia*

Mr. Bruce Carnegie-Brown	12/12
D. Guillermo de la Dehesa Romero	11/11
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	3/3
D. Carlos Fernández González	10/11
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	13/13
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	11/11
D. Juan Miguel Villar Mir	10/11
D. Fernando de Asúa Álvarez	1/1
D. Rodrigo Echenique Gordillo	0/0
Ms. Sheila C. Bair	9/10

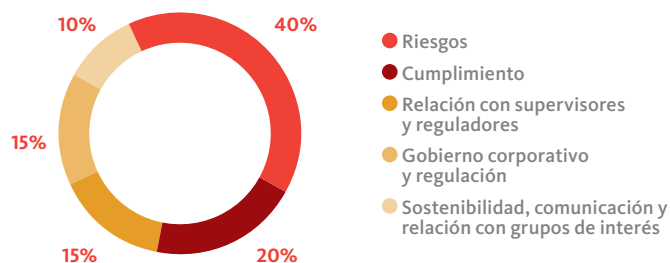
* La primera cifra se refiere al número de reuniones a las que ha asistido el consejero y la segunda al número de sesiones celebradas en el año desde que el consejero es o ha sido miembro de la comisión.

Durante 2015, 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, cuatro horas por reunión.

3. La composición de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se regula en los artículos 54 de los Estatutos sociales y 17.ter del Reglamento del Consejo.

El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2015.

■ Tiempo aproximado dedicado a cada función



En el gráfico anterior, el apartado de *gobierno corporativo y regulación* recoge el tiempo estimado dedicado por la comisión a la evaluación de la adecuación del sistema de gobierno corporativo del Banco, a la revisión y formulación de documentos relacionados con dicha materia, a la evaluación de la eficiencia y cumplimiento de las reglas y procedimientos del gobierno corporativo del Banco, al seguimiento y evaluación de las propuestas normativas, de las novedades regulatorias y de las cuestiones sometidas a debate en el sector financiero que puedan afectar a la actividad del Banco y al posicionamiento de la entidad respecto a ellas, y a informar las propuestas de modificación del Reglamento del Consejo.

Funcionamiento de la comisión

El régimen de la comisión establece la válida constitución de la misma con la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros, y la adopción de acuerdos por mayoría de los asistentes, pudiendo ser delegada la representación en otro miembro.

La documentación relevante para cada reunión (proyecto de orden del día, presentaciones y actas de reuniones anteriores) se facilita a los miembros de la comisión con tres días hábiles de antelación a la celebración de la reunión, salvo que razones de urgencia impidan cumplir con dicho plazo, en cuyo caso, la información se facilita a los consejeros lo antes posible.

De las reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento se levanta acta, de la que se entrega copia a todos los miembros del consejo.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos y cualesquiera empleados del Banco; asimismo, podrá solicitar el auxilio de expertos, aplicándose a estos efectos el régimen especialmente previsto en el artículo 27 del Reglamento del Consejo.

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, en especial, el responsable de la función de riesgos del Grupo (*Group chief risk officer*), y la directora de cumplimiento del Grupo (*Group chief compliance officer*).

También han participado en las sesiones otros directivos del Grupo, responsables de áreas que desempeñan funciones supervisadas por esta comisión.

En línea con las mejores prácticas internacionales, se ha intensificado la interacción entre la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y la comisión de auditoría, así como entre aquella y la comisión de remuneraciones, con el fin de facilitar el intercambio de información y la efectiva supervisión de todos los riesgos que afectan al Grupo.

2. Actividades durante 2015

El presente apartado contiene un resumen de las actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante el ejercicio 2015, agrupándolas para su exposición en torno a las funciones básicas de la misma.

▲ 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 riesgo.

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.

Gobierno

En materia de gobierno, la comisión informó favorablemente la propuesta de nuevo modelo de gobierno de riesgos, aprobado por el consejo en su reunión de 29 de septiembre de 2015. El nuevo modelo entró en vigor el 1 de noviembre y se basa en los siguientes principios:

- Separar las funciones de decisión de las de control.
- Fortalecer la responsabilidad de la primera línea de defensa en la toma de decisiones.
- Asegurar que todas las decisiones de riesgos cuentan con un proceso formal de aprobación.
- Asegurar una visión agregada de todos los tipos de riesgos, incluidos aquellos que quedan fuera del perímetro de control de la función de riesgos.
- Fortalecer el papel de los comités de control de riesgos, atribuyéndoles facultades adicionales.
- Simplificar la estructura de comités.

