

INFORME  
DE LAS COMISIONES  
2016





---

# INFORME DE LAS COMISIONES 2016

---

## **Informe de la comisión de auditoría**

2016

**4**

---

## **Informe de la comisión de nombramientos**

2016

**19**

---

## **Informe de la comisión de retribuciones**

2016

**31**

---

## **Informe de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento**

2016

**67**

---

# Informe de la comisión de auditoría 2016



Introducción



Actividades durante 2016



Autoevaluación



Retos para 2017

# 1. Introducción

## » Regulación

Los Estatutos sociales contienen una regulación básica de la comisión de auditoría, que el Reglamento del Consejo<sup>1</sup> complementa y desarrolla, definiendo su composición, funcionamiento y competencias.

## » Funciones

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

### 1. Cuentas anuales

- Informar en la junta general de accionistas, 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 ha de someter 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. La regulación de la comisión de auditoría del Banco está contenida en los artículos 53 de los Estatutos sociales y 16 del Reglamento del Consejo. Además, los artículos 17 ter. 3, 27, 33, 34.1 y 35 del propio Reglamento contienen previsiones específicas sobre determinados 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](http://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 de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, responsabilizándose del proceso de selección, de conformidad con la normativa aplicable, así como de las condiciones de su contratación y de recabar regularmente de él 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. Asegurar 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 suponer una amenaza para 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 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 el auditor externo emita un informe sobre el sistema de control interno sobre la información financiera.

- v. 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 aprobar 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 e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a estas entidades por el citado auditor, o por las personas o entidades vinculadas 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. El informe deberá contener la valoración motivada de la prestación de los servicios adicionales a los de la auditoría de cuentas.

## 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, salvo que se trate de operaciones donde se cumplan simultáneamente las condiciones previstas en el Reglamento del Consejo, en los términos descritos en el apartado 2.5 de este informe.
- 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 2016

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

---

### Presidente

---



D.ª Belén Romana García  
(consejera independiente)

---

### Vocales

---



D. Carlos  
Fernández González  
(consejero  
independiente)



D.ª Isabel Tocino  
Biscarolasaga  
(consejera  
independiente)



D. Juan Miguel  
Villar Mir  
(consejero  
independiente)

---

### Secretario

---



D. Jaime Pérez Renovales

---

Durante 2016 se han producido los siguientes cambios en la composición de la comisión:

El 26 de abril de 2016, el consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar a D<sup>a</sup>. Belén Romana García presidenta de la comisión de auditoría, en sustitución de D. Juan Miguel Villar Mir, que continúa como miembro de la misma.

D. Ángel Jado Becerro de Bengoa dejó de ser consejero y, por tanto, miembro de la comisión, el 27 de septiembre de 2016.

En la junta general ordinaria de accionistas de 18 de marzo de 2016, se aprobó modificar el artículo 53 de los Estatutos para elevar el número máximo de miembros de la comisión de auditoría, fijado anteriormente en siete consejeros, a un máximo actual de nueve consejeros, con la finalidad de otorgar mayor flexibilidad al consejo de administración para establecer la composición que resulte adecuada en cada momento para esta comisión.

Los Estatutos y el Reglamento del Consejo prevén que la comisión de auditoría se componga exclusivamente de consejeros externos y que su presidente y la mayoría de sus miembros sean consejeros independientes. Actualmente, los cuatro consejeros que forman parte de la comisión de auditoría son externos independientes.

El consejo de administración ha designado a los integrantes de la comisión de auditoría teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes 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. En particular, D<sup>a</sup>. Belén Romana García, presidenta de la comisión, es considerada *financial expert*, tal y como se define en el formato 20-F de la *Securities Exchange Commission* (SEC) de los Estados Unidos, de acuerdo con la Sección 407 de la Ley Sarbanes-Oxley, dada su formación y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.

La función de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario del Consejo, 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 en el que, como mínimo, se fijan cuatro reuniones. En cualquier caso, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente. En 2016, la comisión celebró 10 sesiones.

La asistencia de los miembros a las reuniones de la comisión de auditoría durante 2016 fue la siguiente:

■ Número de reuniones y asistencia\*

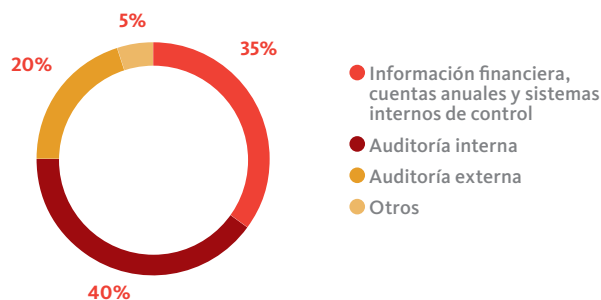
D. <sup>a</sup> Belén Romana García	10/10
D. Carlos Fernández González	8/10
D. <sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga	10/10
D. Juan Miguel Villar Mir	8/10
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	7/7

\* 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 en el que es o ha sido miembro de la comisión.

Durante 2016, 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, diez 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 2016.

■ 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, siendo de calidad el voto de su presidente en caso de empate, 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, informes, actas de reuniones anteriores y otra documentación de soporte) se facilita a los miembros de la comisión por mecanismos habilitados al efecto que aseguran la confidencialidad de la información, con tres días 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.

Sin perjuicio de que la comisión de auditoría, a través de su presidenta, informa acerca de sus actividades al consejo de administración, de las actas de las reuniones de la comisión de auditoría 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 para el adecuado ejercicio de sus funciones, conforme al artículo 27 del Reglamento del Consejo.

Tal como se refleja en el resumen de actividades de 2016, que figura en el apartado siguiente de este informe, la comisión de auditoría mantiene un contacto fluido y constante con el auditor externo, asistiendo además 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.

## 2. Actividades durante 2016

El presente apartado contiene un resumen de las actividades de la comisión de auditoría durante el ejercicio 2016, agrupándolas para su exposición en torno a sus funciones básicas.

### » 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 la información financiera periódica 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 todas las reuniones celebradas por la comisión durante el ejercicio 2016, lo que ha permitido a esta conocer el proceso de elaboración y consolidación de la información financiera, comprobar su adecuación a la normativa y principios contables aplicables y asegurar, por tanto, el procedente reflejo en dichos estados de la situación patrimonial, de la situación financiera y de los resultados del correspondiente periodo del Banco y del Grupo.

En las sesiones de 20 de abril, 20 de julio y 20 de octubre de 2016 y en la reunión de 18 de enero de 2017, la comisión informó favorablemente de los estados financieros a 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de 2016, 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 intermedios 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 individual y consolidado del ejercicio 2016, que se someterán a la aprobación de la junta general ordinaria que se prevé celebrar el día 6 o 7 de abril de 2017, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, la comisión, en su sesión de 15 de febrero de 2017, revisó e informó favorablemente sendos documentos antes de su formulación por el consejo, que tuvo lugar en su reunión de 21 de febrero de 2017.

En cumplimiento del Código de Buenas Prácticas Tributarias al que el Banco está adherido desde 2010, la comisión –en su sesión de 15 de febrero de 2017– 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.

Asimismo, durante el ejercicio 2016, la comisión ha informado favorablemente el informe anual del Grupo, el informe anual de gobierno corporativo, en la parte que afecta a sus competencias, el documento de registro de acciones registrado en la CNMV el 14 de julio de 2016, el denominado informe anual en formato 20-F, que se registra ante la *Securities and Exchange Commission* (SEC) de los Estados Unidos y los estados financieros consolidados del Grupo específicos para Brasil. En concreto, en las reuniones de la comisión de 17 de marzo y 20 de abril de 2016 el auditor externo informó del proceso de revisión del informe en formato 20-F, referido al ejercicio 2015, 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 21 de abril de 2016.

Asimismo, en su reunión de 17 de marzo de 2016, el auditor interno presentó el informe sobre el sistema de control interno de la información financiera del Grupo (SCIIF), a 31 de diciembre de 2015, referido en el Apartado F del informe anual de gobierno corporativo.

## » 2.2 Auditor externo

### Nombramiento

El consejo de administración, en su reunión de 6 de julio de 2015, adoptó la decisión de cambio de auditor externo 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 participaron las principales firmas de auditoría con implantación en los mercados en los que opera el Grupo.

La comisión de auditoría participó activamente en el diseño y desarrollo del proceso y fue puntualmente informada de su evolución, así como de los planes para asegurar que PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. cumplía los requisitos de independencia e incompatibilidad exigidos por la normativa aplicable y para garantizar una transición fluida entre la firma de auditoría anterior y PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. con el menor impacto posible en la actividad diaria del Grupo y en la calidad de la información financiera que se debe publicar.

En consecuencia, la junta general ordinaria celebrada el 18 de marzo de 2016 aprobó, a propuesta del consejo de administración, la designación de PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. como nuevo auditor externo de Banco Santander, S.A. y de su Grupo para la verificación de las cuentas anuales correspondientes a los ejercicios 2016, 2017 y 2018.

### Participación en la comisión y en el consejo

El auditor externo estuvo presente en la totalidad de las diez reuniones de la comisión celebradas en 2016, 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 2016, 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 anuales, individuales y consolidadas, del ejercicio 2015, respectivamente, así como el informe de auditoría de los estados financieros consolidados correspondientes al primer semestre del ejercicio 2016.

Ya en 2017, la comisión ha analizado, asistida por su auditor externo, las cuentas individuales y consolidadas del año 2016. A juicio de la comisión, las cuentas anuales correspondientes al ejercicio social terminado el 31 de diciembre de 2016 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 2016, conteniendo la información necesaria para su interpretación y comprensión adecuada. Dichas cuentas anuales, individuales y consolidadas, han sido auditadas por el auditor externo. Igualmente, los informes de gestión individual y del Grupo consolidado correspondientes al ejercicio 2016 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 de auditoría 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.

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.

### Política de servicios distintos a los de auditoría

Al objeto de llevar a cabo un correcto ejercicio de sus facultades decisorias en materia de contratación de servicios distintos a los de auditoría por parte del auditor externo, en su sesión de 20 de abril de 2016, la comisión de auditoría aprobó la Política de aprobación de servicios distintos de los de auditoría realizados por el auditor externo, que, en línea con las últimas prácticas nacionales e internacionales, regula el procedimiento de aprobación de dichos servicios realizados por el auditor de cuentas del Grupo, así como el régimen de limitación de honorarios. La comisión deberá aprobar 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.

## Honorarios

Los honorarios correspondientes a los servicios prestados por los auditores de cuentas de Banco Santander, S.A. a las distintas sociedades del Grupo han sido los siguientes (datos correspondientes a PwC en 2016 y a Deloitte en 2015 y 2014):

### Honorarios

Millones de euros

	2016	2015	2014
Auditorías	58,3	49,6	44,2
Servicios relacionados con la auditoría	18,0	46,9	31,1
Servicios de asesoría fiscal	0,9	9,1	6,6
Otros servicios	3,6	12,6	8,0
<b>TOTAL</b>	<b>80,8</b>	<b>118,2</b>	<b>89,9</b>

El epígrafe de 'Auditorías' incluye los honorarios correspondientes a:

- La auditoría de las cuentas anuales individuales y consolidadas de Banco Santander, S.A. y en su caso, de las sociedades que forman parte del Grupo.
- La auditoría integrada preparada a efectos del registro de los estados financieros en el Formato 20-F ante la *Securities and Exchange Commission* (SEC) de los Estados Unidos para aquellas entidades del Grupo obligadas actualmente a ello.
- La auditoría de control interno para aquellas entidades del Grupo obligadas a ello.
- La auditoría de los estados financieros consolidados a 30 de junio y revisiones limitadas trimestrales consolidadas de Banco Santander, S.A. para el regulador brasileño al 31 de marzo, 30 de junio y 30 de septiembre y los informes regulatorios obligatorios requeridos del auditor correspondientes a las distintas localizaciones del Grupo Santander.

Los principales conceptos incluidos en "Servicios relacionados con la auditoría" corresponden a aspectos tales como la emisión de *comfort letters*, servicios de *due diligence*, u otras revisiones requeridas por distinta normativa en relación a aspectos como, a título de ejemplo, titulizaciones o el Informe de Responsabilidad Social Corporativa.

Los servicios contratados a nuestros auditores cumplen con los requisitos de independencia recogidos en la Ley de Auditoría de Cuentas, así como por las reglas de la SEC y el *Public Accounting Oversight Board* (PCAOB) y no incluyen la realización de trabajos incompatibles con la función auditora.

Por último, el Grupo contrató en 2016 servicios a otras firmas de auditoría distintas de PwC por 127,9 millones de euros (117,4 y 97,3 millones de euros a otras firmas de auditoría distintas de Deloitte durante los ejercicios 2015 y 2014, respectivamente).

## Independencia

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 SEC y el 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 5,6%.

Como referencia, y de acuerdo con la información disponible sobre las principales entidades cuyas acciones cotizan en mercados organizados en España, los honorarios que, por término medio, liquidaron a sus auditores durante el ejercicio 2016 por servicios distintos de la auditoría y relacionados con la misma representan el 15% 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 2016. En el caso de la organización mundial PwC esta ratio es inferior al 0,3% de sus ingresos totales.

En su reunión de 15 de febrero de 2017, la comisión de auditoría ha recibido del auditor externo la confirmación escrita relativa a su independencia frente al Banco o entidades vinculadas, directa o indirectamente, así como información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados por éste, o por las personas o entidades vinculados a éste, y los honorarios percibidos de acuerdo con lo dispuesto en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

Igualmente, la comisión en su reunión de 15 de febrero de 2017, ha emitido un informe expresando una opinión favorable sobre la independencia del auditor externo, pronunciándose, entre otros aspectos, sobre la prestación de los servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas.

El citado informe, emitido con anterioridad al informe de auditoría de cuentas, recoge el contenido previsto en el apartado 4.f) del artículo 529 quaterdecies de la Ley de Sociedades de Capital y en el artículo 16.4.c)(iii) del Reglamento del Consejo.

## » 2.3 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 las diez reuniones celebradas por la comisión de auditoría en 2016, en las que, entre otras cuestiones, han informado del proceso interno de control de calidad de esta función y de su evaluación, de acuerdo con el marco corporativo que rige esta función.

La comisión de auditoría, en su sesión de 18 de enero de 2017, 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 24 de enero de 2017, fue informado de las actividades de auditoría interna en 2016 y del citado plan de auditoría, quedando enterado y conforme.

Periódicamente, se ha informado a la comisión del seguimiento del plan de auditoría interna 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 17 de marzo de 2016 se aprobó el plan estratégico de auditoría interna para el periodo 2016-2018, 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.

En la reunión de la comisión celebrada el 22 de junio de 2016 se presentó un informe sobre el resultado de la valoración de la función de auditoría interna efectuada por los responsables de auditoría interna y los jefes de país de las principales unidades que se realiza en el marco del sistema de gestión de calidad de auditoría interna, destacando entre otras fortalezas, la calidad de los trabajos, la utilidad de los informes, la alineación con la nueva cultura del Grupo, la objetividad e independencia de la auditoría interna y, en general, la aportación de valor al Grupo.

## » 2.4 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 a 2016, conforme al cual, no se detectan a nivel Grupo 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 en formato 20-F correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2015 concluyendo, según expuso en la reunión de la comisión de 20 de abril de 2016, 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 2016 no se han recibido reclamaciones de este tipo.

## » 2.5 Informe sobre operaciones vinculadas

Este apartado contiene el informe sobre operaciones vinculadas a que se refiere la recomendación 6 del 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 el artículo 529 ter de la Ley de Sociedades de Capital, en el artículo 53 de los Estatutos sociales y en 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. 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. 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. Que su cuantía no supere el 1% de los ingresos anuales de la sociedad.

Si se cumplen esas condiciones, los consejeros afectados no estarán obligados a informar de dichas operaciones ni a recabar preventivamente al consejo su autorización<sup>2</sup>.

2. No obstante lo anterior, el Banco está sujeto a lo dispuesto en la Circular 2/2016 de 2 de febrero de Banco de España, a las entidades de crédito, sobre supervisión y solvencia, que completa la adaptación del ordenamiento jurídico español a la Directiva 2013/36/UE y al Reglamento (UE) nº 575/2013, cuya norma 35 (en desarrollo del artículo 35 del Real Decreto 84/2015) establece el régimen de autorización y comunicación de operaciones de financiación (créditos, avales y garantías) a los miembros del consejo y a los directores generales o asimilados. En este sentido, en los casos en que la operación cumpla los requisitos para estar sujeta a la autorización del supervisor, la Circular exige acreditar la aprobación formal de la operación por el órgano de gobierno o responsable.

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 2016 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.

## » 2.6 Información a la junta general y documentación social del ejercicio 2016

### Información a la junta general

En la junta general ordinaria de 18 de marzo de 2016, D. Juan Miguel Villar Mir, presidente de la comisión de auditoría en esa fecha, informó sobre las materias propias de la competencia de la comisión, haciendo referencia al informe que esta había elaborado sobre sus actividades en 2015. Dicho documento fue formulado por la comisión en su reunión de 10 de febrero de 2016.

### Documentación social del ejercicio 2016

En su sesión de 15 de febrero de 2017, y conforme a lo previsto en el artículo 16.4.(f)(i) del Reglamento del Consejo, la comisión ha revisado, en la parte que afecta a sus competencias, la información que el consejo ha de aprobar e incluir dentro de la documentación pública anual correspondiente al ejercicio 2016.

Entre la documentación mencionada figura el presente informe referido a las actividades de la comisión de auditoría en 2016, que ha sido formulado por la comisión en dicha sesión de 15 de febrero de 2017 y, el informe anual de gobierno corporativo correspondiente al ejercicio 2016 aprobado por el consejo en su reunión de 21 de febrero de 2017.

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 2016, refleja el efectivo cumplimiento por el Banco de dicho código.



