



Gobierno Corporativo

Febrero 2024





Un gobierno corporativo transparente y robusto para garantizar un modelo de negocio sostenible a largo plazo

Nuestros órganos de gobierno

Junta general de accionistas

Implicación activa de nuestros accionistas en la junta general



Consejo de administración

Máximo órgano de decisión centrándose en las funciones de supervisión



Comisiones del consejo

Sólida estructura de comisiones para apoyar al consejo

Base accionarial amplia y equilibrada

Distribución del capital social por regiones geográficas



Alineados con los más altos estándares de buen gobierno



Banco Santander cuenta con la calificación máxima en el Índice de Buen Gobierno Corporativo de AENOR (IBGC V2.0), que verifica aspectos como la composición y el funcionamiento del consejo y de sus comisiones, la junta general de accionistas, la política retributiva, el cumplimiento y la transparencia.



Índice

01		Principales datos del Grupo	4
02		Gobierno corporativo	14
03		Política de retribuciones	26
04		Gestión de Riesgos, Cumplimento y Conducta	33
05		Banca responsable	36
06		Anexos	
		CV de nuestros consejeros	50
		Comisiones del consejo	58
		Consejo asesor externo	63
		Glosario	64

01

Principales datos del Grupo



[VOLVER AL ÍNDICE](#) ↑

1.1

Nuestra cultura corporativa

Mantenemos nuestra cultura **Santander Way** para continuar cumpliendo con nuestros grupos de interés.



Nuestra misión

Contribuir al **progreso** de las personas y de las empresas.

Nuestra visión como banco

Ser la mejor **plataforma** abierta de servicios financieros, actuando con **responsabilidad** y ganándonos la **confianza** de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

Cómo hacemos las cosas

Todo lo que hacemos debe ser **sencillo, personal y justo.**



1.2

Estrategia Organizativa del Grupo a partir de enero 2024

Segmentos principales (Negocios Globales)				
Retail	Consumer	CIB	Wealth	Payments
Particulares Pymes Empresas	Negocio de consumo ¹ SBNA consumo ² Openbank	Banca Transaccional Banca de Inversión Mercados	Banca Privada Gestión de activos (SAM) Seguros	PagoNxt Cards



Segmentos secundarios (geográficos)			
E	DCBE	NA	SA
Europa	DCB Europe	Norteamérica	Sudamérica
España Reino Unido Portugal Polonia Otros Europa	SCF Openbank	Estados Unidos México	Brasil Uruguay Chile Perú Argentina Colombia

Funciones del Grupo y Actividades del Centro Corporativo

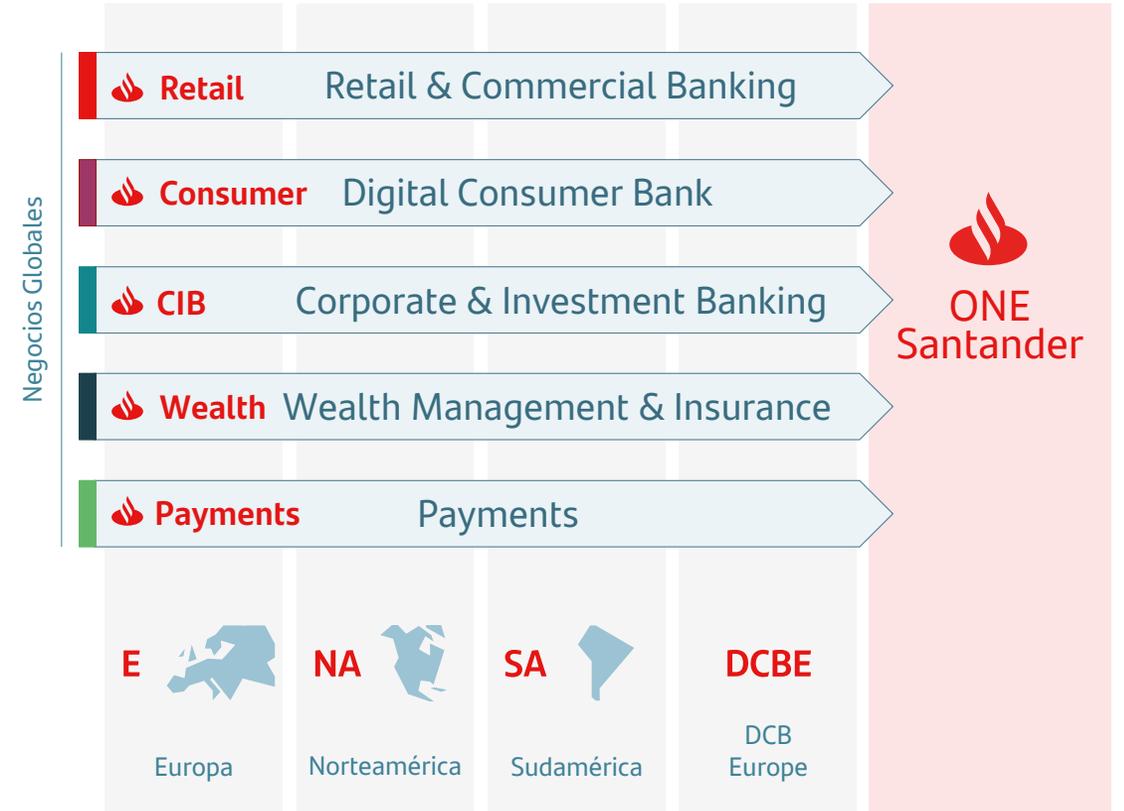
Auditoría Interna	Estrategia & ESG	Secretaría General ³ Desarrollo Corporativo	Comunicación y Marketing	Riesgos & Cumplimiento	Tecnología y Operaciones	Talento y Recursos Humanos Universidades	Intervención General y Control de Gestión	División Financiera	Relación con Reguladores y Supervisores	Plataformas de Inversión & Inversiones Corporativas	Costes y Organización
-------------------	------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	---------------------------------------------	-------------------------------------------	---------------------	-----------------------------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------