El nuevo modelo ha supuesto la creación de dos comités internos de riesgos, el comité ejecutivo de riesgos, como órgano responsable de la gestión global del riesgo, que ha sustituido a la comisión delegada de riesgos del consejo, y el comité de control de riesgos, como órgano responsable de la supervisión y control global del riesgo, y esto sin perjuicio de las facultades en materia de riesgos que corresponden al consejo y a sus comisiones.

El modelo de riesgos sirve de referencia a las unidades del Grupo para la elaboración, desarrollo y ejecución de los modelos locales de gobierno de riesgos.

En 2015, el consejo también ha aprobado los marcos corporativos de apetito de riesgo y de riesgo de modelo.

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 que contiene una panorámica completa de todos los riesgos identificados en el mapa de todo el Grupo. El informe tiene como objetivo mostrar los principales focos de atención que el área de Supervisión de Riesgos considera relevantes. A partir de la evaluación de los riesgos se establecen tres niveles: (i) no hay foco de atención; (ii) hay foco de atención; y (iii) hay foco de preocupación. Basado en esos tres niveles, el informe resume el perfil de riesgos del Grupo.

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 a la comisión visiones específicas por tipo de riesgo. Así, la comisión es informada sobre los siguientes riesgos:

- **Riesgo de crédito:** seguimiento del perfil de riesgos por segmentos y países.
- **Riesgo de mercado de 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, riesgo de modelo y riesgo operacional asociados a la actividad en mercados). A petición de la propia comisión, se ha informado con detalle de las métricas y procesos de control del riesgo de negociación, así como de los escenarios utilizados en las pruebas de estrés y las medidas existentes para aumentar los controles del riesgo operativo de las actividades de tesorería.
- **Riesgos estructurales y capital:** la comisión ha sido informada de los riesgos estructurales de liquidez, tipo de interés y tipo de cambio en todo el Grupo, sin perjuicio de las competencias del comité ALCO global —*global asset and liabilities committee*—, como órgano encargado de la coordinación y seguimiento de la gestión de esa clase de riesgos en todo el Grupo. Igualmente se realizó seguimiento de capital, sin perjuicio del seguimiento realizado por el comité de capital del Grupo.
- **Riesgo de liquidez y financiación:** principios y roles en la gestión, perfil de riesgo, ratios regulatorias y apetito y métricas de riesgo de liquidez, sin perjuicio del seguimiento realizado por el comité ALCO global.
- **Riesgo operacional:** seguimiento de pérdidas, estado de situación del proyecto AORM —*Advanced Operational Risk Management*— y estrategia, modelo, planes, eventos, prioridades y actuaciones en materia de ciberseguridad.
- **Riesgo de cumplimiento y conducta:** se ha informado regularmente a la comisión sobre esta clase de riesgos, como se detalla en el apartado 2.3 de este informe, centrándose las actuaciones en asegurar que el Banco mantiene un comportamiento justo con los clientes, los mercados, los empleados y la sociedad en general.
- **Riesgo de modelo:** avances en el concepto y modelo de gestión y control.
- **Riesgo estratégico:** seguimiento de los eventos con efecto en el desarrollo del negocio y cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo.

Visión por unidad

Con el fin de facilitar una adecuada visión sobre el riesgo en las distintas geografías, se informa a la comisión sobre el perfil de riesgo de las principales unidades del Grupo. Los informes generalmente contienen una panorámica del entorno macroeconómico en el que opera la unidad, una visión integral de todos los riesgos, el seguimiento del apetito de riesgo de la unidad, los principales focos de atención que la función de riesgos considera relevantes, los riesgos potenciales y emergentes y las propuestas de acciones de mitigación de los riesgos.

Apetito de riesgo

La comisión ha prestado especial atención a la fijación y seguimiento —incluidas las propuestas de nuevas métricas— del apetito de riesgo (*risk appetite framework* y *risk appetite statement*). Ha revisado trimestralmente el apetito de riesgo del Grupo y ha verificado el cumplimiento de los indicadores establecidos. Los informes de riesgos de las principales unidades del Grupo que se presentan en la comisión contienen información detallada sobre el apetito de riesgo respectivo.