## 3. Autoevaluación

Conforme a lo dispuesto en el artículo 16.4.j) del Reglamento del Consejo, la comisión de auditoría en reunión de 18 de enero de 2017 efectuó la evaluación de su funcionamiento, de la calidad de sus trabajos y del desempeño de las funciones que tiene encomendadas en los Estatutos sociales y en el Reglamento del Consejo durante el ejercicio 2016.

Como resultado de esa autoevaluación, la comisión expresó su convencimiento de que ha celebrado un número adecuado de reuniones, con órdenes del día que abarcan todas las áreas objeto de su competencia y con documentación suficiente de los distintos asuntos que se tratan en las reuniones de la comisión.

Asimismo, en el proceso se ha valorado positivamente la autonomía e independencia de la comisión, y la mejora de los debates, como consecuencia de la calidad de las presentaciones de la alta dirección y del acceso a esta, por lo que consideran que ha ejercido adecuadamente las responsabilidades que le asignan los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo.

El seguimiento del trabajo del auditor externo, el alto nivel de acceso al mismo, la revisión de sus conclusiones y la evaluación de su independencia por la comisión han cumplido con las políticas establecidas internamente y las expectativas de la comisión. Las conclusiones del auditor externo sobre los estados financieros del Grupo y del Banco matriz ratifican la calidad de los sistemas de información financiera y de control interno del Grupo.

## 4. Retos para 2017

Los principales retos de la comisión para 2017 son los siguientes:

- Consolidar el modelo de control interno del Grupo.
- Aumentar la interacción de la comisión de auditoría con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento mediante la celebración de reuniones conjuntas.
- Intensificar la relación con las comisiones de auditoría de las sociedades del Grupo.



# Informe de la comisión de nombramientos 2016



Introducción



Actividades durante 2016



Autoevaluación



Retos para 2017

# 1. Introducción

## » Regulación

Los Estatutos sociales contienen una regulación básica de la comisión de nombramientos, que el Reglamento del Consejo<sup>1</sup> complementa y desarrolla, definiendo su composición, funcionamiento y competencias.

## » Funciones

Las funciones 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.

### 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 explicitación por el consejo ante la junta general de accionistas y su publicación en el informe anual de gobierno corporativo.

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 6, 8, 9, 11, 12, 13, 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](http://www.santander.com)).

#### 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 o expertos externos 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 2016

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

#### Presidente



Mr. Bruce Carnegie-Brown  
(consejero independiente)

#### Vocales



D. Guillermo de la Dehesa  
Romero (consejero externo no  
dominical ni independiente)



D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca  
(consejero externo no  
dominical ni independiente)



D.ª Sol Daurella Comadrán  
(consejera independiente)



D. Carlos  
Fernández González  
(consejero independiente)

#### Secretario



D. Jaime Pérez Renovales

Durante 2016, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa dejó de ser consejero y, por tanto miembro de la comisión, el 27 de septiembre de 2016.

En la junta general ordinaria de accionistas celebrada el 18 de marzo de 2016, se aprobó modificar el artículo 54 de los Estatutos para elevar el número máximo de miembros de la comisión de nombramientos, fijado anteriormente en siete consejeros, a un máximo de nueve, con la finalidad de otorgar mayor flexibilidad al consejo de administración para establecer la composición que resulte adecuada en cada momento para esta comisión.

Los Estatutos y el Reglamento del Consejo prevén que la comisión de nombramientos se componga exclusivamente de consejeros externos o no ejecutivos, con una mayoría de independientes, y que su presidente sea un consejero independiente. Actualmente, todos los miembros de la comisión son consejeros externos y tres de ellos independientes, entre los cuales se cuenta el presidente.

Los integrantes de la comisión de nombramientos han sido designados por el consejo de administración, teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en relación con los cometidos de la comisión. La función de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario del consejo de administración, que es además el secretario general del Banco, lo que facilita una relación fluida y eficaz con las diversas unidades del Grupo que deben prestar su colaboración o 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 10 sesiones en 2016.

La asistencia a las reuniones de la comisión de nombramientos en 2016 ha sido la siguiente:

■ **Número de reuniones y asistencia\***

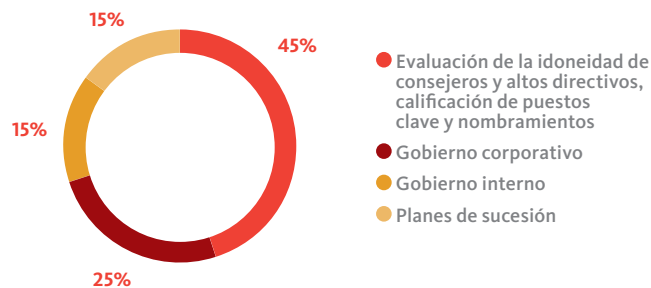
Mr. Bruce Carnegie-Brown	10/10
D. Guillermo de la Dehesa Romero	10/10
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	10/10
D.ª Sol Daurella Comadrán	10/10
D. Carlos Fernández González	6/10
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	8/8

\* 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 2016 ha sido de, aproximadamente, cuatro 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 2016.

■ **Tiempo aproximado dedicado a cada función**



En el gráfico anterior, el apartado de gobierno corporativo recoge, el tiempo estimado dedicado por la comisión, entre otros cometidos, 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 evaluación 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, siendo de calidad el voto de su presidente en caso de empate, pudiendo ser delegada la representación en otro miembro.

La documentación relevante para cada reunión (proyecto de orden del día, presentaciones, informes, actas de reuniones anteriores y otra documentación de soporte) se facilita a los miembros de la comisión, por mecanismos habilitados al efecto y que aseguran la confidencialidad de la información, con tres días 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.

Sin perjuicio de que la comisión, a través de su presidente, informa acerca de sus actividades al consejo de administración, se entrega copia de las actas de las reuniones de la comisión de nombramientos 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, para el adecuado ejercicio de sus funciones, aplicándose a estos efectos el régimen especialmente previsto en el artículo 27 del Reglamento del Consejo.

## 2. Actividades durante 2016

### » 2.1 Renovación del consejo y de sus comisiones y descripción del proceso de selección

#### Renovación de miembros del consejo

La comisión, en su reunión de 11 de febrero de 2016, propuso al consejo que sometiera a la junta general celebrada el 18 de marzo de 2016 la reelección de D.<sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga y Mr Bruce Carnegie-Brown, así como la ratificación del nombramiento de D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y de D.<sup>a</sup> Belén Romana García, designados por cooptación el 30 de junio de 2015 (con efectos desde el 21 de septiembre de 2015) y el 22 de diciembre de 2015 respectivamente. La correspondiente propuesta motivada de la comisión, formulada en cumplimiento de lo previsto en el artículo 529 decies de la Ley de Sociedades de Capital y en los artículos 17.4 y 21 del Reglamento del Consejo, contenía la evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo de cada uno de ellos.

Adicionalmente, el 27 de septiembre de 2016, a propuesta de la comisión de nombramientos, el consejo de administración acordó, tras haberse obtenido las autorizaciones regulatorias correspondientes, designar consejera independiente del Banco a Ms Homaira Akbari, ocupando la vacante que dejó D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, tras renunciar a su cargo en la misma fecha.

Finalmente, la comisión en su reunión de 21 de febrero de 2017, propuso al consejo que sometiera a la junta general ordinaria, que se prevé celebrar los días 6 y 7 de abril de 2017, en primera y segunda convocatoria respectivamente, la reelección D. José Antonio Álvarez Álvarez, D.<sup>a</sup> Belén Romana García, D.<sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D.<sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer, así como la ratificación del nombramiento de Ms Homaira Akbari, designada por cooptación. La correspondiente propuesta motivada de la comisión, formulada en cumplimiento de lo previsto en el artículo 529 decies de la Ley de Sociedades de Capital y en los artículos 17.4 y 21 del Reglamento del Consejo contiene la evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo de cada uno de ellos.

#### Nueva composición de las comisiones del consejo

En su reunión de 18 de abril de 2016, la comisión acordó por unanimidad proponer al consejo de administración el nombramiento de D.<sup>a</sup> Belén Romana García como presidenta de la comisión de auditoría, en sustitución de D. Juan Miguel Villar Mir, continuando este como miembro de la misma. Posteriormente, el 26 de abril de 2016, el consejo de administración del Banco, acordó nombrar a D.<sup>a</sup> Belén Romana García presidenta de la comisión de auditoría. La Sra. Romana es considerada *financial expert*, tal y como se define en el formato 20-F de la *Securities Exchange Commission* (SEC) de los Estados Unidos, de acuerdo con la Sección 407 de la Ley Sarbanes Oxley, dada su formación y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.

Asimismo, la comisión de nombramientos, en su reunión de 26 de septiembre de 2016, formuló la propuesta de nombramiento de Ms Homaira Akbari como nuevo miembro de la comisión de innovación y tecnología, que fue aprobada por el consejo el 27 de septiembre de 2016.

Por último, el consejo de administración del Banco, a propuesta igualmente de la comisión de nombramientos, acordó en su sesión de 28 de octubre de 2016 nombrar a D.<sup>a</sup> Belén Romana miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

#### 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, velan 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.

Con ocasión de cada nombramiento de consejeros, la comisión de nombramientos efectúa el correspondiente análisis sobre su idoneidad informando favorablemente, cuando así proceda, sobre su honorabilidad comercial y profesional y sobre la adecuación de conocimientos y experiencia adecuados para el desempeño del cargo.

En el proceso de nombramiento de nuevos consejeros la comisión evalúa el equilibrio de conocimientos, competencias, capacidad, diversidad y experiencia existentes en el seno del consejo de administración y, sobre esa base, elabora 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.

En el ejercicio 2016, la comisión de nombramientos inició el proceso 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 para determinar el perfil adecuado a incorporar al consejo de acuerdo con los objetivos estratégicos del Grupo.

Las capacidades del consejo que se pretendían reforzar, según el análisis de competencias y diversidad realizado, fueron las relativas a las nuevas tecnologías, estrategia, experiencia internacional, conocimientos financieros y regulatorios y diversidad.

La comisión analizó las diferentes candidaturas presentadas, así como el *curriculum vitae* y la valoración de las competencias e idoneidad de los candidatos preseleccionados y propuso al consejo, para cubrir la vacante producida por la renuncia de D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, el nombramiento como consejera independiente de Ms Homaira Akbari, cuyo perfil profesional puede consultarse en el informe anual del Grupo y en la página web corporativa.

En el caso de Ms Homaira Akbari se tuvo en cuenta para su designación su experiencia internacional, desarrollada a través de una dilatada carrera profesional en Francia y Estados Unidos y su conocimiento sobre nuevas tecnologías, principalmente en *Big Data* y en el *Internet de las Cosas*.

De acuerdo con los citados criterios de selección de consejeros que constan en los artículos 6.1 del Reglamento del Consejo y 42.4 de los Estatutos sociales, con fecha 23 de enero de 2017, la comisión revisó la política de selección y sucesión de consejeros, así como las conclusiones del proceso de autoevaluación anual del consejo, llevado a cabo en 2016. Tras esta autoevaluación, el consejo de administración, en reunión celebrada el 21 de febrero de 2017, a propuesta de la comisión de nombramientos, procedió a revisar su composición y elaboró la siguiente matriz de competencias, de cuyo análisis resultó la conveniencia de seguir reforzando las competencias relativas a nuevas tecnologías y banca.

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

		Presidenta	Consejero delegado	Vicepresidentes				Vocales										
				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 2017

Número total de consejeros independientes	8
Número total de miembros del consejo	15

La comisión de nombramiento, en su reunión de 26 de enero de 2016, acordó elevar el objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo, al 30% de todos sus miembros. Este objetivo, se ha visto superado al representar, actualmente, el 40%.



## » 2.2 Consejo asesor internacional

El consejo de administración con fecha 17 de marzo de 2016, aprobó nuevos estatutos del consejo asesor internacional de Grupo Santander y, a propuesta de la comisión de nombramientos, designó a los siguientes integrantes: Mr Larry Summers (presidente y exsecretario del Tesoro estadounidense), Ms Sheila Bair (expresidenta del FDIC (*Federal Deposit Insurance Corporation*), exconsejera de Banco Santander y actualmente rectora de Washington College), Mr Frank d´Souza (consejero delegado de Cognizant y consejero de General Electric), Mr George Kurtz (consejero delegado y cofundador de CrowdStrike), Mr Charles Philips (consejero delegado de Infor y exdirector general de Oracle), Mr Mike Rodhin (director general de IBM Watson), Ms Marjorie Scardino (exconsejera delegada del Grupo Pearson y miembro del Consejo de Administración de Twitter) y Mr James Whitehurst (consejero delegado de Red Hat). Posteriormente, en la reunión de la comisión celebrada el 27 de junio de 2016, se propuso la designación de Ms Blythe Masters (consejera delegada de Digital Assets Holding) como miembro del mismo, que fue aprobada por el consejo el 28 de junio de 2016, así como los nuevos estatutos de dicho consejo.

El consejo asesor internacional estará integrado por un mínimo de siete y un máximo de doce miembros de distintas nacionalidades y de diversas áreas de actividad, todos ellos externos al Banco. Su objetivo es dar asesoramiento estratégico al Grupo, mediante la aportación y sugerencia de ideas, con especial énfasis en innovación, transformación digital, ciberseguridad y nuevas tecnologías. También aporta su visión sobre un amplio abanico de asuntos, como tendencias de los mercados de capitales, gobierno corporativo y talento, marca y reputación, asuntos regulatorios y cumplimiento, y servicios financieros globales con foco en el cliente.

## » 2.3 Verificación anual del carácter de los consejeros

Conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, la comisión ha procedido, en su reunión de 21 de febrero de 2017, a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta, elevada al consejo de administración, que la aprobó en su sesión de 21 de febrero de 2017, fue la siguiente:

### **i. Consejeros ejecutivos:**

D.<sup>a</sup> 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 duodécimos 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

Se le ha considerado consejero externo dominical, de conformidad con lo establecido en el apartado 3 del artículo 529 duodécimos de la Ley de Sociedades de Capital y 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 2016 a un 1,0338% del capital social del Banco.

### **iii. Consejeros externos independientes:**

Ms Homaira Akbari  
Mr Bruce Carnegie-Brown  
D.<sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán  
D. Carlos Fernández González  
D.<sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer  
D.<sup>a</sup> Belén Romana García  
D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga  
D. Juan Miguel Villar Mir

Se les ha considerado consejeros independientes de conformidad con el apartado 4 del artículo 529 duodécimos 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 duodécimos 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 once 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. Esta composición se considera adecuada para asegurar la debida representatividad y el eficaz funcionamiento del consejo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 42 de los Estatutos sociales y los artículos 6 y 7 del Reglamento del Consejo.

## » 2.4 Evaluación de la idoneidad de los consejeros y otras personas con funciones 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 la Circular 2/2016, de 2 de febrero, de Banco de España, que contempla la adaptación del ordenamiento jurídico español a la Directiva 2013/36/UE y al Reglamento (UE) 575/2013, 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, 365 personas a cierre de 2016), 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 y capacidad efectiva para tomar decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio del Banco.

## » 2.5 Miembros en las comisiones del consejo

A propuesta de la comisión, el consejo ha venido modificando la composición de sus comisiones, que a fecha de este informe, están integradas por los consejeros que respectivamente se señalan:

### Comisión ejecutiva

**Presidenta:** D.<sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

**Miembros:** Mr Bruce Carnegie-Brown, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga.

**Secretario:** D. Jaime Pérez Renovales.

### Comisión de auditoría

**Presidente:** D.<sup>a</sup> Belén Romana García.

**Miembros:** D. Carlos Fernández González, D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.

**Secretario:** D. Jaime Pérez Renovales.

### Comisión de nombramientos

**Presidente:** Mr Bruce Carnegie-Brown.

**Miembros:** D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, D.<sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González.

**Secretario:** D. Jaime Pérez Renovales.

### Comisión de retribuciones

**Presidente:** Mr Bruce Carnegie-Brown.

**Miembros:** D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, D.<sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán y D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga.

**Secretario:** D. Jaime Pérez Renovales.

### 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.<sup>a</sup> Belén Romana García, D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.

**Secretario:** D. Jaime Pérez Renovales.

### Comisión internacional

**Presidenta:** D.<sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

**Miembros:** D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y D.<sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer.

**Secretario:** D. Jaime Pérez Renovales.

### Comisión de innovación y tecnología

**Presidenta:** D.<sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

**Miembros:** Mr Bruce Carnegie-Brown, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. José Antonio Álvarez Álvarez, Ms Homaira Akbari, D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y D.<sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer.

**Secretario:** D. Jaime Pérez Renovales.

En 2016 se han modificado los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo, con la finalidad de, entre otras, adecuar la regulación de las comisiones del consejo a las últimas reformas normativas y a las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

## » 2.6 Gobierno interno

La comisión de nombramientos tiene atribuida, en el modelo de gobierno para la relación entre el Banco matriz y las filiales, el desempeño de determinadas funciones en relación con el nombramiento de los miembros de los órganos de administración y la valoración de idoneidad de algunas posiciones en las entidades filiales, así como sobre la composición y estructura de sus órganos de gobierno.

El modelo de gobierno incluye los principios y prácticas de buen gobierno para las filiales en las que el Grupo es accionista mayoritario. Este modelo 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 entre consejeros delegados y jefes de país y el Grupo.
- Relación entre las divisiones o departamentos de soporte y control corporativos (en especial, Riesgos, Auditoría Interna, Cumplimiento, Financiera e Intervención General) 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, cuando corresponda, de la filial. También contiene aspectos de gobierno interno relacionados con las funciones clave: de los máximos responsables en dichas filiales de las funciones de control –CRO (*Group Chief Risk Officer*), CCO (*Group Chief Compliance Officer*), CAE (*Group Chief Audit Executive*)–, del CFO (*Group Chief Financial Officer*), *Controller* o Interventor General, así como de determinadas funciones de soporte y de negocio.

Asimismo, durante 2016 la comisión de nombramientos ha sido informada, y ha emitido opinión, en relación con las iniciativas lideradas por las funciones corporativas para la elaboración de la normativa interna relacionada con el nombramiento y con la valoración de la idoneidad de las posiciones clave en entidades filiales.