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, como operaciones o proyectos corporativos, estratégicos o regulatorios sobre esta materia, pudiendo destacarse, entre otros, los que seguidamente se detallan:

(i) **Risk identification and assessment (RIA):** con el objetivo de mejorar la identificación y gestión de riesgos, el Banco ha efectuado un *risk identification and assessment* (RIA), que es un ejercicio sistemático de valoración del perfil de riesgo del Grupo, tanto a nivel granular, valorando los tipos de riesgo a nivel de actividad y segmento, como a nivel Grupo, obteniendo un perfil de riesgo global a dicho nivel. Desde el punto de vista metodológico el ejercicio consta de tres apartados: nivel de riesgo, entorno de control y sensibilidad a factores de riesgo. El resultado del ejercicio se presentó en la comisión celebrada el 22 de abril.

(ii) **Risk data aggregation and risk reporting framework (RDA-RRF):** en la reunión de la comisión de 22 de abril también se presentó el proyecto *risk data aggregation and risk reporting framework* (RDA-RRF), que tiene por objeto crear una infraestructura tecnológica que preste soporte al marco de información de riesgos del Grupo, de forma que se asegure el cumplimiento de los principios para una eficaz agregación de datos sobre riesgos y presentación de informes de riesgos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. El proyecto incluye cuatro elementos básicos: *risk reporting framework*, bases de datos, depuración del almacén histórico y reingeniería de procesos. También se ha implementado un modelo de control para el proceso de certificación del cumplimiento del RDA-RRF y se utiliza un modelo de certificación a través de cuestionarios aplicables a cada ámbito y categoría del proyecto. En la reunión de la comisión del 30 de noviembre se presentó el grado de avance del proyecto y se informó que se alcanzaría el objetivo en diciembre de cumplimiento de RDA.

(iii) **Proyecto Volcker:** el director de control y coordinación de proyectos regulatorios informó a la comisión sobre el proyecto Volcker. La regla Volcker es una de las piezas centrales de la Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y de Protección al Consumidor (DFA), cuyo objetivo es la reducción del riesgo y el incremento de la transparencia en el mercado global de instrumentos financieros. En general, esta regla prohíbe dos tipos de actividades, con determinadas exenciones, a los bancos cuyos depósitos se encuentren protegidos por el FDIC y a las compañías *holdings* bancarias (*bank holding companies*): (i) las de *proprietary trading* sobre instrumentos financieros (con algunas excepciones, tales como las operaciones sobre deuda estatal estadounidense); y (ii) la inversión, esponsorización y otras relacionadas con determinados tipos de fondos (*covered funds*).

La dirección de control y coordinación de proyectos regulatorios explicó el impacto de la regla Volcker y el proceso de implantación del programa de cumplimiento de esa norma en el Grupo y también se refirió al contenido de los manuales relativos a la actividad de *proprietary trading* y de inversión en fondos (*covered funds*), que fueron informados favorablemente por la comisión, con carácter previo a su aprobación por el consejo.

(iv) **Programa *Advanced Operational Risk Management* (AORM):** el responsable de riesgo operacional del Grupo informó a la comisión sobre el programa AORM, como una de las iniciativas principales para la mejora de la gestión y control del riesgo operacional en el Grupo. Este programa se inició en 2014 con el objetivo de elevar el marco de control del riesgo operacional a niveles considerados avanzados por la regulación, para reducir el nivel de pérdidas actuales y evitar nuevas pérdidas futuras y, en general, mejorar el ambiente de control.

(v) **Planes de capital y de liquidez:** se describen en el apartado 2.2 siguiente.

La comisión también ha asistido al consejo en la vigilancia de la aplicación de la estrategia de riesgos y su alineación con los planes estratégicos comerciales.

P-18 (Plan a 3 años, 2016 a 2018)

En su reunión de 26 de octubre, la comisión informó favorablemente del P-18, para su aprobación por el consejo de administración. Este plan es una herramienta de gestión del Grupo e incluye un conjunto de actividades y procesos cuyo propósito es desarrollar planes de negocio a tres años (en el caso del P-18, de 2016 a 2018) para todas las unidades y a nivel consolidado. Es un ejercicio *bottom-up* en el que todas las unidades del Grupo elaboran sus propios planes a tres años, que han de estar alineados con la estrategia, el apetito de riesgo y los planes de capital y liquidez de cada una de ellas y del Grupo. Sobre la base de dichos planes locales se elabora un plan corporativo que cubre, en términos cualitativos, y para todo el Grupo, las prioridades de gestión y los proyectos para los próximos tres años y, en términos cuantitativos, un plan financiero a dicho plazo.

2.2 Capital y liquidez

Plan de capital (ICAAP)

La comisión, en su sesión de 22 de abril, informó favorablemente del informe anual de autoevaluación del capital 2014 que fue aprobado por el consejo en su reunión de 23 de abril.

El informe se elaboró por las divisiones de Riesgos y de Gestión Financiera y se ha desarrollado en el contexto del modelo de negocio y la nueva cultura del Grupo —Sencillo, Personal y Justo—.

Con la emisión del informe concluye el proceso de autoevaluación del capital que tiene que realizarse anualmente a nivel consolidado y en él se identifican las principales fuentes de riesgo del Grupo, se evalúan los recursos de capital en relación con los mismos, se realizan pruebas de estrés para confirmar que en todos los escenarios utilizados se cuenta con nivel suficiente de capital y se asegura que los procesos, estrategias y sistemas utilizados para la admisión y gestión de los riesgos son adecuados. Además, se realiza una planificación de capital según los escenarios empleados para un horizonte temporal de tres años.

Plan de liquidez (ILAAP)

La comisión en su sesión de 23 de abril informó favorablemente del plan de liquidez, siendo aprobado por el consejo en su reunión de 27 de abril.

El plan de liquidez es un proceso interno de autoevaluación de la suficiencia de liquidez del Grupo, que debe ser integrado con el resto de los procesos estratégicos, como el ICAAP o el apetito de riesgo. Se evalúa la suficiencia de la liquidez disponible en un horizonte temporal de un año contra los objetivos mínimos fijados en escenarios base y estresados, considerando los *buffers* de liquidez y las medidas adicionales disponibles. El ILAAP también ha sido desarrollado en el contexto del modelo de negocio y la nueva cultura del Grupo.

2.3 Cumplimiento

La dirección de cumplimiento ha asistido a 11 de las 13 reuniones que la comisión ha celebrado durante 2015 para informar sobre los asuntos de su competencia.

Gobierno

El 21 de julio se presentó a la comisión el nuevo modelo operativo de la función de cumplimiento o *Target Operating Model* (TOM), que supone un plan de transformación de la función de cumplimiento a tres años, con el objetivo de situarla como una función de control independiente de segunda línea de defensa, de acuerdo con las expectativas de los organismos supervisores y el modelo organizativo del Grupo de tres líneas de defensa. Conforme a ese modelo, la función de cumplimiento comprende las siguientes funciones especializadas: cumplimiento regulatorio, prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, gobierno de productos y protección al consumidor y riesgo reputacional, y las siguientes funciones transversales: coordinación con unidades, gobierno, planificación y consolidación, procesos de cumplimiento y sistemas de información. También establece una clara delimitación respecto de otras funciones de control (riesgos y auditoría interna) y de soporte (relaciones con supervisores y *public policy*).

El nuevo modelo operativo, que se ha iniciado en 2015 y pretende desarrollarse en tres años, se aplicará a todas las filiales, sin perjuicio de las adaptaciones locales que procedan, y contiene 20 iniciativas agrupadas en torno a cinco pilares: gobernanza, organización y plantilla; marcos y metodologías; información de gestión y *reporting*; plataformas de tecnología y datos; e implantación en los diferentes países y negocios globales.

Conforme a las previsiones del TOM también se presentó en la comisión el marco general de cumplimiento, que fue aprobado por el consejo el 22 de diciembre. Este marco es congruente con el modelo de relación entre la matriz y las filiales del Grupo y con el compromiso adquirido con el Banco Central Europeo de contar con un marco corporativo de cumplimiento, para dar cobertura al plan de transformación de la función de cumplimiento que se está desarrollando.

Códigos de conducta

La dirección de cumplimiento informa periódicamente a la comisión sobre la aplicación y cumplimiento de los códigos de conducta del Grupo, siendo los más relevantes el Código General de Conducta y el Código 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 en contacto con los mercados. El eventual incumplimiento de los códigos se gestiona conforme a los procedimientos y por los comités establecidos al efecto, no habiéndose producido en el ejercicio ningún incumplimiento de los códigos que pueda considerarse material.

En su reunión de 20 de mayo, la comisión informó favorablemente la propuesta de modificación de los apartados 45 (normas del manual de conducta en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación), 50 (comité de cumplimiento normativo) y 52 (comisión de auditoría) del Código General de Conducta del Grupo. Esta reforma fue aprobada por acuerdo del consejo de administración de 26 de mayo.