## » 2.7 Proceso de evaluación del consejo

De acuerdo con el artículo 19.7 del Reglamento del Consejo, este debe evaluar una vez al año su funcionamiento y la calidad de sus trabajos. La evaluación debe hacerse por un asesor independiente cada tres años, siendo la última realizada en 2015.

Algunas medidas concretas o prácticas adoptadas como consecuencia de la evaluación del consejo en el ejercicio 2015 han sido las siguientes:

- Celebración de reuniones anuales dedicadas al análisis de temas estratégicos para el Grupo.
- Información a los miembros del consejo de todas las opiniones e informaciones emitidas por analistas financieros e inversores institucionales a cerca del Banco.
- Revisión de la composición del consejo, mediante la incorporación de nuevos consejeros independientes con un perfil más internacional y reforzando la diversidad, así como sus conocimientos en estrategia digital.
- Incremento de las reuniones en los días previos a las sesiones del consejo para aumentar el nivel de relación entre los miembros del consejo, así como la interacción entre los consejeros y los directivos de la compañía.
- Involucración del consejo en la gestión de talento, mediante la implantación de los comités de talento responsables de la evaluación y de los planes de sucesión y su reporte a la comisión de nombramientos y al consejo.

De acuerdo con el artículo 17.4.(j) del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos, en sesión de 18 de noviembre de 2016, acordó el inicio del proceso de evaluación del consejo durante el ejercicio 2016, que se ha realizado internamente.

Para el ejercicio de evaluación, se ha partido de la información recabada de los consejeros mediante un cuestionario de preguntas, en un proceso confidencial y anónimo, que ha sido completado con entrevistas personales con los consejeros llevadas a cabo por el presidente de la comisión de nombramientos.

La evaluación del consejero coordinador ha sido realizada por todos los consejeros externos. Por su parte, el consejero coordinador ha liderado la evaluación de la presidenta.

El proceso de evaluación se ha centrado en los siguientes ámbitos:

- En cuanto al consejo en su conjunto: estructura; organización y funcionamiento; dinámica y cultura interna (planificación de reuniones, apoyo a los consejeros y formación); conocimientos y diversidad; y desempeño de la función de supervisión. Asimismo, se han evaluado cuestiones relacionadas con estrategia, así como cuáles deberían ser sus retos y prioridades para el ejercicio 2017 y otros asuntos de interés.
- En cuanto a las comisiones: composición; funcionamiento; apoyo y reporte al consejo; contenidos y sus principales retos y prioridades para el ejercicio 2017.
- En cuanto al consejero coordinador: desempeño de sus funciones, liderazgo, relación con inversores institucionales, dedicación, y evolución del papel desempeñado.

De los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del funcionamiento del consejo y de sus comisiones se desprende: el elevado nivel de compromiso y dedicación de todos los consejeros; el eficaz funcionamiento de todas las comisiones; la calidad de los debates del consejo y el tiempo dedicado a los asuntos que se le someten; la planificación anual del consejo y el nivel y calidad de los documentos entregados en las mismas; y la utilidad de la reunión estratégica anual.

Asimismo, se constata una clara segmentación de responsabilidades entre las funciones de la presidenta y del consejero delegado y un incremento gradual de la actividad del lead director en el apoyo a los consejeros externos, programando reuniones periódicas con ellos para evaluar las actividades y el funcionamiento del consejo.

### Plan de acción 2017

El informe con las conclusiones y el resultado de la evaluación del funcionamiento del consejo y de sus comisiones durante el ejercicio 2016 se presentó en la reunión del consejo que tuvo lugar el 21 de febrero de 2017 que, sobre la base de ellas y de los correspondientes informes de actividades de las comisiones durante el ejercicio 2016, aprobó un plan de acción que integra, entre otras, mejoras en los siguientes ámbitos:

- Incrementar el tiempo dedicado a transformación digital y tecnológica, recursos humanos, sucesión y talento, seguridad informática, entorno competitivo e innovación.
- Reforzar la cooperación entre las comisiones de los órganos de gobierno de las diferentes entidades del Grupo, especialmente en materia de auditoría, nombramientos y riesgos, regulación y cumplimiento.
- Seguimiento y actualización continuada de planes de sucesión robustos y contrastados para el consejo, sus comisiones y los puestos directivos clave.

### » 2.8 Planes de sucesión de consejeros ejecutivos y altos directivos

Además de la política de selección y sucesión de consejeros a la que se ha hecho referencia en el apartado 2.1 anterior, la comisión de nombramientos ha continuado en el ejercicio 2016 con el proceso de revisión de talento y planificación de la sucesión de consejeros ejecutivos y altos directivos, recibiendo las propuestas de los comités de talento como responsables de la evaluación y de los planes de sucesión.

En este sentido, la comisión, en sesión celebrada el 18 de noviembre de 2016, ha revisado la política de sucesión de ejecutivos del Grupo, como elemento esencial para la gestión y el buen gobierno, así como para promover el desarrollo y la retención del talento. La nueva política contribuirá a salvaguardar la continuidad del negocio y programar una adecuada sucesión de las funciones relevantes, identificar posibles replazos para las posiciones clave, para prepararlos y dotarles de las capacidades adecuadas con la debida antelación, así como mitigar el impacto y los riesgos de salidas.

### » 2.9 Nombramiento de miembros de la alta dirección no consejeros

Durante 2016 la comisión ha informado favorablemente, entre otros, los siguientes nombramientos, acordados por el consejo de administración<sup>2</sup>:

- Mr Peter Jackson, como director general del Banco y responsable del área corporativa de innovación.
- Mr Keiran Foad, como director general del Banco<sup>3</sup>.
- Ms Jennifer Scardino, como directora general del Banco y responsable de comunicación global y directora adjunta de la división de comunicación, marketing corporativo y estudios<sup>4</sup>.

### » 2.10 Formación de consejeros y programa de información o inducción para nuevos consejeros

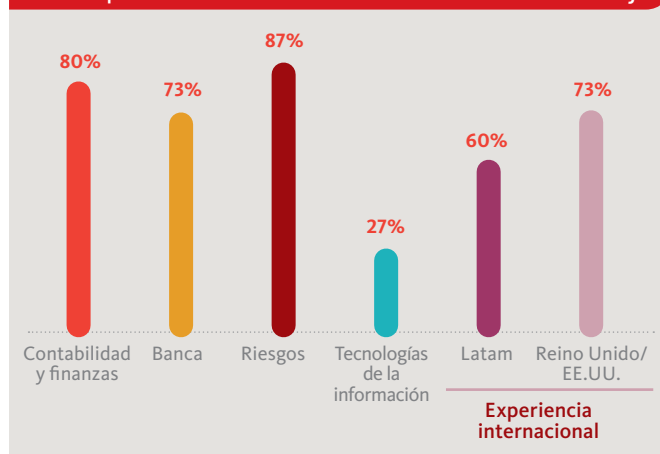
Como resultado del proceso de autoevaluación del consejo efectuado en 2005, se puso en marcha un programa continuado de formación de consejeros.

En el marco del programa continuado de formación de consejeros que tiene el Banco, durante 2016 se han celebrado diez 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: multicanalidad y transformación digital; *corporate defense*; riesgos no financieros: riesgo de modelo y riesgo reputacional; desarrollos regulatorios de capital; apetito de riesgos de cumplimiento y conducta y sistemas de aprobación de la comercialización de productos.

Asimismo, 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. En este sentido, la consejera nombrada en 2016, Ms Homaira Akbari, atendió a un programa de información específico para nuevos consejeros en el que se abordaron los siguientes asuntos:

- Presentación general del Grupo y del contexto regulatorio en el que opera.
- Cumplimiento.
- Capital.
- Liquidez y gestión de balances.
- Presupuesto y estados financieros.
- Principales geografías y negocios del Grupo.
- Áreas de apoyo más relevantes (Tecnología y Operaciones, Riesgos, Auditoría, Recursos Humanos, Organización y Costes).
- Innovación.
- Gobierno corporativo y gobierno interno.
- Sostenibilidad, comunicación y marca Santander.

#### % Competencias relevantes de los miembros del 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 18 de noviembre de 2016, se aprobó por el consejo en su reunión del día 20 de diciembre de 2016.

### » 2.12 Documentación institucional

En la reunión de 21 febrero de 2017, la comisión informó favorablemente el presente informe y, en la parte que afecta a sus competencias, el informe anual de gobierno corporativo del ejercicio 2016, que fueron aprobados por el consejo.

2. Con posterioridad al cierre de ejercicio 2016 se anunció: la integración de las divisiones de Banca Comercial e Innovación en una nueva división llamada Santander Digital cuya dirección será ocupada temporalmente por D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid hasta el nombramiento de un nuevo responsable; la salida del Grupo de Mr J. Peter Jackson; el nombramiento de D. Ángel Rivera Congosto como director general de Banca Comercial de Santander México; la salida del Grupo de Mr Jacques Ripoll y el nombramiento de D. José María Linares Perou como director general de Santander Global Corporate Banking. Nombramientos sujetos, en su caso, a las pertinentes autorizaciones regulatorias.

3. Sujeto a la obtención de autorización del supervisor.

4. Sujeto a la obtención de autorización del supervisor.

## 3. Autoevaluación

Conforme a lo dispuesto en el artículo 17.4.i) del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos en su reunión de 23 de enero de 2017, efectuó la evaluación anual de su funcionamiento durante 2016, de la calidad de sus trabajos y del desempeño de las funciones que tiene encomendadas en los Estatutos sociales y en el propio Reglamento.

Como resultado de esa autoevaluación, la comisión expresó su convencimiento de que ejerce de manera efectiva sus funciones, habiendo celebrado un número adecuado de reuniones, con órdenes del día que abarcan todas las áreas objeto de su competencia y con presentaciones de los distintos asuntos que se tratan en sus reuniones, los cuales resultan adecuados y cuya calidad y tiempo dedicado a la exposición de los mismos, mejoran el debate y junto con la toma de decisiones. Asimismo, la comisión considera adecuado el acceso de la alta dirección a las reuniones de la comisión.

Por último, en el proceso se ha valorado positivamente la autonomía e independencia de la comisión, su composición cualitativa y cuantitativa, las funciones que tiene encomendadas, y el elevado grado de involucración de sus miembros, y en especial, su apoyo al consejo para el ejercicio de sus funciones.

## 4. Retos para 2017

Los principales retos de la comisión para 2017 son los siguientes:

- Continuar el desarrollo del plan de formación de consejeros, profundizando los contenidos a lo largo del tiempo.
- Culminar la aplicación del modelo de gobierno para la relación entre matriz y filiales en cuanto al nombramiento de consejeros y directivos en las filiales.
- Continuar con la extensión del perímetro de personas cubiertas por los planes de sucesión en el contexto de la aplicación de las políticas y procedimientos de selección y evaluación continua.

# Informe de la comisión de retribuciones 2016

1

Introducción

2

Informe sobre  
la política de  
remuneraciones  
de los consejeros

3

Retribución de  
miembros de la  
alta dirección no  
consejeros

4

Retribución  
de miembros  
del Colectivo  
Identificado

5

Autoevaluación  
de la comisión de  
retribuciones

6

Retos para 2017

# 1. Introducción

## » Regulación

Los Estatutos sociales contienen una regulación básica de la comisión de retribuciones, que el Reglamento del Consejo<sup>1</sup> 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.
- Asistir al consejo en la supervisión de la observancia de la política de remuneraciones de los consejeros.

### 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.

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

- Proponer al consejo los elementos esenciales de la retribución de aquellos otros directivos que, no perteneciendo a la alta dirección, formen parte del denominado Colectivo Identificado.

### 4. Otros

- Revisar periódicamente los programas de retribución para su puesta al día, ponderando su acomodación y sus rendimientos y procurando que las remuneraciones 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 mismos. 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 y, a tal efecto, someter al consejo cuanta información resulte procedente.
- Asistir al consejo en la supervisión de la observancia de las políticas de remuneraciones establecidas por el Grupo Santander.
- Y 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](http://www.santander.com).



## » Composición de la comisión y asistencia a sus reuniones en 2016

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

### Presidente



Mr. Bruce Carnegie-Brown  
(consejero independiente)

### Vocales



D. Guillermo de la Dehesa  
Romero (consejero externo no  
dominical ni independiente)



D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca  
(consejero externo no  
dominical ni independiente)



D.ª Sol Daurella  
Comadrán  
(consejera independiente)



D.ª Isabel  
Tocino Biscarolasaga  
(consejera independiente)

### Secretario



D. Jaime Pérez Renovales

Durante 2016 se han producido los siguientes cambios en la composición de la comisión:

D. Ángel Jado Becerro de Bengoa dejó de ser miembro de la comisión el 27 de septiembre de 2016, como consecuencia de su renuncia como consejero de la entidad en el consejo celebrado en esa misma fecha.

En la junta general ordinaria de accionistas de 18 de marzo de 2016, se aprobó modificar el artículo 54 bis de los Estatutos para elevar el número máximo de miembros de la comisión de retribuciones, fijado anteriormente en siete consejeros, a un máximo actual de nueve consejeros, con la finalidad de otorgar mayor flexibilidad al consejo de administración para establecer la composición que resulte adecuada en cada momento para esta comisión.

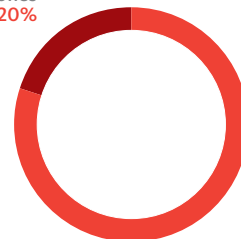
Los Estatutos y el Reglamento del Consejo<sup>2</sup> prevén que la comisión de retribuciones se componga exclusivamente de consejeros externos o no ejecutivos, con una presencia mayoritaria de independientes, y que su presidente sea un consejero independiente. Todos los miembros de la comisión son consejeros externos y tres 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, de auditoría, de 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  
20%



Porcentaje de consejeros miembros de cuatro de las cinco comisiones  
80%

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 nueve sesiones en 2016.

La asistencia a las reuniones de la comisión de retribuciones en 2016 ha sido la siguiente:

■ **Número de reuniones y asistencia\***

Mr Bruce Carnegie-Brown	9/9
D. Guillermo de la Dehesa Romero	9/9
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	9/9
D.ª Sol Daurella Comadrán	9/9
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	9/9
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa**	7/7

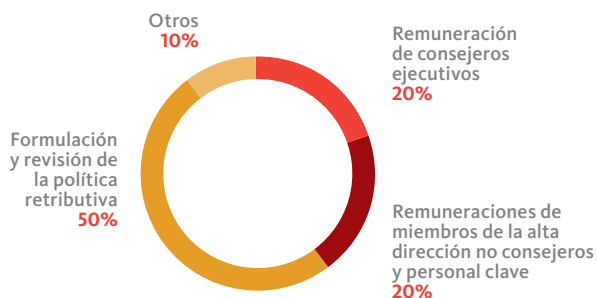
\* La primera cifra se refiere al número de reuniones a las que ha asistido el consejero y la segunda al número de sesiones celebradas en el año desde que el consejero es o ha sido miembro de la comisión.

\*\* D. Ángel Jado acudió a siete reuniones, hasta que renunció como consejero de la entidad el 27 de septiembre de 2016.

El tiempo medio estimado dedicado por parte de cada uno de estos consejeros a preparar y participar en las reuniones celebradas en 2016 ha sido de, aproximadamente, cuatro 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 2016.

■ **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, informes, actas de reuniones anteriores y otra documentación de soporte) se facilita a los miembros de la comisión con tres días 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. Asimismo, el presidente de la comisión informa en la siguiente sesión del consejo de los asuntos tratados en la reunión y las conclusiones y acuerdos adoptados en relación con ellos.

La comisión está facultada para requerir la asistencia a sus reuniones de los directivos y cualesquiera empleados del Banco y del auditor externo, y 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 y las propuestas que les formulen en relación con ellos.

## 2. Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros

La comisión de retribuciones ha elaborado el presente informe<sup>3</sup> 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 2016 y 2017, 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 2017 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 2017, 2018 y 2019 que el consejo de administración somete a la aprobación vinculante de la junta general ordinaria de 2017 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.

Asimismo, dentro del marco legal de Basilea III, establecido en Europa a través de la Directiva 2013/36 y del Reglamento 575/2013 sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión, se detallan también aspectos cuantitativos y cualitativos de la política retributiva del Grupo del resto de directivos cuyas actividades pueden tener un impacto relevante en la asunción de riesgos por el Grupo. Estos profesionales, junto con los consejeros ejecutivos, los restantes miembros de la alta dirección y los empleados con remuneraciones similares a las de alta dirección forman el denominado Colectivo Identificado (*Material Risk Takers*).

### » 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 determina por el consejo de administración, dentro del importe fijado por la junta, en función de los cargos desempeñados por los consejeros en el propio órgano colegiado y de la pertenencia y asistencia a las distintas comisiones, así como, en su caso, de otras circunstancias objetivas que pueda tener en cuenta el consejo.

#### b) Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas

Los principios de la política retributiva del Banco son de aplicación a la remuneración de los consejeros en el desempeño de funciones ejecutivas, destacando los siguientes:

- Las retribuciones han de estar alineadas con los intereses de los accionistas, centradas en la creación de valor a largo plazo y ser compatibles con una gestión de riesgos rigurosa y con la estrategia, valores e intereses a largo plazo de la compañía.
- La retribución fija debe representar una proporción significativa de la compensación total.
- La retribución variable ha de recompensar el desempeño en el logro de los objetivos acordados, según el papel y responsabilidades del individuo y en el marco de una gestión prudente de los riesgos.
- El paquete retributivo global y su estructura han de ser competitivos, facilitando la atracción y retención.
- Se deben evitar los conflictos de interés y la discriminación en las decisiones sobre remuneración.

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

El consejo de administración, 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, 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 de gobierno corporativo aplicable en materia retributiva, 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 2016.