Modelo de prevención de riesgos penales (*corporate defence*)

En 2014 se obtuvo la certificación por AENOR del modelo de prevención de delitos (*corporate defence*), integrado por un conjunto de políticas, procedimientos y controles orientados a la prevención del riesgo penal, cuya eficacia ha sido objeto de auditoría durante los tres últimos años. El citado modelo ha sido el punto de partida de otros proyectos relevantes para el Grupo, como la implantación de un programa corporativo de prevención de la corrupción. La implantación del modelo en los países, así como su conocimiento por la primera línea de defensa, son procesos que culminarán en un futuro próximo, junto con el establecimiento de un mapa de riesgos penales más sencillo.

Canales de denuncia (*whistleblowing channels*)

Hay cinco principales canales de denuncia en los que se han registrado en 2015 unas 400 en todo el Grupo.

Dichas denuncias se han tramitado conforme a los procedimientos internos establecidos en el Grupo. Los motivos más comunes son conductas de los empleados, bien por comportamientos inadecuados o bien por no observar la normativa interna del Grupo o externa.

Informe anual de cumplimiento como *swap dealer*

En la reunión de la comisión de 26 de marzo, la dirección de cumplimiento hizo referencia al informe anual requerido por la Commodity Futures Trading Commission (CFTC) de los 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 al consejo, que lo aprobó el 23 de abril.

Gobierno de productos y protección al consumidor

Como resultado del programa de transformación de la función de cumplimiento y de acuerdo con su nuevo modelo organizativo, la antigua oficina de gestión de riesgo reputacional ha pasado a denominarse oficina de gobierno de productos y protección al consumidor. Dicho órgano ha ampliado sus competencias, que estaban centradas en el desarrollo de modelos de comercialización y control de los procesos de aprobación y seguimiento de productos y servicios, para abarcar ahora también las funciones de protección al consumidor, que incluyen, entre otras, las funciones de control y supervisión en relación con las reclamaciones de clientes y el análisis de su causa raíz, la fijación de criterios en la materia o las revisiones temáticas, y el control del riesgo fiduciario y de la prestación de servicios de custodia. La comisión tomó conocimiento de esa ampliación de funciones en su sesión de 27 de julio.

Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

Durante 2015, la comisión ha sido informada periódicamente por la dirección de cumplimiento del sistema corporativo de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (PBC/FT) del Grupo, así como de actuaciones concretas de supervisión sobre esta materia que han afectado a diversas unidades del mismo.

En la reunión de la comisión de 28 de septiembre, la dirección de cumplimiento hizo referencia a las conclusiones del informe anual de experto independiente sobre los sistemas de PBC/FT del Grupo en España para el periodo comprendido entre abril de 2013 y abril de 2014. El informe se refiere tanto al sistema de PBC/FT corporativo como al de Santander España y de sus filiales supervisadas, y se centra fundamentalmente en los procedimientos y órganos de control interno y comunicación. Se formularon determinadas recomendaciones con diferentes grados de prioridad y plazo de implantación.

Riesgo social y ambiental

En la sesión de la comisión de 26 de marzo, la dirección de cumplimiento informó sobre las políticas del Grupo para industrias sensibles, mencionando que había sido creado un grupo interno de trabajo para revisar y actualizar las políticas sociales y ambientales del Banco. A solicitud de la propia comisión, el 26 de septiembre se le presentó la propuesta de revisión de las políticas socioambientales elaborada por ese grupo de trabajo. Esta propuesta fue informada favorablemente por la comisión, debatida en el comité de sostenibilidad celebrado el 27 de noviembre y aprobada por el consejo de administración el 22 de diciembre. Las políticas específicamente aprobadas fueron las siguientes:

(i) Políticas que establecen compromisos generales en relación con la protección social y ambiental y los derechos humanos:

- Política de sostenibilidad.
- Política de derechos humanos.
- Política de voluntariado.
- Política de cambio climático.

(ii) Políticas que establecen criterios de valoración de riesgos sociales y ambientales, que las funciones de negocio y de riesgos deberán tener en cuenta en su actividad comercial de financiación, en determinados sectores sensibles:

- Política de defensa.
- Política de energía.
- Política de *soft commodities*.

Comunicaciones de supervisores y sanciones

La dirección de cumplimiento también informa a la comisión sobre los actos de comunicación de organismos supervisores a entidades del Grupo en materia de cumplimiento y conducta y las medidas a adoptar en relación con estos actos, así como sobre las principales sanciones impuestas a entidades del Grupo esencialmente relacionadas con cumplimiento normativo, prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo y comercialización de productos y servicios financieros.

Autocartera

La dirección de cumplimiento también da cuenta a la comisión de la actividad de autocartera del Banco y del cumplimiento de la política de autocartera aprobada por el consejo de administración.

2.4 Gobierno corporativo y regulación

Reglamento del Consejo

Durante 2015, la comisión ha informado favorablemente las siguientes propuestas de modificación del Reglamento del Consejo:

(i) En su sesión de 20 de febrero, la modificación del apartado 3 del artículo 13 del Reglamento, para sustituir la denominación de la comisión de tecnología, productividad y calidad por la de comisión de innovación y tecnología, siendo aprobada esa propuesta por acuerdo del consejo de 23 de febrero.

(ii) En su sesión de 21 de julio, la modificación de diversos artículos del Reglamento y la introducción de algunos nuevos⁴, siendo aprobada esa propuesta por acuerdo del consejo de 29 de julio. Esa reforma perseguía las siguientes finalidades:

- Completar las modificaciones de los Estatutos sociales aprobadas en la junta general ordinaria celebrada el 27 de marzo de 2015, adaptando el Reglamento del Consejo a las novedades introducidas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, en materia de gobierno corporativo.
- Revisar y adaptar las reglas de gobierno corporativo del Banco a las recomendaciones que le son aplicables en su doble condición de sociedad cotizada y entidad de crédito, teniendo en cuenta: i) el nuevo código de buen gobierno de las sociedades cotizadas publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en febrero de 2015; ii) la guía de gobierno interno de la Autoridad Bancaria Europea; y iii) la nueva guía de Basilea sobre gobierno corporativo de bancos publicada el 8 de julio de 2015.
- Revisar las funciones de las comisiones del consejo a la vista de recientes reformas normativas.
- Actualizar las reglas de funcionamiento del consejo y de sus comisiones a la práctica actual del Banco.
- Regular de forma separada las comisiones de nombramientos y de retribuciones, y reformar la regulación de las comisiones internacional y de innovación y tecnología.
- Incorporar determinadas reglas internas sobre el modelo de prevención de riesgos penales del Banco, teniendo en cuenta la modificación operada del artículo 31 bis del Código Penal.
- Introducir ciertas mejoras técnicas o de redacción o explicitar determinadas reglas de gobierno interno del Banco.

(iii) En su reunión de 28 de septiembre, la modificación del apartado 1 del artículo 17 quinquies del Reglamento, para ampliar de siete a ocho el número máximo de miembros de la comisión de innovación y tecnología, siendo aprobada esa propuesta por acuerdo del consejo de 29 de septiembre.

4. Se modificaron los siguientes artículos: 3.2, 5, 6, 8, 9, 11, 12.1, 12 bis.1, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 (apartados 2 y 7), 20, 21, 22 (apartados 1 y 2), 23 (apartados 2 y 4), 24, 27, 28, 29, 30, 31.1, 32, 33.1, 34.4(b) y 35. Por otra parte, se introdujeron un nuevo apartado 3 en el artículo 3 y nuevos artículos 9 bis, 17 bis (reenumerando el entonces artículo 17 bis, que también se modificó, como 17 ter), 17 quater, 17 quinquies, 28 bis y 32 bis. Además, los artículos 13 a 18 se incluyeron dentro de un nuevo capítulo de "Comisiones" y se suprimió la disposición transitoria.

Las modificaciones del Reglamento del Consejo acordadas por el consejo de administración en sus reuniones de 23 de febrero, 29 de julio y 29 de septiembre quedaron inscritas en el Registro Mercantil de Cantabria el 4 de marzo, el 14 de agosto y 13 de octubre respectivamente.

En consonancia con la consideración de la innovación y la tecnología como una prioridad estratégica del Grupo, se ha modificado la regulación de la comisión de innovación y tecnología para aumentar a ocho el número máximo de miembros y para ampliar las funciones de la comisión, por acuerdos del consejo de 29 de septiembre de 2015 y de 26 de enero de 2016 respectivamente, reformando el artículo 17 quinquies del Reglamento del Consejo. Dichas modificaciones quedaron inscritas en el Registro Mercantil de Cantabria los días 13 de octubre de 2015 y 4 de febrero de 2016, respectivamente.