## » 2.3 Política retributiva que se ha aplicado en 2016<sup>4</sup>

Se recoge en el presente documento información, tanto cualitativa como cuantitativa, de las retribuciones de los miembros del consejo de administración —ejecutivos y no ejecutivos— correspondientes a los ejercicios 2016 y 2015. Dicha información se refiere a quienes hayan sido consejeros en algún momento en dichos años, aunque hubieran cesado en su cargo.

Durante 2016, 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 2016 y 2015:

Miles de euros	2016	2015	
Consejeros ejecutivos en activo a 31 de diciembre de cada año	25.790	24.692	
Alta dirección en activo a 31 de diciembre de cada año	53.296	56.076	
	<b>79.086</b>	<b>80.768</b>	<b>-2,1 %</b>

### 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 2016 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 2016 en concepto de atenciones estatutarias ha ascendido a 4,6 millones de euros, que es un 23,9% inferior al importe acordado por la junta.

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

4. La información contenida en este apartado se incluirá en el informe anual de remuneraciones relativo a 2016 que se someterá al voto de la junta general ordinaria de 2017 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:	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Miembros del consejo de administración	85.000	84.954	84.954	84.954	84.954	99.946
Miembros de la comisión ejecutiva	170.000	170.383	170.383	170.383	170.383	200.451
Miembros de la comisión de auditoría	40.000	39.551	39.551	39.551	39.551	46.530
Miembros de la comisión de nombramientos <sup>1</sup>	25.000	23.730	23.730	23.730	23.730	27.918
Miembros de la comisión de retribuciones <sup>1</sup>	25.000	23.730	23.730	23.730	23.730	27.918
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	40.000	39.551	20.697	-	-	-
Presidente de la comisión de auditoría	50.000	-	-	-	-	-
Presidente de la comisión de nombramientos	50.000	50.000	-	-	-	-
Presidente de la comisión de retribuciones	50.000	50.000	-	-	-	-
Presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	50.000	50.000	26.164	-	-	-
Consejero coordinador <sup>2</sup>	110.000	111.017	-	-	-	-
Vicepresidentes no ejecutivos	30.000	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, tiene asignada una retribución anual total mínima de 700.000 euros, incluyendo la asignación anual por los conceptos que le corresponden de los anteriormente indicados y las dietas de asistencia.

## iii) Dietas de asistencia

Por acuerdo del consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, la cuantía de las dietas por la asistencia a las reuniones del consejo y a sus comisiones –excluida la comisión ejecutiva, respecto a la que no se establecen dietas– durante 2016 ha sido la siguiente:

Importe en euros	
Dietas de asistencia por reunión*	2016
Consejo de administración	2.500
Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	1.700
Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)	1.500

\* Durante el ejercicio 2015, las dietas de asistencia por reunión para los consejeros residentes en España ascendieron a 2.540 euros por reunión del consejo, a 1.650 euros por cada sesión de la comisión delegada de riesgos (suprimida mediante acuerdo del consejo el 1 de diciembre de 2015, celebró su última reunión el 29 de octubre), auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y de 1.270 euros para el resto de comisiones (excluida la ejecutiva). En el caso de consejeros no residentes, el importe fue de 2.057, 1.335 y 1.028 euros, respectivamente.

## iv) Detalle de atenciones estatutarias

El importe total devengado en concepto de atenciones estatutarias y dietas ha ascendido a 4,6 millones de euros en 2016 (5,2 millones en 2015). 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	Comisiones del consejo						Dietas del consejo y comisiones	Total asignación estatutaria y dietas
			Consejo	CE	CA	CN	CR	CSRRC		
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	●		85.000	170.000	—	—	—	—	37.000	292.000
D. José Antonio Álvarez Álvarez <sup>1</sup>	●		85.000	170.000	—	—	—	—	37.000	292.000
Mr Bruce Carnegie-Brown <sup>2</sup>		ⓘ	375.000	170.000	—	25.000	25.000	40.000	85.900	720.900
D. Rodrigo Echenique Gordillo <sup>3</sup>	●		85.000	170.000	—	—	—	—	37.000	292.000
D. Matías Rodríguez Inciarte	●		85.000	170.000	—	—	—	—	37.000	292.000
D. Guillermo de la Dehesa Romero		ⓔ	115.000	170.000	—	25.000	25.000	40.000	85.900	460.900
Ms Homaira Akbari <sup>4</sup>		ⓘ	22.194	—	—	—	—	—	10.000	32.194
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca <sup>5</sup>		ⓔ	85.000	170.000	—	25.000	25.000	40.000	81.200	426.200
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea <sup>6</sup>		ⓓ	85.000	—	—	—	—	—	30.000	115.000
D.ª Sol Daurella Comadrán <sup>7</sup>		ⓘ	85.000	—	—	25.000	25.000	—	56.000	191.000
D. Carlos Fernández González <sup>2</sup>		ⓘ	85.000	—	40.000	25.000	—	40.000	64.500	254.500
D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer		ⓘ	85.000	—	—	—	—	—	37.000	122.000
D.ª Belén Romana García <sup>8</sup>		ⓘ	119.110	—	40.000	—	—	7.123	52.900	219.133
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga		ⓘ	85.000	170.000	40.000	—	25.000	40.000	81.700	441.700
D. Juan Miguel Villar Mir		ⓘ	100.890	—	40.000	—	—	40.000	53.900	234.790
D. Javier Marín Romano <sup>9</sup>	●		—	—	—	—	—	—	—	—
D. Fernando de Asúa Álvarez <sup>10</sup>		ⓘ	—	—	—	—	—	—	—	—
Ms Sheila C. Bair <sup>11</sup>		ⓘ	—	—	—	—	—	—	—	—
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa <sup>12</sup>		ⓘ	62.806	—	29.556	18.472	18.472	29.556	72.200	231.062
D. Abel Matutes Juan <sup>13</sup>		ⓘ	—	—	—	—	—	—	—	—
D. Juan Rodríguez Inciarte <sup>14</sup>	●		—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Totales</b>			<b>1.645.000</b>	<b>1.360.000</b>	<b>189.556</b>	<b>143.472</b>	<b>143.472</b>	<b>276.679</b>	<b>859.200</b>	<b>4.617.379</b>

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. Consejera desde el 27 de septiembre de 2016.

5. Consejero desde el 21 de septiembre de 2015.

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

7. Consejera desde el 18 de febrero de 2015.

8. Consejera desde el 22 de diciembre de 2015.

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 27 de septiembre de 2016.

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



## 2015

Consejo	Comisiones del consejo					Dietas del consejo y comisiones	Total asignación estatutaria y dietas
	CE	CA	CN	CR	CSRRC		
84.954	170.383	—	—	—	—	53.340	308.677
84.954	170.383	—	—	—	—	86.210	341.547
374.448	170.383	—	23.730	23.730	39.551	68.158	700.000
84.954	170.383	—	—	—	—	138.380	393.717
84.954	170.383	—	—	—	—	185.340	440.677
113.431	170.383	—	23.730	23.730	39.551	102.730	473.555
—	—	—	—	—	—	—	—
23.596	47.326	—	6.594	6.594	9.888	42.150	136.148
84.954	—	—	—	—	—	35.560	120.514
84.954	—	—	23.730	23.730	—	49.530	181.944
84.954	—	39.551	23.730	—	39.551	65.058	252.844
84.954	—	—	—	—	—	48.260	133.214
2.327	—	1.084	—	—	—	2.540	5.951
84.954	170.383	39.551	—	23.730	39.551	231.040	589.209
84.954	—	39.551	—	—	39.551	81.260	245.316
2.793	5.602	—	—	—	—	—	8.395
43.189	20.073	4.659	2.796	2.796	4.659	36.690	114.862
63.715	—	—	—	—	29.663	42.870	136.248
84.954	—	39.551	23.730	—	39.551	213.910	425.426
11.405	—	5.310	3.186	—	—	13.080	32.981
42.477	—	—	—	—	—	99.150	141.627
<b>1.611.875</b>	<b>1.265.682</b>	<b>169.257</b>	<b>131.226</b>	<b>128.040</b>	<b>281.516</b>	<b>1.595.256</b>	<b>5.182.852</b>

### 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 2016 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 18 de marzo de 2016, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 91,467%. Dicha política se ha aplicado en 2016 con los siguientes resultados:

- La retribución fija ha representado una proporción significativa de la compensación total.
- Los componentes variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2016 están por debajo del 200% de los componentes fijos, tal y como se estableció por acuerdo de la junta de 18 de marzo de 2016.
- La retribución variable<sup>5</sup> de los consejeros ejecutivos agrupa en una sola figura los antiguos bonus e Incentivo a Largo Plazo (ILP). La integración de estos elementos a través de la nueva estructura ha tenido como objetivos:
  - Simplificar la estructura al integrar el bonus y el ILP en un solo incentivo.
  - Dar más peso a los objetivos a largo plazo, alineándose mejor con los intereses de los accionistas.
  - Combinar de forma más efectiva los objetivos a corto y a largo plazo.

- El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprobó a inicios del 2017 el importe final del incentivo correspondiente a 2016, a partir de la cifra individual de retribución variable de referencia según el siguiente 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 pueden modificar el resultado cuantitativo en más de 25 puntos porcentuales al alza o a la baja.
- En su caso, un ajuste excepcional que estará soportado por evidencias acreditadas.



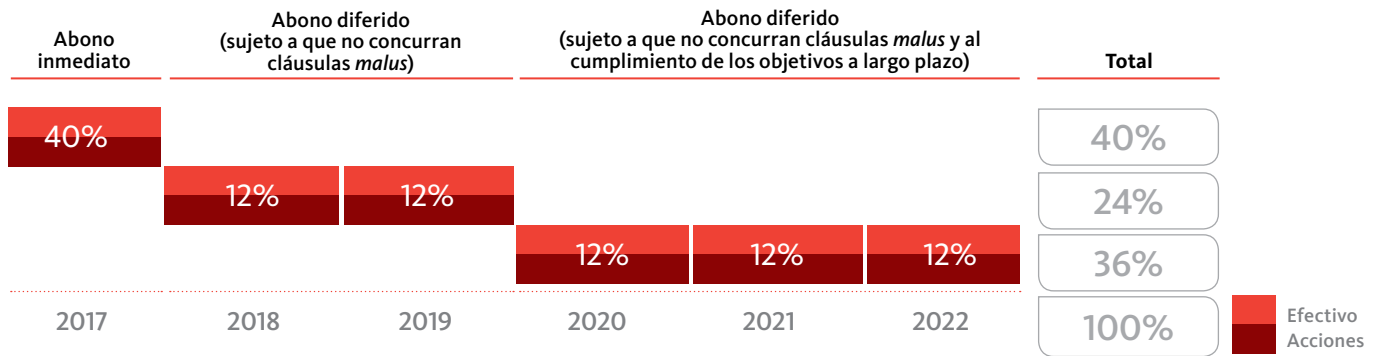
- El incentivo aprobado se abona un 50% en metálico y un 50% en acciones, parte en 2017 y parte diferido y vinculado a objetivos plurianuales. Un 40% se abona inmediatamente tras la determinación del incentivo final y el 60% restante se cobrará de forma diferida en partes iguales en cinco años del siguiente modo:
  - El importe diferido de los dos primeros ejercicios (24% del total) a cobrar, en su caso, en 2018 y 2019, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* que se describen más adelante.
  - El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (36% del total) o parte diferida vinculada a objetivos plurianuales y a cobrar, en su caso, en 2020, 2021 y 2022, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos plurianuales descritos a continuación.

5. Asimismo, y como se indica en el epígrafe (iv) siguiente de este apartado del informe, en el caso de los dos consejeros ejecutivos con aportaciones a sistemas de previsión, éstas incluyen tanto componentes fijos como componentes variables, formando estos parte de la retribución variable total.



Igualmente, como consecuencia de la entrada en vigor de la Circular 2/2016 del Banco de España, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en la política de *malus* y *clawback* del Grupo.

El esquema de abono del incentivo se puede ilustrar del siguiente modo:



El incentivo correspondiente a 2016 se ha fijado teniendo en cuenta las métricas cuantitativas y factores cualitativos adicionales que fueron aprobados, y que son los siguientes :

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

\* Se ha medido a partir del resultado en la aplicación de estos programas en el Grupo.

\*\* A estos efectos, 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.

- Los objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2020, 2021 y 2022, son los siguientes:

(a) Cumplimiento del objetivo de crecimiento del beneficio consolidado por acción (BPA) de Banco Santander en 2018 frente a 2015 según la siguiente tabla:

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

\* Incremento lineal del Coficiente 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)<sup>6</sup> del Banco en el periodo 2016-2018 en relación con los RTAs ponderados de un grupo de referencia de 35 entidades de crédito, asignándose el Coficiente RTA que proceda en función de la posición del RTA del Banco dentro del Grupo de Referencia.

Posición del RTA de Santander	Coficiente RT
Superar el percentil 66	1
Entre los percentiles 33 y 66	0 – 1*
Inferior al percentil 33	0

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

El Grupo de Referencia está formado por las siguientes entidades: BBVA, CaixaBank, Bankia, Popular, Sabadell, BCP, BPI, HSBC, RBS, Barclays, Lloyds, BNP Paribas, Crédit Agricole, Deutsche Bank, Societé 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, que a 31 de diciembre de 2018 ha de ser superior al 11%. Si se cumple dicho objetivo, se asignará a esta métrica un coeficiente (Coficiente CET1) de 1 y, si no se cumple, el Coficiente 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 Coficiente RoRWA) se obtendrá de la siguiente tabla:

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

\* Incremento lineal del Coficiente 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 de la parte diferida sujeta a objetivos 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 quinto del importe diferido.
- “A” es el Coficiente 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 Coficiente RTA que resulte conforme a la escala del apartado (b) anterior en función del comportamiento del RTA del Banco en el periodo 2016-2018 respecto del Grupo de Referencia.
- “C” es el Coficiente CET1 que resulte del cumplimiento del objetivo de CET1 descrito en el apartado (c) anterior.
- “D” es el Coficiente 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.

6. A estos efectos, RTA significa la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea 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).

- El devengo de los importes diferidos (sujetos o no a objetivos plurianuales) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo<sup>7</sup>, a que no concurra durante el período anterior a cada una de las entregas ninguna de las circunstancias que dan lugar a la aplicación de *malus* según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a *malus* y *clawback*. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante los plazos previstos en dicha política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén.

La aplicación de *malus* y *clawback* se activa en supuestos en los que concurra un deficiente desempeño financiero de la entidad en su conjunto o de una división o área concreta de ésta o de las exposiciones generadas por el personal, debiendo considerarse, al menos, los siguientes factores:

- Deficiente desempeño (*performance*) financiero del Grupo;
- Incumplimiento por el beneficiario de la normativa interna, incluyendo, en particular, la relativa a riesgos;
- Reformulación material de los estados financieros del Grupo, cuando así se considere por los auditores externos, excepto cuando resulte procedente conforme a una modificación de la normativa contable; o
- Variaciones significativas del capital económico o del perfil de riesgo del Grupo.
- La aplicación de *clawback* será supletoria de la de *malus*, de forma que tendrá lugar cuando ésta se considere insuficiente para recoger los efectos que el acontecimiento debe tener en la retribución variable asignada.
- La aplicación de *malus* o *clawback* a los consejeros ejecutivos será decidida por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, y no podrá proponerse una vez que en 2022 se realice el último pago en efectivo o en acciones correspondiente al plan. En consecuencia, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, y en función del grado de cumplimiento de las condiciones relevantes para el *malus* antes indicadas, determinará el importe concreto a satisfacer del incentivo diferido y, en su caso, determinará el importe que pudiera ser objeto de *clawback*.
- 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.

En la medida en que la retribución variable conlleva la entrega de acciones del Banco, el consejo de administración sometió a la junta general ordinaria de 2016, que la aprobó, la aplicación del primer ciclo del Plan de Retribución Variable Diferida y Vinculada a Objetivos Plurianuales, a través del cual se instrumenta la retribución variable descrita de los consejeros ejecutivos.

#### (ii) Salario anual bruto

El salario anual bruto de los consejeros ejecutivos correspondiente al ejercicio 2016 ha sido el siguiente:

Miles de euros	2016	2015
<b>Consejeros ejecutivos</b>		
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.500	2.500
D. José Antonio Álvarez Álvarez	2.000	2.000
D. Rodrigo Echenique Gordillo	1.500	1.500
D. Matías Rodríguez Inciarte	1.710	1.710
D. Javier Marín Romano <sup>1</sup>	-	165
D. Juan Rodríguez Inciarte <sup>2</sup>	-	600
<b>Total</b>	<b>7.710</b>	<b>8.475</b>

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

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

#### (iii) Retribución variable

El consejo ha aprobado la retribución variable de la presidenta, del consejero delegado y del resto de consejeros ejecutivos a propuesta de la comisión de retribuciones, que ha tenido en cuenta la política aprobada referida en el apartado (i) anterior y los trabajos realizados por el comité de recursos humanos<sup>8</sup>.

#### A) Determinación de la retribución variable individual de los consejeros ejecutivos

El resultado de la agregación de los resultados cuantitativos y cualitativos ponderados ha sido el 109,5%.

Este porcentaje ha sido aprobado por el consejo para su aplicación a las retribuciones variables de referencia 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 cuadro anterior y los trabajos realizados por el comité de recursos humanos.

La evaluación de las categorías de métricas cuantitativas y factores cualitativos ha sido la siguiente:

- Clientes: se han superado los objetivos fijados de satisfacción y vinculación de clientes, obteniendo un resultado en las métricas cuantitativas de un 103,4%, que se elevó a un 105% por la aplicación de consideraciones cualitativas.
- Empleados: los resultados de la encuesta de compromiso suponen un resultado del 99% frente al objetivo fijado, que se ajustó a un 98% por la aplicación de consideraciones cualitativas.
- Sociedad: se han cumplido los objetivos asociados a esta métrica, obteniendo un resultado de un 100%, que no fue objeto de modificación por factores cualitativos.
- Riesgos: los resultados cuantitativos obtenidos en las métricas evaluadas han dado un resultado de un 94%, que no fue objeto de modificación cualitativa.
- Capital: el Grupo ha logrado el objetivo de capital previsto para el ejercicio, por lo que los resultados cuantitativos obtenidos en las métricas evaluadas suponen un resultado de un 100%, que no fue objeto de modificación cualitativa.
- Rentabilidad: el BNO se ha situado a final del ejercicio en un 104% del objetivo anual y el RoRWA en el 106% del objetivo. Se han evaluado los factores cualitativos, incluyendo la comparación con entidades similares y se ha aprobado no modificar la evaluación cuantitativa, dejando la cifra final de la categoría en un 105%.

También fueron objeto de valoración los siguientes elementos, aunque no se realizó ningún ajuste por ellos:

- 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.

Finalmente, se valoraron positivamente y de manera excepcional, los buenos resultados obtenidos por el Grupo en relación a su ratio de eficiencia, acordándose finalmente el porcentaje de 109,5% antes indicado.

8. Dicho comité ha contado con la participación de miembros de la alta dirección que son a su vez responsables de distintas funciones del Grupo, incluyendo riesgos, auditoría interna, cumplimiento, secretaría general y recursos humanos, gestión financiera e intervención general y control de gestión. Su función en este comité ha consistido en el análisis de la información cuantitativa de las métricas, la evaluación cualitativa y en la consideración de la aplicación o no de ajustes excepcionales. Esta evaluación ha incluido las distintas cuestiones relacionadas con riesgos, capital, liquidez, calidad y recurrencia de los resultados y otras cuestiones de cumplimiento y control.

La aplicación de las métricas descritas sobre la suma de las retribuciones variables de referencia de los consejeros ejecutivos, junto con el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y la referencia del mercado, han determinado el incentivo asignado a cada uno de los consejeros ejecutivos.

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

- El beneficio neto ordinario (BNO)<sup>9</sup> del Grupo en 2016 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2015. De haberse producido, el incentivo no hubiese sido superior al 50% del incentivo de referencia.
- El BNO del Grupo no ha sido negativo. De haberse producido, el incentivo hubiese sido cero.

Como resultado del proceso descrito, el consejo de administración ha aprobado, a propuesta de la comisión de retribuciones, los siguientes importes de retribución variable de abono inmediato y los importes diferidos no sujetos a métricas a largo plazo:

Miles de euros	2016			2015		
	Consejeros ejecutivos	En efectivo	En acciones <sup>4</sup>	Total	En efectivo	En acciones
D. <sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.928	1.928	3.856	2.100	2.100	4.200
D. José Antonio Álvarez Álvarez <sup>1</sup>	1.302	1.302	2.604	1.396	1.396	2.792
D. Rodrigo Echenique Gordillo <sup>2</sup>	965	965	1.930	1.034	1.034	2.068
D. Matías Rodríguez Inciarte	1.149	1.149	2.298	1.434	1.434	2.868
D. Juan Rodríguez Inciarte <sup>3</sup>	-	-	-	550	550	1.100
<b>Total</b>	<b>5.344</b>	<b>5.344</b>	<b>10.688</b>	<b>6.514</b>	<b>6.514</b>	<b>13.028</b>

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

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

3. La cifra recogida lo es 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.

4. Los importes en acciones del cuadro se corresponden con un total de 1.050 miles de acciones de Banco Santander.

La parte diferida de la retribución variable cuya percepción sólo se producirá, en 2020, 2021 y 2022, si se cumplen los objetivos plurianuales a largo plazo indicados y siempre que el beneficiario permanezca en el Grupo y que no concurran las circunstancias *malus* es la siguiente<sup>10</sup>:

Miles de euros	2016			2015	
	Consejeros ejecutivos	En efectivo	En acciones <sup>4</sup>	Total	En acciones
D. <sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	759	759	1.518	512	512
D. José Antonio Álvarez Álvarez <sup>1</sup>	513	513	1.026	346	346
D. Rodrigo Echenique Gordillo <sup>2</sup>	380	380	760	256	256
D. Matías Rodríguez Inciarte	452	452	904	400	400
D. Juan Rodríguez Inciarte <sup>3</sup>	-	-	-	141	141
<b>Total</b>	<b>2.104</b>	<b>2.104</b>	<b>4.208</b>	<b>1.655</b>	<b>1.655</b>

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

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

3. La cifra recogida lo es 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.

4. Los importes en acciones del cuadro anterior se corresponden con un total de 413 miles de acciones de Banco Santander.

9. A estos efectos, 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.

10. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años, sujeto a la permanencia, con las excepciones previstas, y a la no concurrencia de cláusulas *malus* y el cumplimiento de los objetivos definidos. El valor razonable se ha estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento de las diferentes variables establecidas en el plan durante los periodos de medición.

El número total de acciones correspondientes al plan, 1.463 mil acciones, se encuentra dentro del límite máximo de 2.750 mil acciones autorizado por la junta de 18 de marzo de 2016 para los consejeros ejecutivos, el cual 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 viernes, exclusive, previo al día 24 de enero de 2017, fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2016, que ha resultado ser de 5,09 euros por acción.

**B) Relación de los componentes variables de la retribución respecto de los fijos en 2016**

La junta general de 18 de marzo de 2016 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 2016 para cada consejero ejecutivo:

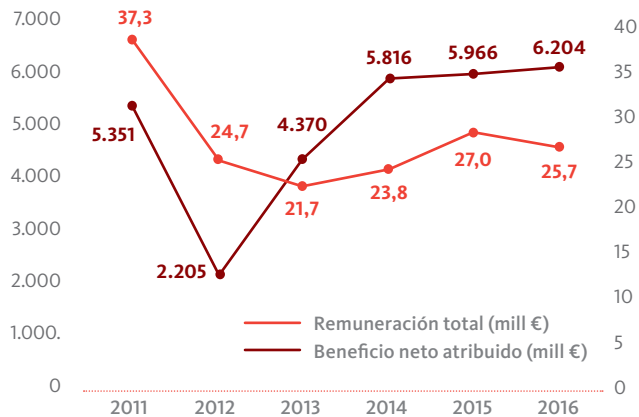
Consejeros ejecutivos	Componentes variables / componentes fijos %
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	126%
D. José Antonio Álvarez Álvarez	83%
D. Rodrigo Echenique Gordillo	159%
D. Matías Rodríguez Inciarte	165%

A estos efectos:

- Los componentes variables de la remuneración recogen todos los conceptos de esta naturaleza, incluyendo la parte de las aportaciones a sistemas de previsión que se calculen sobre la retribución variable del consejero correspondiente.
- Los componentes fijos de la 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 y otros beneficios, así como la totalidad de atenciones estatutarias que el consejero correspondiente percibe en su condición de tal.

**C) Evolución de la compensación de los consejeros ejecutivos y el beneficio neto atribuido**

A continuación, se muestra la evolución de la compensación (retribuciones a corto plazo, retribuciones variables diferidas y/o retribuciones variables diferidas vinculadas a objetivos plurianuales) de los consejeros con funciones ejecutivas (rojo) respecto del beneficio neto atribuido (marrón).



\* Cifras de retribución de los consejeros ejecutivos en miles de euros 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) que contaban con compromisos por pensiones en la modalidad de prestación definida para transformar éstos en un sistema de previsión de aportación definida, que fue externalizado con Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A. Dicho sistema otorga a los consejeros ejecutivos el derecho a recibir una prestación por jubilación con ocasión de ésta, 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 adelante<sup>11</sup>.

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 previsión<sup>12</sup>.

11. Conforme a lo previsto en los contratos de los consejeros ejecutivos con anterioridad a su modificación, D. Matías Rodríguez Inciarte había ejercitado la opción por recibir las pensiones devengadas –o cantidades asimiladas– en forma de capital –esto es, en una única contraprestación–, lo que supuso que dejase de devengar pensiones desde entonces, quedando fijado el capital a percibir, que se actualizaría al tipo de interés pactado.

12. En el caso de D. Matías Rodríguez Inciarte, el saldo inicial fue el correspondiente a las cantidades que habían quedado fijadas con ocasión del ejercicio por su parte de la opción por percibir capital antes referida, incluyendo el interés que dichas cantidades habían devengado desde ese momento.

El Banco realiza anualmente desde 2013 aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos y altos directivos, en proporción a sus respectivas bases pensionables, hasta que aquéllos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez (incluyendo, en su caso, durante la prejubilación). No se realizan aportaciones respecto de los consejeros ejecutivos y altos directivos que habían ejercitado, con anterioridad a la transformación de los compromisos por pensiones de prestación definida en el actual sistema de previsión de aportación definida, la opción de percibir en forma de capital sus derechos por pensiones mencionada en la nota al pie 11 del presente informe.

En aplicación de lo previsto en la normativa de remuneraciones, las aportaciones realizadas que se calculan sobre retribuciones variables están sujetas al régimen de beneficios discrecionales de pensión. Bajo este régimen, estas aportaciones están sujetas a cláusulas *malus* y *clawback* según la política vigente en cada momento y durante el mismo periodo en el que se difiera la retribución variable. Asimismo, deberán invertirse en acciones del Banco durante un periodo de cinco años a contar desde que se produzca el cese de los consejeros ejecutivos en el Grupo, sea o no como consecuencia de la jubilación. Transcurrido ese plazo, el importe invertido en acciones volverá a invertirse junto con el resto del saldo acumulado del consejero ejecutivo, o se le abonará a él o a sus beneficiarios si se hubiese producido alguna contingencia cubierta por el sistema de previsión.

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2016 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	43.156
D. José Antonio Álvarez Álvarez	15.107
D. Rodrigo Echenique Gordillo*	14.294
D. Matías Rodríguez Inciarte	48.230
<b>Total</b>	<b>120.787</b>

\*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 y a efectos informativos se incluyen este año en la tabla los derechos que le correspondían con anterioridad a su designación como tal.

Adicionalmente, el Grupo mantenía al 31 de diciembre de 2015 compromisos por pensiones con otros consejeros por importe de 2,4 millones de euros. Los pagos realizados durante 2016 a los miembros del consejo con derecho a prestaciones post-empleo han ascendido a 0,9 millones de euros (1,2 millones de euros en 2015).

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

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

Las dotaciones efectuadas durante el ejercicio 2016 en concepto de pensiones por jubilación y prestaciones complementarias de viudedad, orfandad e invalidez permanente han ascendido a 4.770 miles de euros (6.312 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2015), conforme al siguiente desglose:

Miles de euros	
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.521
D. José Antonio Álvarez Álvarez	2.249
D. Rodrigo Echenique Gordillo	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	-
<b>Total</b>	<b>4.770</b>

#### (v) Otras retribuciones

Adicionalmente a lo anterior, el Grupo tiene contratados seguros de vida, salud y otras contingencias a favor de los consejeros ejecutivos del Banco. La nota 5 de la memoria del Grupo contiene información más detallada sobre el resto de beneficios percibidos por los consejeros ejecutivos.

#### (vi) Tenencia de acciones

El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprobó en 2016 una política de tenencia de acciones destinada a reforzar el alineamiento de los consejeros ejecutivos con los intereses a largo plazo de los accionistas.

Según esta política, cada consejero ejecutivo en activo a 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.

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.

#### 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 2016, 2015 y 2014, 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 42.000 euros durante el ejercicio 2016 como consejero no ejecutivo de U.C.I., S.A. (42 mil euros en 2015).

## » 2.4 Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2016

A continuación se indica el detalle individualizado, por consejero del Banco, de las retribuciones salariales a corto plazo (o de abono inmediato) y las diferidas no sujetas a objetivos a largo plazo correspondiente a los ejercicios 2015 y 2016. En el Anexo de este informe se recoge información sobre las acciones entregadas en 2016 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	2016					
	Atenciones estatutarias					
	Asignación anual					
	Consejo	Comisión ejecutiva	Comisión de auditoría	Comisión de nombramientos	Comisión de retribuciones	Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
D <sup>a</sup> . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	85	170	-	-	-	-
D. José Antonio Álvarez Álvarez <sup>1</sup>	85	170	-	-	-	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo <sup>2</sup>	85	170	-	-	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	85	170	-	-	-	-
D. Guillermo de la Dehesa Romero	115	170	-	25	25	40
Mr Bruce Carnegie-Brown <sup>3</sup>	375	170	-	25	25	40
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca <sup>4</sup>	85	170	-	25	25	40
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea <sup>5</sup>	85	-	-	-	-	-
D <sup>a</sup> . Sol Daurella Comadrán <sup>6</sup>	85	-	-	25	25	-
D. Carlos Fernández González <sup>7</sup>	85	-	40	25	-	40
D <sup>a</sup> . Esther Giménez-Salinas i Colomer	85	-	-	-	-	-
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa <sup>8</sup>	63	-	30	18	18	30
D <sup>a</sup> . Belén Romana García <sup>9</sup>	119	-	40	-	-	7
D <sup>a</sup> . Isabel Tocino Biscarolasaga	85	170	40	-	25	40
D. Juan Miguel Villar Mir	101	-	40	-	-	40
Ms Homaira Akbari <sup>10</sup>	22	-	-	-	-	-
D. Fernando de Asúa Álvarez <sup>11</sup>	-	-	-	-	-	-
Ms Sheila Bair <sup>12</sup>	-	-	-	-	-	-
D. Javier Marín Romano <sup>13</sup>	-	-	-	-	-	-
D. Abel Matutes Juan <sup>14</sup>	-	-	-	-	-	-
D. Juan Rodríguez Inciarte <sup>15</sup>	-	-	-	-	-	-
<b>Total ejercicio 2016</b>	<b>1.645</b>	<b>1.360</b>	<b>190</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>277</b>
<b>Total ejercicio 2015</b>	<b>1.612</b>	<b>1.266</b>	<b>169</b>	<b>131</b>	<b>128</b>	<b>282</b>

1. Nombrado consejero delegado con efectos desde el 13 de enero de 2015.

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

3. Nombrado consejero con efectos desde el 12 de febrero de 2015.

4. Nombrado consejero con efectos desde el 21 de septiembre de 2015.

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

6. Nombrada consejera con efectos desde el 18 de febrero de 2015.

7. Nombrado consejero con efectos desde el 12 de febrero de 2015.

8. Cesa como consejero el 27 de septiembre de 2016.

9. Nombrada consejera con efectos desde el 22 de diciembre de 2015.

10. Nombrada consejera con efectos desde el 27 de septiembre de 2016.

11. Cesa como consejero el 12 de febrero de 2015.

12. Cesa como miembro del consejo el 1 de octubre de 2015.

13. Cesa como miembro del consejo y consejero delegado el 12 de enero de 2015.

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

15. Cesa como miembro del consejo el 30 de junio de 2015. Su retribución salarial entre dicha fecha y la de cese como director general (1 de enero de 2016) se incluye en el apartado correspondiente.

(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

Retribuciones salariales de los consejeros ejecutivos											
Dietas		Variable abono inmediato			Variable diferido			Otras retribuciones <sup>a</sup>		Total	Total
Consejo	Otras dietas	Fijas	En efectivo	En acciones	En efectivo	En acciones	Total		Total	Total	
33	4	2.500	1.205	1.205	723	723	6.356	631	7.279	7.404	
33	4	2.000	814	814	488	488	4.604	1.110	6.006	6.601	
33	4	1.500	603	603	362	362	3.430	102	3.824	3.988	
33	4	1.710	718	718	431	431	4.008	174	4.474	5.185	
33	53	-	-	-	-	-	-	-	461	473	
33	53	-	-	-	-	-	-	-	721	700	
33	48	-	-	-	-	-	-	519	945	379	
30	-	-	-	-	-	-	-	-	115	120	
28	28	-	-	-	-	-	-	-	191	183	
30	34	-	-	-	-	-	-	-	254	254	
33	4	-	-	-	-	-	-	-	122	133	
23	49	-	-	-	-	-	-	-	231	427	
33	20	-	-	-	-	-	-	-	219	5	
33	49	-	-	-	-	-	-	-	442	590	
25	29	-	-	-	-	-	-	-	235	246	
10	-	-	-	-	-	-	-	-	32	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	137	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	221	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.994	
<b>476</b>	<b>383</b>	<b>7.710</b>	<b>3.340</b>	<b>3.340</b>	<b>2.004</b>	<b>2.004</b>	<b>18.398</b>	<b>2.536</b>	<b>25.551</b>	<b>-</b>	
<b>701</b>	<b>894</b>	<b>8.475</b>	<b>2.605</b>	<b>2.605</b>	<b>3.908</b>	<b>3.908</b>	<b>21.501</b>	<b>2.501</b>	<b>-</b>	<b>29.185</b>	

### 3. Informe de la comisión de retribuciones 2016

Por otra parte, a continuación se indica el detalle individualizado de las retribuciones salariales vinculadas a objetivos plurianuales 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 el cumplimiento de los objetivos plurianuales definidos (o, en su caso, de los umbrales mínimos de estos, con la consiguiente reducción del importe acordado a final de ejercicio).

Miles de euros

	2016			2015
	Retribuciones salariales vinculadas a objetivos a largo plazo <sup>1</sup>			
Consejeros ejecutivos	En efectivo	En acciones	Total	Total <sup>2</sup>
D <sup>a</sup> . Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	759	759	1.518	512
D. José Antonio Álvarez Álvarez	513	513	1.026	346
D. Rodrigo Echenique Gordillo	380	380	760	256
D. Matías Rodríguez Inciarte	452	452	904	400
D. Juan Rodríguez Inciarte <sup>3</sup>	-	-	-	141
<b>Total ejercicio</b>	<b>2.104</b>	<b>2.104</b>	<b>4.208</b>	<b>1.655</b>

1. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años: 2020, 2021 y 2022, que se ha estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento de las diferentes variables establecidas en el plan durante los períodos de medición.

2. Corresponde al valor razonable estimado del *Plan de Performance Shares* o ILP 2015.

3. Cesa como miembro del consejo el 30 de junio de 2015 y como director general el 1 de enero de 2016. Su retribución salarial a largo plazo entre dicha fecha y la de cese como director general (1 de enero de 2016) se incluye en el apartado correspondiente.