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 2015, que se elabora de conformidad con la Ley del Mercado de Valores, la Orden ECC/2575/2015, de 30 de noviembre, por la que se determina el contenido, la estructura y los requisitos de publicación del informe anual de gobierno corporativo, y la Circular 5/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que establece los modelos de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores (modificada por la Circular 7/2015, de 22 de diciembre, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores), y en el informe de gobierno corporativo incluido en el informe anual del Grupo.

Public policy y regulación

La comisión es informada periódicamente por responsables del servicio de estudios y de *public policy* sobre el entorno macroeconómico y la evolución y las perspectivas en los ámbitos económico y político en diferentes países, así como sobre las principales propuestas normativas, novedades regulatorias y cuestiones sometidas a debate en el sector financiero que pueden afectar a la actividad del Grupo y la posición que en relación con ellas se adopta por este.

Sesión de evaluación

En su sesión de 11 de febrero de 2016, y conforme a lo previsto en el artículo 17 ter.4.1) del Reglamento del Consejo, la comisión ha evaluado la eficiencia y cumplimiento de las reglas y procedimientos de gobierno del Banco.

2.5 Relación con supervisores y reguladores

Durante 2015, la comisión ha conocido los informes más relevantes emitidos por las autoridades de supervisión tanto españolas como de otros países en los que el Grupo opera. Asimismo, se le han rendido periódicamente informes de seguimiento de los principales asuntos, incluyendo su estado, el plan de acción asociado a los mismos y los responsables de su implantación.

El director del área corporativa de relación con supervisores y reguladores informó a la comisión sobre la presentación que los representantes del Banco Central Europeo y del Banco de España tenían proyectado realizar ante el consejo de Banco sobre la actividad del Banco Central Europeo como supervisor consolidado del Grupo, explicando su organización, funcionamiento y metodología *supervisory review and evaluation process* (SREP). También informó sobre las prioridades del Banco Central Europeo en materia supervisora y sobre sus principales puntos de atención y seguimiento en relación con el Grupo, así como sobre las reuniones y contactos mantenidos con organismos supervisores y reguladores locales de países en los que opera el Grupo.

2.6 Autoevaluación

El proceso de autoevaluación del consejo y de sus miembros, así como de sus comisiones, que lleva a cabo el consejo con el apoyo de la firma independiente Spencer Stuart, ha valorado positivamente tanto la composición de la comisión como el liderazgo de su presidente y el alto nivel de autonomía e independencia en el desarrollo de sus responsabilidades que deben deslindarse de las del resto de comisiones y en cuyo desempeño la comisión está avanzando paulatinamente.

A efectos de la evaluación del funcionamiento de la comisión por el consejo, este tuvo en cuenta el informe de la comisión correspondiente al ejercicio anterior, así como la restante información sobre sus actividades y funcionamiento suministrada al consejo.

3. Retos para 2016

Los principales retos de la comisión para 2016 son los siguientes:

- ▶ Consolidarse como el principal órgano de vigilancia y control de la estrategia de riesgos y la propensión al riesgo del Banco, así como de las funciones de cumplimiento y sostenibilidad.
- ▶ Potenciar el seguimiento de los riesgos no financieros (marcos, perfil, métricas, apetito de riesgo, etc.).
- ▶ Intensificar la colaboración con la comisión de retribuciones en el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales, en especial, para verificar si el nuevo sistema de remuneración tiene en consideración los riesgos del Grupo, el capital, la liquidez y la probabilidad y oportunidad de los beneficios.
- ▶ Seguir progresando en la forma de ejercer sus funciones, separándolas de las de otras comisiones, y avanzar en la definición de los modelos de reporte a la misma.
- ▶ Desarrollar sus funciones en materia de sostenibilidad, relación con supervisores y reguladores y grupos de interés.
- ▶ Facilitar el intercambio de información y la cobertura efectiva de todos los riesgos (incluidos los emergentes), realizando los ajustes necesarios en el *governance* de riesgos del Banco.

4. Conclusión

A lo largo del ejercicio 2015, la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento ha ejercido adecuadamente las responsabilidades que le asignan los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo.

Este informe está impreso en papel ecológico
y ha sido fabricado mediante procesos
respetuosos con el Medio Ambiente.
© Febrero 2016, Grupo Santander

Realización:

MRM Worldwide

Impresión:

Alborada

Depósito Legal:

M-6454-2016