## » 2.5 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2017, 2018 y 2019 que se somete al voto vinculante de los accionistas

### A) INTRODUCCIÓN

#### Principios de la política retributiva y sistema de remuneración

##### (a) Retribución 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 meros miembros del consejo.

##### (b) Retribución 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.

Entre los principios de la política retributiva del Banco aplicables a la retribución de los consejeros en el desempeño de funciones ejecutivas, destacan los siguientes:

- Las retribuciones han de estar alineadas con los intereses de los accionistas, centradas en la creación de valor a largo plazo y ser compatibles con una gestión de riesgos rigurosa y con la estrategia, valores e intereses a largo plazo de la compañía.

- La retribución fija debe representar una proporción significativa de la compensación total.
- La retribución variable ha de recompensar el desempeño en el logro de los objetivos acordados, según el papel y responsabilidades del individuo y en el marco de una gestión prudente de los riesgos.
- El paquete retributivo global y su estructura han de ser competitivos, facilitando la atracción y retención.
- Se deben evitar los conflictos de interés y la discriminación en las decisiones sobre remuneración.

### B) REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS PARA 2017

#### 1. Remuneración de los consejeros en su condición de tales

En 2017, 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 2016 (y que se somete nuevamente a la aprobación de la junta general ordinaria de 2017), 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) anterior.

Adicionalmente, como se ha indicado en la descripción del sistema de remuneración de los consejeros, la sociedad abonará en 2017 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 2017 son los siguientes:

Miles de euros	2017	2016	Var (%)
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	2.500	2.500	-
D. José Antonio Álvarez Álvarez	2.000	2.000	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo	1.500	1.500	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	1.710	1.710	-

El consejo de administración podrá revisar durante el ejercicio los componentes fijos de la retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas, atendiendo a criterios de mercado y de contribución interna. En particular, para el ejercicio 2017, el consejo de administración tendrá la facultad de revisar dichos componentes fijos en un importe absoluto equivalente al 5% de la retribución fija actual.

2.1.2. Otros componentes fijos de la retribución

- (i) Sistemas de previsión: planes de aportación definida (véase el apartado D) siguiente)<sup>13</sup>.
- (ii) Beneficios sociales: los consejeros ejecutivos percibirán también determinados beneficios sociales tales como primas de seguros de vida, seguros médicos y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, de acuerdo con la política habitual establecida por 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 el ejercicio 2017, 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 consiste en un único incentivo<sup>14</sup>, 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 (2018) sobre la base del importe de referencia y en función del cumplimiento de los objetivos a corto plazo que se describen en el epígrafe (iii) 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 (24% del total), a cobrar los dos años siguientes, 2019 y 2020, estará sujeto a que no concurren las cláusulas *malus* descritas en el epígrafe (v) siguiente.
  - El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (36% del total), a cobrar en 2021, 2022 y 2023, estará sujeto, además de a que no concurren 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).

Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en la política de *malus* y *clawback* del Grupo, referida en el epígrafe (v) siguiente.

Los componentes variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2017 deben respetar un límite del 200% de los componentes fijos.

(i) Incentivo de referencia

La retribución variable de 2017 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de una referencia estándar correspondiente al cumplimiento al 100% de los objetivos establecidos. El consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones y en atención a criterios de mercado y contribución interna, podrá revisar la retribución variable de referencia.

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

Partiendo de la referencia estándar descrita, la retribución variable de 2017 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 25 puntos porcentuales 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 los que se indican en el siguiente cuadro de mando, que se ha simplificado con respecto al del ejercicio 2016:

Categoría y ponderación	Métricas cuantitativas	Valoración cualitativa	
Clientes (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción clientes</li> <li>• Clientes vinculados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con efectividad de los objetivos de las reglas de riesgo de conducta con los clientes</li> </ul>	
	Riesgos (10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de crédito</li> <li>• Morosidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión adecuada del apetito de riesgo y de los excesos registrados.</li> <li>• Gestión adecuada del riesgo operacional</li> </ul>
Accionistas (80%)	Capital (15%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del objetivo de capital del Grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión eficiente del capital</li> </ul>
	Rentabilidad (55%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BNO*</li> <li>• RoRWA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad y solidez de los resultados</li> <li>• Idoneidad del crecimiento del negocio teniendo en cuenta el entorno del mercado y los competidores</li> <li>• Gestión eficiente de los costes y consecución de objetivos de eficiencia</li> </ul>

\* A estos efectos 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.

13. Como se indica en el apartado D siguiente, las aportaciones de los dos consejeros ejecutivos con aportaciones a sistemas de previsión incluyen tanto componentes fijos como componentes variables.  
 14. Asimismo, y como se indica en el apartado D siguiente, en el caso de los dos consejeros ejecutivos con aportaciones a sistemas de previsión, éstas incluyen tanto componentes fijos como componentes variables, formando éstos parte de la retribución variable total.

El componente que, en el sistema vigente se refería a empleados, pasará a determinar parte de la retribución individual de cada consejero ejecutivo, lo que permitirá realizar una mejor asignación individual del impacto de los resultados de la encuesta de compromiso y otros factores relacionados con este componente. Igualmente, la categoría de sociedad también se tendrá en cuenta como un factor adicional para la asignación final de la retribución variable individual.

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 2017 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2016, el incentivo en ningún caso sería superior al 50% del incentivo de referencia para 2017.
- 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 2018 y parte diferida en cinco años y sujeta a métricas a largo plazo, como sigue:

- Un 40% del incentivo se abona en 2018, por mitades y neto de impuestos, en metálico y en acciones.
- Un 60% se abonará, en su caso, en cinco partes iguales en 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, 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 2021, 2022 y 2023 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 2017-2019. Las métricas a largo plazo son las siguientes:

- Cumplimiento del objetivo de crecimiento del beneficio consolidado por acción (BPA) de Banco Santander en 2019 frente a 2016. El coeficiente correspondiente a este objetivo (el Coeficiente BPA) se obtendrá de la siguiente tabla:

#### Crecimiento de BPA en 2019 (% sobre 2016)

Crecimiento de BPA en 2019 (% sobre 2016)	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 2019 respecto del BPA de 2016 dentro de esta línea de la escala.

- Comportamiento relativo del retorno total del accionista (RTA) del Banco en el periodo 2017-2019 en relación con los RTAs de un grupo de referencia de 17 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.

#### Posición del RTA de Santander

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 RTA<sup>15</sup> 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: Itaú, JP Morgan, Bank of America, HSBC, BNP Paribas, Standard Chartered, Citi, Société Générale, ING, Barclays, Wells Fargo, BBVA, Lloyds, UBS, Intesa San Paolo, Deutsche Bank y Unicredit.

15. 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 2017 (excluido) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2020 (excluido) (para el cálculo del valor final).

(c) Cumplimiento del objetivo de ratio de capital de nivel 1 ordinario (common equity tier1 o CET1) consolidado de Grupo Santander *fully loaded* fijado para el ejercicio 2019. El coeficiente correspondiente a este objetivo (Coeficiente CET1) se obtendrá de la siguiente tabla:

CET1 en 2019	“Coeficiente CET1”
≥ 11,30%	1
≥ 11% pero < 11,30%	0,5 - 1*
< 11%	0

\* Incremento lineal del Coeficiente CET1 en función del CET1 de 2019 dentro de esta línea de la escala.

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 2019 podrá ajustarse para eliminar los efectos que en él pudieran tener los cambios regulatorios que pudieran producirse respecto de su cálculo hasta esa fecha.

Para determinar el importe anual del incentivo diferido sujeto a *performance* que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2021, 2022 y 2023 (cada uno de esos pagos, una Anualidad Final), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de la política de *malus* que se describe en el apartado (v) siguiente, se aplicará la siguiente fórmula:

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

donde:

- “Imp.” se corresponde con un tercio del importe del incentivo que haya quedado diferido sujeto a *performance* (esto es, Imp. será un 12% del incentivo total que se fije a principios de 2018).
- “A” es el Coeficiente BPA que resulte conforme a la escala del apartado (a) anterior en función del crecimiento de BPA en 2019 respecto de 2016.
- “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 2017-2019 respecto del Grupo de Referencia.
- “C” es el Coeficiente CET1 que resulte del cumplimiento del objetivo de CET1 para 2019 descrito en el apartado (c) anterior.

16. 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.

**(v) Otras condiciones del incentivo**

**(a) Condiciones de permanencia, *malus* y *clawback***

El devengo del incentivo diferido (sujeto o no a *performance*) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo<sup>16</sup>, a que no concurra durante el período anterior a cada una de las entregas ninguna de las circunstancias que dan lugar a la aplicación de *malus* según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a *malus* y *clawback*. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén.

La aplicación de *malus* y *clawback* se activa en supuestos en los que concurra un deficiente desempeño financiero de la entidad en su conjunto o de una división o área concreta de ésta o de las exposiciones generadas por el personal, debiendo considerarse, al menos, los siguientes factores:

- (i) Los fallos significativos en la gestión del riesgo cometidos por la entidad, o por una unidad de negocio o de control del riesgo.
- (ii) El incremento sufrido por la entidad o por una unidad de negocio de sus necesidades de capital, no previstas en el momento de generación de las exposiciones.
- (iii) Las sanciones regulatorias o condenas judiciales por hechos que pudieran ser imputables a la unidad o al personal responsable de aquellos. Asimismo, el incumplimiento de códigos de conducta internos de la entidad.
- (iv) Las conductas irregulares, ya sean individuales o colectivas. Se considerarán especialmente los efectos negativos derivados de la comercialización de productos inadecuados y las responsabilidades de las personas u órganos que tomaron esas decisiones.

### **(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, aprobó en 2016 una política de tenencia de acciones destinada a reforzar el alineamiento de los consejeros ejecutivos con los intereses a largo plazo de los accionistas.

Según esta política, cada consejero ejecutivo en activo a 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.

## **C) REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS PARA 2018 Y 2019**

### **1. Remuneración de los consejeros en su condición de tales**

No se prevén cambios para 2018 y 2019 en la remuneración de los consejeros por su condición de tales respecto de la descrita para 2017, sin perjuicio de que la junta general ordinaria de 2018 o 2019 pudiera aprobar un importe inferior o superior al de seis millones de euros vigente, o de que el consejo pudiera fijar, dentro de ese límite, una distribución distinta de ese importe entre los consejeros.

## **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 2017, con las diferencias que se detallan a continuación.

### **2.1. Componentes fijos de la retribución**

#### **2.1.1. Salario anual bruto**

La retribución fija bruta anual podrá ser revisada anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento, siendo el incremento máximo para los ejercicios 2018 y 2019 para cada consejero ejecutivo de un 5% respecto del salario anual bruto del ejercicio anterior. 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**

No se prevén modificaciones respecto a lo indicado para 2017.

### **2.2. Componentes variables de la retribución**

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para los ejercicios 2018 y 2019 se basará en principios similares a los del ejercicio 2017 y tendrá el mismo esquema de un incentivo único antes descrito, con el funcionamiento y las limitaciones también señaladas.

#### **(i) Fijación del incentivo**

La retribución variable de 2018 y 2019 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, al menos, objetivos de rentabilidad para los accionistas, objetivos de riesgos, capital y clientes. 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 25 puntos porcentuales 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 y clientes, así como las relativas a empleados y sociedad.
- 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

No se prevén cambios en la forma de pago respecto de lo descrito para 2017.

#### (iii) Diferido sujeto a *performance*

Las tres últimas anualidades del diferido de cada incentivo estarán sujetas, además de a las condiciones descritas en el epígrafe (iv), al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo que comprendan, al menos, un periodo de 3 años.

Las métricas a largo plazo incluirán, al menos, objetivos de creación de valor y rentabilidad para los accionistas y de 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 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, en términos análogos a los indicados para el ejercicio 2017, las circunstancias que dan lugar a la aplicación de *malus* según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a *malus* y *clawback*. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén.
- Se prohibirán expresamente las coberturas del valor de las acciones Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento.
- 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 también en los ejercicios 2018 y 2019, 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. Como consecuencia de la entrada en vigor de la Circular 2/2016, de 2 de febrero, del Banco de España, a las entidades de crédito, sobre supervisión y solvencia, que completa la adaptación del ordenamiento jurídico español a la Directiva 2013/36/UE y al Reglamento (UE) n.º 575/2013, se ha modificado el régimen de prejubilación y previsión de algunos consejeros ejecutivos.

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 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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 sus últimas retribuciones variables, con un máximo de tres. Dicha asignación se reducirá en hasta un 16% en caso de cese voluntario antes de los 60 años. Dicha asignación estará sometida a las condiciones *malus* y *clawback* en vigor durante el plazo de 5 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. Dicha asignación estará sometida a las condiciones *malus* y *clawback* en vigor durante el plazo de 5 años.
- Por su parte, D. Matías Rodríguez Inciarte podrá acceder a la jubilación en cualquier momento y, por tanto, reclamar de la aseguradora con la que está externalizado el sistema de previsión descrito en apartados anteriores las prestaciones que le corresponden bajo éste, sin que exista obligación alguna a cargo del Banco en tal supuesto.

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 para D.<sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y para D. José Antonio Álvarez es la suma de su retribución fija más el 30% de la media de sus tres últimas retribuciones variables (o, en caso de prejubilación de D. José Antonio Álvarez, su retribución fija como director general), siendo el importe de las aportaciones del 55% en ambos casos.

El importe de la pensión correspondiente a las aportaciones referenciadas al componente variable se invertirá en acciones Santander durante 5 años en la fecha de jubilación o, de ser anterior, en la fecha de cese, cobrándose en efectivo transcurrido dicho plazo, o de ser posterior, en la fecha de jubilación. Además, se aplicarán las cláusulas *malus* y *clawback* que correspondan a las aportaciones referenciadas a variable por el mismo plazo que el bonus o incentivo del que dependen dichas aportaciones.

El sistema de previsión señalado está externalizado con Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A. y los derechos económicos de los consejeros antes indicados bajo el mismo les corresponden con independencia de que estén o no en activo en 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.<sup>a</sup> 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, 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 y la renta que podría adquirirse con el importe de los ingresos a cuenta realizados con ocasión de las aportaciones al sistema de previsión, pudiendo la pensión complementaria llegar a ser cero (pero no inferior a cero).

El Banco contempla la posibilidad de modificar el sistema de previsión y/o el régimen de previsión complementaria para los supuestos de fallecimiento e incapacidad durante 2017.

En el caso del sistema de previsión, los derechos consolidados hasta ese momento se mantendrán en los términos vigentes hasta la fecha y descritos más arriba y se cesaría en la realización de futuras aportaciones a ese sistema, que serían sustituidas por aportaciones a sistemas de ahorro a medio o largo plazo (tales como planes de ahorro sistemático, fondos de inversión u otros productos de ahorro). En todo caso, de procederse a la modificación, ésta no supondría un incremento del coste para el Banco de las correspondientes aportaciones.

En cuanto al régimen de previsión complementaria para los supuestos de fallecimiento e invalidez, la modificación pasaría por la eliminación del referido régimen de previsión complementaria, con abono a sus beneficiarios de una compensación que no podrá exceder del coste para el Banco del mantenimiento del indicado régimen.

La decisión de proceder a una o ambas de las modificaciones señaladas, así como la determinación de los términos definitivos de las mismas, con sujeción a lo indicado, corresponderá al consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones y previo acuerdo con los consejeros afectados. De procederse a la modificación, el consejo aprobará los cambios a realizar en los contratos de los referidos consejeros.

**(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 2017 las primas correspondientes a estos seguros ascienden a 578 miles de euros. Para los ejercicios 2018 y 2019 dichas primas podrán variar en caso de producirse algún cambio en la retribución fija de los consejeros o en sus circunstancias actuariales.

Asimismo, los consejeros ejecutivos están cubiertos por el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta 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 general establecida por el Banco y con el tratamiento fiscal correspondiente.

**(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:

	Por decisión del Banco (meses)	Por decisión del consejero (meses)
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	-	4
D. José Antonio Álvarez Álvarez	-	-
D. Rodrigo Echenique Gordillo	-	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	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 distributable 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 formuló el presente informe, que en su apartado 2.5 contiene la política de remuneraciones para los ejercicios 2017, 2018 y 2019, que será sometida a la junta general ordinaria de 2017.

Asimismo, la comisión ha formulado el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros correspondiente al ejercicio 2016, ajustado al modelo establecido normativamente.

Está previsto que el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros se someta a la junta general ordinaria de 2017 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 2016.

### Retribución variable de 2012, 2013, 2014 y 2015

#### Plan de retribución variable diferida y condicionada

En los años 2012, 2013, 2014 y 2015, el consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones (o, tras su separación en dos, de la comisión de retribuciones), aprobó el segundo, tercer, cuarto y quinto ciclo del plan de retribución variable o bonus correspondiente a los ejercicios 2012, 2013, 2014 y 2015, respectivamente, de los consejeros ejecutivos y de determinados directivos (incluida la alta dirección) y empleados cuyas actividades profesionales inciden de manera importante 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 importante en el perfil de riesgo (todos ellos denominados como el Colectivo Identificado con arreglo a las Guidelines on Remuneration Policies and Practices aprobadas por el Committee of European Banking Supervisors el 10 de diciembre de 2010 y al Reglamento Delegado (UE) 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). En tanto que dichos ciclos conllevan la entrega de acciones del Banco, las juntas generales de accionistas de 30 de marzo de 2012, 22 de marzo de 2013, 28 de marzo de 2014 y 27 de marzo de 2015 aprobaron, respectivamente, la aplicación del segundo, tercer, cuarto y quinto 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 o cinco 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 (o de filiales cotizadas del Grupo), de acuerdo con las reglas que se detallan a continuación.

El porcentaje de diferimiento del bonus se paga durante un periodo de tres o cinco años, abonándose por tercios o quintos dentro de los treinta días siguientes a los aniversarios de la fecha inicial (fecha en la que se paga el porcentaje de abono inmediato), 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 quedó 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 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 correspondientes, según se detalla en los reglamentos reguladores de los mismos.

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 ciclos dos a cinco (puesto que del primer ciclo ya se han entregado todas las acciones pendientes dentro del ejercicio 2015) de este plan a comienzos de 2016, lo entregado durante el ejercicio y el saldo al cierre de este. Asimismo, se informa del importe en miles de euros abonado durante 2016 bajo los citados ciclos de este plan.

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

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	34.958	34.958	-	-	223

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	66.241	33.121	-	33.120	230

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2015 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	182.444	60.814	-	121.630	373

## Retribución variable de 2015 (quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
27 de marzo de 2015	528.834	211.534	-	317.300	840

## 2. D. José Antonio Álvarez Álvarez

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	24.046	24.046	-	-	155

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	39.121	19.560	-	19.561	131

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	78.726	26.242	-	52.484	162

## Retribución variable de 2015 (quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
27 de marzo de 2015	351.523	140.609	-	210.914	558

### 3. D. Matías Rodríguez Inciarte

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
30 de marzo de 2012	41.529	41.529	-	-	267

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
22 de marzo de 2013	69.093	34.546	-	34.547	231

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

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
28 de marzo de 2014	139.088	46.363	-	92.725	287

#### Retribución variable de 2015 (quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
27 de marzo de 2015	361.118	144.447	-	216.671	574

### 4. D. Rodrigo Echenique Gordillo

#### Retribución variable de 2015 (quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y condicionada)

Fecha de implantación	Acciones 01/01/2016	Acciones entregadas en 2016	Acciones canceladas en 2016	Acciones pendientes de entrega en 2016	Efectivo pagado en 2016 (miles de euros)
27 de marzo de 2015	260.388	104.155	-	156.233	414

## 3. Retribución de miembros de la alta dirección no consejeros

En la reunión de 23 de enero de 2017, la comisión acordó proponer al consejo de administración la aprobación de la retribución variable correspondiente al ejercicio 2016 de los miembros de la alta dirección no consejeros. La propuesta de la comisión fue aprobada por el consejo en su reunión del 24 de enero de 2017.

La determinación de estas retribuciones variables se ha basado en la aplicación de la política retributiva general del Banco, así como las especificidades que corresponden al colectivo de la alta dirección. En general, sus bolsas de retribución variable se han calculado a partir de lo siguiente:

Categoría y ponderación	Métricas cuantitativas	Valoración cualitativa
Clientes (15%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rankings de satisfacción de clientes</li> <li>Número de clientes vinculados</li> <li>Número de clientes digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo efectivo de la franquicia</li> <li>Cumplimiento de la conducta adecuada de venta y vinculación</li> </ul>
Empleados (10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de la encuesta de compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia de una cultura fuerte orientada alrededor de Simple, Personal y Justo</li> <li>Comparativa con los estándares de empresas de alto rendimiento</li> </ul>
Sociedad (5%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado en la aplicación de programas sociales*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo efectivo a la sociedad del futuro</li> </ul>
Accionistas (70%)	Riesgos (10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión efectiva del apetito de riesgo</li> <li>Refuerzo de la cultura y control de riesgos</li> <li>Gestión del riesgo operacional</li> <li>Avance hacia la gestión de riesgos Pilar II</li> </ul>
	Capital (10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de cambios regulatorios en el capital</li> <li>Gestión efectiva del capital en las decisiones de negocio</li> <li>Progreso en el plan de capital hasta el objetivo Pilar III</li> </ul>
	Rentabilidad (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento sobre el ejercicio anterior teniendo en cuenta el entorno de mercado y competidores</li> <li>Beneficios y gestión del capital sostenibles</li> <li>Gestión de los costes</li> <li>Asignación efectiva del capital</li> </ul>

\* En la ubicación geográfica a la que está adscrito el directivo.

\*\* A estos efectos 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.

Durante 2016, el consejo de administración del Banco ha mantenido los nombramientos y cambios organizativos encaminados a 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) y diferida (excluyendo la vinculada a objetivos plurianuales) de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2016 y 2015, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente:

Miles de euros

Ejercicio	Nº de personas	Retribuciones salariales a corto plazo y diferidas						Otras retribuciones**	Total
		Fijas	Retribución variable abono inmediato		Retribución variable diferida				
			En efectivo	En acciones*	En efectivo	En acciones			
2016	18	17.258	8.126	8.126	3.745	3.745	4.430	45.430	
2015	21	17.838	6.865	6.865	7.880	7.880	5.016	52.344	

\* El importe de abono inmediato en acciones del ejercicio 2016 se corresponde con 1.596.248 acciones Santander (1.726.893 acciones Santander en 2015).

\*\* Recoge otros conceptos de remuneración tales como primas por seguros de vida por 577 miles de euros (1.309 miles de euros durante 2015), seguros médicos y ayudas de localización.

Por otra parte, a continuación se indica el desglose de las retribuciones salariales vinculadas a objetivos plurianuales de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2016 y 2015. Estas retribuciones sólo se percibirán en caso de cumplirse las condiciones de permanencia, no concurrencia de cláusulas *malus* y objetivos a largo plazo, en los correspondientes plazos de diferimiento.

Miles de euros

Ejercicio	Nº de personas	Retribuciones salariales a largo plazo*		
		En efectivo	En acciones	Total
2016	18	3.933	3.933	7.866
2015	21	-	3.732	3.732

\* Corresponde en 2016 al valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2020, 2021 y 2022 del primer ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Corresponde en 2015 al valor razonable estimado del ILP del ejercicio. 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.

Adicionalmente, aquellos directores generales que durante el ejercicio 2016 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 4.064 miles de euros (17.803 miles de euros, para aquellos que cesaron en 2015), manteniendo asimismo, derecho a retribuciones salariales a largo plazo por un importe total de 503 miles de euros (7.123 miles de euros, para aquellos que cesaron en 2015).

En 2016 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido para el conjunto de los directores generales del 113%, 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 2016.

## 4. Retribución de miembros del colectivo identificado

La comisión propone al consejo de administración los elementos esenciales de la retribución de aquellos otros directivos o empleados que, no perteneciendo a la alta dirección, asuman riesgos, ejerzan funciones de control (i.e., auditoría interna, gestión de riesgos y cumplimiento) o reciban una remuneración global que los incluya en el mismo baremo de remuneración que el de los altos directivos y los empleados que asumen riesgos, cuyas actividades profesionales incidan de manera importante en el perfil de riesgo del Grupo (conformando todos ellos, junto con la alta dirección y el consejo de la Sociedad, el llamado Colectivo Identificado).

Cada año, la comisión de retribuciones revisa y, en su caso actualiza el perímetro de dicho colectivo con la finalidad de identificar las personas de la organización que cumplen los parámetros señalados anteriormente. El capítulo de políticas de remuneraciones del Informe con Relevancia Prudencial de Banco Santander, S.A. correspondiente a 2016 detalla los criterios seguidos para la identificación del colectivo así como la normativa que ha servido de referencia para tal definición<sup>17</sup>.

A cierre de 2016, teniendo en cuenta estos criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.130 directivos de todo el Grupo (incluyendo a los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros), lo que suponía un 0,59% de la plantilla.

Son aplicables a los directivos del colectivo identificado distintos de los consejeros ejecutivos los mismos principios retributivos que para estos últimos –descritos en los apartados 2.3.2 y 2.5– a excepción de:

- Los porcentajes y plazos de diferimiento que correspondan en función de su categoría.
- La posibilidad de que en 2016 ciertas categorías de directivos no tengan incentivo diferido sujeto a performance, sino solo a cláusulas malus
- Al igual que se hizo en ejercicios anteriores, la parte de la retribución variable que se abona o difiere en acciones a los directivos del Grupo de Brasil, Chile, México, Polonia y Santander Consumer USA que se entrega en acciones o instrumentos equivalentes de las correspondientes filiales cotizadas.

En el ejercicio 2017, el consejo de administración mantendrá flexibilidad para acordar el abono total o partícula 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 2016 del colectivo identificado, los importes diferidos en efectivo y en instrumentos y la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos se encuentran detallados en el capítulo Políticas de remuneraciones del citado Informe con Relevancia Prudencial del ejercicio.

17. El Informe con Relevancia Prudencial 2016 está publicado en [www.santander.com](http://www.santander.com)



## 5. Autoevaluación

Conforme a lo dispuesto en el artículo 17 bis.4.g) del Reglamento del Consejo, la comisión de retribuciones en su reunión de 21 de febrero de 2017, efectuó la evaluación de su funcionamiento, de la calidad de sus trabajos y del desempeño de las funciones que tiene encomendadas en los Estatutos sociales y en el propio reglamento, durante 2016.

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 competencia y con presentaciones de los distintos asuntos que se tratan en las reuniones de la comisión que resultan adecuados.

Asimismo, en el proceso se ha valorado positivamente la composición y la autonomía e independencia de la comisión y el elevado grado de conocimiento e involucración de sus miembros, y en especial, su apoyo al consejo.

Destaca también la mejora de los debates de la comisión, como consecuencia de la calidad de las presentaciones de la alta dirección, así como un adecuado acceso de los directivos a las reuniones de las comisiones, concluyéndose un satisfactorio desempeño de la misma y un claro esfuerzo para la mejora continua.

## 6. Retos para 2017

Los principales retos de la comisión para 2017 son los siguientes:

- Seguir alineando las estructuras y mecanismos de compensación con la cultura corporativa (Sencillo, Personal y Justo), favoreciendo de esta manera la capacidad de atracción y retención de los profesionales y aumentando los niveles de compromiso.
- Continuar desarrollando políticas de remuneración alineadas con las mejores prácticas internacionales, que fomenten la diversidad sin incurrir en discriminaciones de ningún tipo y que faciliten el reconocimiento a las mejores contribuciones.
- Consolidar la colaboración con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración que tengan en cuenta los intereses a largo plazo de los accionistas, los inversores y otros *stakeholders* y, en particular, en el análisis de los criterios empleados para determinar el ajuste al riesgo ex ante de la compensación.

---

# Informe de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento 2016

1

Introducción

2

Actividades durante 2016

3

Autoevaluación

4

Retos para 2017

# 1. Introducción

## » Regulación

Los Estatutos sociales contienen una regulación básica de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, que el Reglamento del Consejo<sup>1</sup> complementa y desarrolla, definiendo su composición, funcionamiento y competencias.

## » Funciones

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

### 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. En particular, valorando los escenarios e hipótesis a emplear en dichos tests, analizando los resultados y medidas propuestas por la función de riesgos.
- 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 (*Chief Risk Officer* o CRO).
- 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, y efectuará, conjuntamente con dicha comisión de retribuciones, un análisis *a posteriori* de los criterios empleados para determinar la compensación y el ajuste al riesgo *ex ante*, considerando cómo se hayan concretado en la realidad los riesgos previamente valorados.

1. La comisión está regulada en el artículo 54.ter de los Estatutos sociales y en el artículo 17.ter del Reglamento del Consejo. Asimismo, los artículos 3.3 y 27 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](http://www.santander.com)).

## 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) Supervisa 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) Recibe información y, en su caso, emite informes sobre medidas disciplinarias a miembros de la alta dirección.
  - (iii) Supervisa 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.
- Supervisar y 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 2016

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  
(consejero independiente)

#### Vocales



D. Guillermo de la Dehesa Romero  
(consejero externo no dominical ni independiente)



D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca  
(consejero externo no dominical ni independiente)



D. Carlos Fernández González  
(consejero independiente)



D.ª Belén Romana García  
(consejera independiente)



D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga  
(consejera independiente)



D. Juan Miguel Villar Mir  
(consejero independiente)

#### Secretario



D. Jaime Pérez Renovales

Durante 2016, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa dejó de ser miembro de la comisión el 27 de septiembre de 2016, como consecuencia de su renuncia como consejero del Banco en esa misma fecha.

El consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó en su sesión de 28 de octubre de 2016, nombrar a D.ª Belén Romana García miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

La junta general ordinaria de accionistas de 18 de marzo de 2016, aprobó modificar el artículo 54.ter apartado dos de los Estatutos para elevar el número máximo de miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, fijado anteriormente en siete consejeros, a un máximo actual de nueve consejeros, con la finalidad de otorgar mayor flexibilidad al consejo de administración para establecer la composición que resulte adecuada en cada momento para 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 independiente. Los siete consejeros que forman parte actualmente de la comisión son externos y cinco de ellos (incluido su presidente) 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, aptitudes 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, en el que, como mínimo, se fijan cuatro reuniones. En cualquier caso, se reúne cuantas veces sea convocada por acuerdo de la propia comisión o de su presidente. La citada comisión celebró 12 sesiones en 2016.

La asistencia de sus miembros a las reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante 2016 fue la siguiente:

#### ● Número de reuniones y asistencia\*

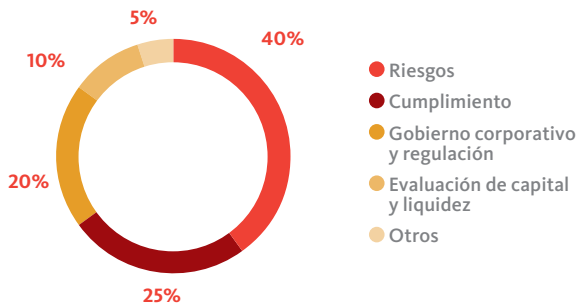
Mr Bruce Carnegie-Brown	12/12
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	12/12
D. Guillermo de la Dehesa Romero	12/12
D. Carlos Fernández González	7/12
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	9/9
D.ª Belén Romana García	2/2
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	11/12
D. Juan Miguel Villar Mir	9/12

\* 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 2016, 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, diez 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 2016.

### ● 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 siendo de calidad el voto del presidente en caso de empate, pudiendo ser delegada la representación en otro miembro.

La documentación relevante para cada reunión (proyecto de orden del día, presentaciones, informes, actas de reuniones anteriores y otra documentación soporte) se facilita a los miembros de la comisión por mecanismos habilitados al efecto y que aseguran la confidencialidad de la información, con tres días 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.

Sin perjuicio de que la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, a través de su presidente, informa acerca de sus actividades al consejo de administración, de las actas de las reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, 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, y tal y como prevé el apartado 7 del artículo 17.ter del Reglamento del Consejo, 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 retribuciones, con el fin de facilitar el intercambio de información y la efectiva supervisión de todos los riesgos que afectan al Grupo. En este sentido, con fecha 11 de febrero de 2016, se celebró una reunión conjunta de esta comisión y de la comisión de retribuciones.

## 2. Actividades durante 2016

El presente apartado contiene un resumen de las actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante el ejercicio 2016, 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, la dirección de riesgos ha presentado recurrentemente a la misma tanto una visión integral de los del Grupo, como análisis específicos por unidades y tipos de riesgos, así como diferentes asuntos y proyectos relativos a su gestión y control, 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 esta materia y, en su caso, formular las recomendaciones oportunas.

#### Gobierno

El 1 de noviembre de 2015 entró en vigor el modelo de gobierno de riesgos aprobado por el consejo, previa propuesta favorable de la comisión. El nuevo modelo 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, que fue suprimida por acuerdo del consejo de 1 de diciembre de 2015, 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 el año 2016, el consejo ha realizado la ratificación anual de los marcos corporativos de riesgos, introduciendo algún ajuste menor en el marco general de riesgos, en el marco de apetito de riesgo y en el marco de riesgo operacional. Adicionalmente, se ha seguido avanzado en el desarrollo y actualización de las políticas de riesgos, mediante la emisión de documentos de referencia por parte del Grupo, que son adoptadas por las unidades del grupo, mediante procesos de trasposición local y validación corporativa.

#### Visión integral de los riesgos del Grupo

Con el objeto de aportar la visión integral de todos los riesgos se ha presentado a la comisión con periodicidad mensual el informe de riesgos del Grupo, que contiene una panorámica completa de todos los identificados en el mapa de riesgos del Grupo. El informe tiene como objetivo mostrar los principales focos de atención que el área de consolidación de riesgos considera relevantes.

El contenido de este informe 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 de 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, financiera, 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 del perfil de capital, sin perjuicio del realizado por el comité de capital del Grupo.
- **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, conducta, prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo y reputacional:** 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 del mismo.
- **Riesgo estratégico:** seguimiento de los eventos con efecto en el desarrollo del negocio y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo.

### Visión por unidad

Con el fin de facilitar una adecuada visión sobre el riesgo en las distintas unidades, 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* -RAF- y *risk appetite statement*). Ha revisado trimestralmente el apetito de riesgo del Grupo y ha verificado el cumplimiento de los indicadores de apetito de riesgo 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 de la correspondiente unidad.

##### 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 ejercicios o proyectos corporativos, estratégicos o regulatorios sobre esta materia, pudiendo destacarse, entre otros, los siguientes:

- (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 por actividad y segmento, como a nivel Grupo, obteniendo un perfil de riesgo global. 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 18 de abril de 2016.
- (ii) **Risk and control self-assessment (RCSA):** El ejercicio de autoevaluación del riesgo de operaciones es una de las principales herramientas de control de este riesgo y consiste en la evaluación de los procesos que subyacen en las diferentes operativas del Grupo y la cuantificación de sus riesgos y vulnerabilidades principales.
- (iii) **Risk data aggregation and risk reporting framework (RDA-RRF):** En la reunión de la comisión de 13 de junio de 2016 se realizó una actualización del 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.
- (iv) **Programa Advanced Risk Management (ARM):** En la reunión del 5 de enero de 2016, los responsables de la división de riesgo del Grupo presentaron la evolución de este programa, el cual sirve de guía para todos los proyectos de transformación y cuya finalidad es la de implantar un modelo de gestión avanzada de riesgos en el Grupo para la identificación y gestión integral de todos los riesgos y facilitar el cumplimiento de los nuevos requerimientos regulatorios.

- (v) **Programa Advanced Operational Risk Management (AORM):** El responsable de riesgo operacional del Grupo informa periódicamente a la comisión sobre el avance del 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.
- (vi) **Programa Santander Cyber-Security:** Aunque el Grupo tiene implantado un sólido modelo de ciberseguridad basado en los mejores estándares en este ámbito y en las directrices de los reguladores, se ha iniciado el desarrollo de un programa de ciberseguridad estratégico y recurrente para el Grupo denominado *Santander Cyber-Security Program* (SCSP) orientado tanto a desplegar controles, herramientas y mejores prácticas para proteger los activos de IT, como a desarrollar capacidades avanzadas de detección y reacción de ataques al Grupo.

Se ha informado a la comisión sobre la implantación del modelo de ciberseguridad. Se trata de uno de los programas de la división de Tecnología y Operaciones que se estructura en torno a las funciones clave de la división (tecnología, operaciones, procesos y riesgo tecnológico y operativo).

El ciber-riesgo se ha convertido en un riesgo sistémico y global, con especial relevancia en el sector financiero. Se refiere a riesgos cuyas amenazas se manifiestan en el ciberespacio, es decir, aquellas que se valen del uso de redes de comunicación externa y que incluyen sabotajes y ataques, espionaje industrial e inteligencia y ciber-crimen.

La alta dirección del Grupo está plenamente involucrada en la elaboración y seguimiento periódico del contenido del plan mediante la celebración de foros específicos de carácter técnico, así como de seguimiento a nivel institucional, que garantizan que el contenido y estructura del plan se adaptan a la normativa local e internacional en materia de gestión de crisis.

- (vii) **Plan de viabilidad corporativo (recovery plan):** En la comisión del 14 de julio de 2016, el *Group Chief Financial Officer* presentó el plan de viabilidad corporativo con el objetivo de evaluar la reacción y viabilidad del Grupo en escenarios de estrés severos.

Como parte de los instrumentos de gestión de los riesgos, el Banco mantiene permanentemente actualizado su plan de viabilidad corporativo, cuya parte más relevante contempla las medidas que la entidad tendría disponibles para superar sin asistencia externa una situación de crisis muy severa.

(viii) **Brexit:** El 14 de julio de 2016, la comisión fue informada por el *Group Chief Financial Officer* sobre las acciones llevadas a cabo con ocasión del resultado del referéndum celebrado el 23 de junio de 2016 en Reino Unido, en el que ganó la opción de salir de la Unión Europea.

El plan de contingencia describe las actividades del Grupo, en coordinación con Santander UK, antes y después del referéndum, teniendo en cuenta los diferentes resultados y escenarios en el corto y medio plazo, todo ellos con el objetivo de estar listos para reaccionar de una manera rápida y coordinada a los eventos que se produjeran tras el referéndum, así como para mitigar los que fueran negativos en todos los ámbitos relevantes: clientes, accionistas e inversores, supervisores y empleados.

(ix) **Planes de capital y de liquidez (ICAAP y ILAAP):** 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.

#### **Plan estratégico P-19 (Plan a 3 años, 2017 a 2019)**

En su reunión de 18 de noviembre de 2016, la comisión informó favorablemente el P-19, 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-19, de 2017 a 2019) 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 18 de abril de 2016, informó favorablemente el informe anual de autoevaluación del capital 2016, que fue aprobado por el consejo en su reunión de 26 de abril.

El informe se elaboró por las divisiones de Riesgos y de Dirección 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.

En la sesión de 11 de febrero de 2016 la comisión informó favorablemente el documento denominado información con relevancia prudencial, destacando que el citado documento describe de forma detallada, tanto cualitativa como cuantitativamente, distintos aspectos de la gestión de capital y de riesgos del Grupo: visión sobre la función y gestión del capital; base de capital y requerimientos de recursos propios; políticas de gestión de los diferentes riesgos asumidos por la entidad, desde el punto de vista de consumo de capital; composición de la cartera del grupo y su calidad crediticia, medidos en términos de capital y despliegue de modelos internos avanzados.

### **Plan de liquidez (ILAAP)**

La comisión, en su sesión de 18 de abril de 2016, informó favorablemente el plan de liquidez, siendo aprobado por el consejo en su reunión de 26 de abril.

El plan de liquidez es un proceso interno de autoevaluación de la suficiencia de liquidez del Grupo a nivel consolidado, que debe ser integrado con el resto de los procesos estratégicos, como el ICAAP, el apetito de riesgo y los planes estratégicos. La suficiencia de la liquidez disponible se evalúa de manera habitual a lo largo de un horizonte temporal teniendo en cuenta, no solo los escenarios estresados, sino también los aspectos cuantitativos (i.e. métricas y ratios) y aspectos cualitativos (i.e. gobernanza, políticas y procedimientos). El ILAAP también ha sido desarrollado en el contexto del modelo de negocio y la nueva cultura del Grupo.

### » 2.3 Cumplimiento y conducta

La función de cumplimiento y conducta, representada por la *Group Chief Compliance Officer*, ha asistido a 11 de las 12 reuniones que la comisión ha celebrado durante 2016 para informar sobre los asuntos de su competencia.

#### Gobierno

En 2015 se aprobó un nuevo modelo de la función de cumplimiento y conducta *Target Operating Model (TOM)*, que supuso 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 acuerdo con las expectativas de los organismos supervisores y el modelo organizativo del Grupo de tres líneas de defensa.

En 2016 se ha informado a la comisión, trimestralmente, sobre los avances en este plan de transformación. En la comisión de 26 de septiembre se informó de que la primera fase del desarrollo del *TOM*, aprobada por el consejo, se había completado con éxito en 10 unidades. Actualmente, está en la fase de diseño para Reino Unido, Estados Unidos y la división de *Global Corporate Banking (GCB)*.

Una vez concluido el diseño del *TOM* de cada unidad, la implantación del mismo estaría acompañada por un conjunto de herramientas de soporte que el Grupo ha desarrollado, incluyendo un marco de gobierno y un reporte del avance, tanto de las unidades como del Grupo. El objetivo es asegurar una implantación coordinada, que permita compartir mejores prácticas entre las unidades y el Grupo, así como tomar acciones de mitigación a tiempo para cumplir con el calendario. En la reunión de la comisión del 18 de noviembre se presentó la última actualización de este proyecto.

#### Cumplimiento regulatorio

Las exigencias normativas en el ambiente regulatorio y el desarrollo de mejores prácticas exigen un adecuado control de las actividades, de forma que puedan prevenirse los casos de responsabilidad civil y penal para conductas en su seno.

En estas circunstancias, es preciso dotarse de un modelo corporativo de *Corporate Defense*, que potencie la concienciación y control en dicho ámbito.

Un modelo corporativo robusto y eficaz requiere el compromiso de la alta dirección del Banco ("*tone from the top*") respecto de los objetivos de prevención penal, contribuyendo a generar una cultura ética corporativa integrada en la organización. Para ello, en 2016 se ha robustecido del modelo corporativo de *Corporate Defense*, incluyendo acciones formativas a diferentes niveles en el Grupo.

En abril de 2016, la *Group Chief Compliance Officer* realizó una presentación a la comisión, sobre el modelo de prevención de riesgos penales (*Corporate Defense*), que está integrado por un sistema de políticas, procedimientos y controles orientados a la prevención del riesgo penal.

El citado modelo ha obtenido por tres años consecutivos un informe de Auditoría Interna favorable (*rating B*), siendo además el Banco la primera entidad en España con el certificado de Aenor en esta materia. Además, el modelo de *Corporate Defense* ha sido el punto de partida de otros proyectos importantes para el Grupo, como la implantación de un programa corporativo de prevención de la corrupción o la creación de un sistema disciplinario para la prevención de riesgos penales en el Grupo.

En relación con la implementación del programa de Cumplimiento de Volcker, la *Group Chief Compliance Officer* expuso el impacto de la normativa Volcker sobre el perímetro de entidades del Grupo Santander y explicó cómo se ha implementado la normativa en el Grupo. Asimismo, informó del estado del programa de cumplimiento de Volcker y señaló que se ha establecido una estructura de gobierno y un programa para dar cumplimiento a la normativa e identificar las posibles infracciones.

#### Gobierno de productos y protección al consumidor

El 17 de marzo presentó a la comisión el informe anual del Servicio de Reclamaciones y Atención al Cliente del Grupo Santander, explicativo del desarrollo de su función durante el ejercicio 2015 y con el contenido mínimo establecido en el artículo 17 de la Orden ECO/734/2004, de 11 de marzo, del Ministerio de Economía, y en el artículo 37 del Reglamento del Servicio de Reclamaciones y Atención al Cliente en el Grupo Santander. Dicho informe fue presentado al consejo de administración.

## Apetito de riesgo

La función de Cumplimiento y Conducta ha formulado una propuesta de apetito de riesgos, a través de los órganos de gobierno y alineados con la función de Riesgo, dentro del RAS del Grupo, que tiene en cuenta: (i) los riesgos de cumplimiento y conducta dentro de la estrategia de negocio del Grupo; (ii) el Marco de Apetito de Riesgo corporativo aprobado por el Consejo de Administración; y (iii) los principios establecidos por el *Financial Stability Board (FSB)*. Ha sido aprobado por el Consejo de Administración en su reunión de 25 de julio de 2016.

Esta nueva metodología está alineada con el Marco de Apetito de Riesgo del Grupo (RAF), y se insertará en dicho marco. Tiene en cuenta no solo el Marco de Apetito de Riesgo corporativo aprobado por el Consejo de Administración, sino también los principios establecidos por el *Financial Stability Board (FSB)*.

## Informe anual de cumplimiento

En la reunión de la comisión de 13 de junio de 2016, la *Group Chief Compliance Officer* presentó el informe anual de cumplimiento elaborado según lo requerido por la Circular 1/2014, de 3 de abril, de la Comisión Nacional de Mercado de Valores sobre los requisitos de organización interna y de las funciones de control de las entidades que prestan servicios de inversión.

Con el fin de facilitar una visión amplia y detallada de las funciones de cumplimiento y conducta, tanto en la Corporación como en la unidad organizativa en España, se han elaborado sendos informes anuales, que dan respuesta a lo exigido por la norma quinta, apartado 4 de dicha Circular. Por tanto, el informe del Grupo lo componen ambos documentos, que se habrán de considerar conjuntamente.

A continuación, se detallan las líneas esenciales del informe:

### I) Corporación:

- a. Modelo organizativo y gobierno.
- b. Modelo de gestión del riesgo en cumplimiento y conducta.
- c. Valoración de los riesgos de cumplimiento (*risk assessment –RA–*).
- d. Materialización de los riesgos de cumplimiento y conducta.
- e. Cambios sustanciales en la normativa regulatoria y medidas acordadas de adaptación a los nuevos requisitos.
- f. Recursos.
- g. Conclusiones.

Por último, se hace referencia a los principales objetivos para 2016.

### II) Unidad del Grupo en España:

- a. Introducción.
- b. Recursos.
- c. Actividades durante 2015.
- d. Materialización de los riesgos de C&C en 2015.
- e. Cambios sustanciales en la normativa regulatoria y medidas acordadas de adaptación a los nuevos requisitos.
- f. Otras consideraciones.

## Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

En su reunión del 14 de julio de 2016, se presentó a la comisión, el Informe anual de seguimiento del experto externo requerido por el artículo 28 de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo y el artículo 38 del Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo. Dicho informe fue asimismo presentado en el consejo de 25 de julio de 2016.

## Riesgo reputacional

En la sesión de la comisión de 18 de abril de 2016, se informó a la comisión del enfoque del modelo de riesgo reputacional, que trata de abordar este riesgo de forma similar a como se gestionan otros riesgos no financieros en el Grupo. El riesgo reputacional se incorporó al mapa de riesgos del Grupo en julio de 2014 y se viene gestionando desde que fue asignado a la función de cumplimiento como un riesgo de primer nivel en el mapa de riesgos del Grupo y por tanto se ha incorporado, tras el proceso de redefinición de la función de cumplimiento y conducta, en el marco corporativo de cumplimiento aprobado en diciembre de 2015.

## Responsabilidad social corporativa

En la reunión de 18 de noviembre de 2016 se informó a la comisión del grado en responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. Asimismo, se informó de la posición y resultados del Banco en 2016 en el *Dow Jones Sustainability Index*, de los aspectos relevantes para inversores y analistas en este ámbito, y del avance en las métricas de contribución e impacto social en la comunidad y en los programas de inclusión financiera y voluntariado del Grupo. En medioambiente se presentaron los planes de reducción de la huella interna y la creación del grupo de trabajo sobre *climate finance*, para identificar posibles riesgos y oportunidades derivados de la transición a una economía baja en carbono tras la cumbre de París sobre el clima. Por último, se presentaron las iniciativas de *reporting* de aspectos no financieros más relevantes para el Banco.

##### Comunicaciones de supervisores y sanciones

La *Group Chief Compliance Officer* informa a la comisión sobre las principales comunicaciones de organismos supervisores a entidades del Grupo en materia de cumplimiento y conducta, así como sobre las principales sanciones impuestas a entidades del Grupo relacionadas con la función de cumplimiento normativo. También informa a la comisión sobre las principales novedades normativas publicadas, eventos externos cuyo conocimiento pueda contribuir a la mejora del entorno de control, eventos internos y eventos de riesgo reputacional y, desde el mes de octubre, sobre los asuntos tratados en los comités internos de la función de cumplimiento.

##### Autocartera

La dirección de cumplimiento informa de la operativa de autocartera del Banco.

#### » 2.4 Gobierno corporativo y regulación

##### Reglamento del Consejo

Durante 2016, la comisión ha informado favorablemente las siguientes propuestas de modificación del Reglamento del Consejo:

- (i) En su sesión de 25 de enero, la modificación del apartado 3 del artículo 17 del Reglamento, para ampliar las funciones de la comisión de innovación y tecnología, siendo aprobada esa propuesta por acuerdo del consejo de 26 de enero de 2016.
- (ii) En su sesión de 27 de junio, la modificación de diversos artículos del Reglamento, para alinearlos con las modificaciones estatutarias aprobadas por la junta general ordinaria de accionistas celebrada el 18 de marzo de 2016, así como para hacer otras adaptaciones normativas y de funcionamiento. Estas reformas avanzan en el refuerzo del gobierno corporativo del Grupo con distintas medidas, entre las que destacan las siguientes:
  - Recoger el objetivo de presencia mayoritaria de consejeros independientes en el consejo, sin perjuicio de que el Banco ya venía cumpliendo, en la práctica, dicho objetivo.
  - Ajustar las funciones de la comisión de auditoría.
  - Ajustar las reglas de funcionamiento y, en particular, de convocatoria de las comisiones del consejo.
  - Mejorar la definición de las funciones de la comisión de retribuciones para alinearlas con los *guidelines* de la EBA y reflejar el contenido real de sus competencias; y en el mismo sentido, ajustar las de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y del consejo en materia retributiva.
  - Disponer que el presidente del consejo de administración informe en la junta general ordinaria de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo.

##### Informe anual de gobierno corporativo

El detalle pormenorizado de las reglas y procedimientos de gobierno corporativo del Banco se contiene tanto en el informe anual de gobierno corporativo referido al ejercicio 2016, que se elabora de conformidad con la Ley de Sociedades de Capital, 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 (según ha sido modificada por la Circular 7/2015, de 22 de diciembre), 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, como en el apartado 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 17 de febrero de 2017, y conforme a lo previsto en el artículo 17 ter.4.p) del Reglamento del Consejo, la comisión ha evaluado la eficiencia y cumplimiento de las reglas y procedimientos de gobierno corporativo del Banco, concluyendo que el Banco cumple su misión de promover el interés social y tiene en cuenta los intereses de los grupos de interés.

#### » 2.5 Relación con supervisores y reguladores

Durante 2016, 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 las prioridades publicadas por el Banco Central Europeo que van a guiar el mecanismo único de supervisión (SSM).

## 3. Autoevaluación

Conforme a lo dispuesto en el artículo 17.4.t) del Reglamento del Consejo, la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, en su reunión de 23 de enero de 2017, efectuó la evaluación de su funcionamiento, de la calidad de sus trabajos y del desempeño de las funciones que tiene encomendadas en los Estatutos sociales y en el Reglamento del Consejo durante 2016.

Como resultado de esa autoevaluación, la comisión expresó su convencimiento de que ejerce de manera efectiva sus funciones, habiendo celebrado un número adecuado de reuniones, con órdenes del día que abarcan todas las áreas objeto de su competencia y con presentaciones de los distintos asuntos que se tratan en sus reuniones, las cuales resultan adecuadas y cuya calidad y tiempo dedicado a la exposición de los mismos, mejoran el debate y la toma de decisiones.

Por último, en el proceso se ha valorado positivamente la calidad de las propuestas presentadas por la alta dirección en el seno de las sesiones, así como la autonomía e independencia de la comisión, su composición cualitativa y cuantitativa y el elevado grado de conocimiento e involucración de sus miembros. En lo que respecta al acceso de la alta dirección a las reuniones de la comisión, este también se ha valorado adecuadamente.

## 4. Retos para 2017

Los principales retos de la comisión para 2017 son los siguientes:

- Colaborar con la comisión de innovación y tecnología en el seguimiento del riesgo tecnológico y ciberseguridad.
- Avanzar en la implementación del modelo de gobierno que regula la relación entre la matriz y las filiales.
- Seguir fortaleciendo el proceso de comunicación de la información no financiera y sobre diversidad de acuerdo con la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.
- Potenciar el seguimiento de requerimientos y recomendaciones de los supervisores y reguladores en materia de riesgos, especialmente no financieros, con el objetivo de seguir contribuyendo a la creación de una cultura de riesgos sólida para el Grupo.
- Asegurar la alineación entre los productos y servicios financieros ofrecidos a los clientes y el modelo de negocio, así como la estrategia de riesgo de la Sociedad. Evaluar los riesgos asociados con los productos y servicios financieros ofrecidos y examinar la alineación con los precios asignados y los beneficios obtenidos de dichos productos y servicios.





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

© Marzo 2017, Grupo Santander

**Realización:**

MRM Worldwide

**Impresión:**

Alborada

**Depósito Legal:**

M-7447-2017