Nota: Centro Corporativo forma parte tanto de segmentos principales como de secundarios.
 (1) Incluye todas las empresas de financiación al consumo del Grupo.
 (2) Incluye particulares.
 (3) Incluye Asesoría Jurídica, Gobierno Interno, Asesoría Fiscal y Seguridad e Inteligencia.

1.3

Nueva forma de reporte desde 2024

Santander concentrará sus operaciones en cinco Negocios Globales que se convertirán en los segmentos principales de información del banco, al tiempo que mantendrá la actual gobernanza de las filiales autónomas en capital y liquidez



1.4

Modelo de negocio único

Santander es un banco retail con un modelo de negocio único basado en tres pilares.



01. Orientación al cliente

Banco digital con sucursales

02. Nuestra escala

Escala local y global

03. Diversificación

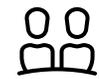
Geográfica y de negocios.
Balance sólido y diversificado



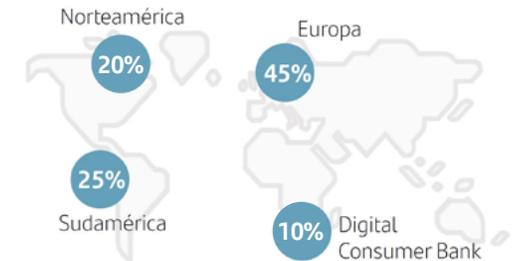
Top 3 NPS¹
en 7 mercados

Top 3 en créditos²
en 9 de nuestros mercados

Contribución al Beneficio³



165 mn
de clientes totales



100 mn
de clientes activos

Nuestro modelo de negocio es una fuente de gran fortaleza y resiliencia

1. NPS – Benchmark interno de satisfacción de clientes particulares, auditado por Stiga/Deloitte en 2S 23.

2. Cuota de mercado en la actividad crediticia a septiembre de 2023, incluyendo sólo los bancos de propiedad privada. El benchmark de Digital Consumer Bank (DCB) se refiere al mercado de auto en Europa.

3. Beneficio atribuido de 2023 por región sobre las áreas operativas sin incluir el Centro Corporativo.

1.5

Estrategia

Entramos en una nueva fase de creación de valor para los accionistas por la combinación de nuestro liderazgo local con la escala y plataformas globales.



5 pilares para la creación de valor en el Grupo, enfocados en particulares y empresas



1. Aquellos clientes que cumplen con el umbral de transaccionalidad en los últimos 90 días.

1.6

Desempeño 2023

Hemos alcanzado un beneficio récord y cumplido con nuestros objetivos financieros.



- **Resultados récord**, con 5 millones de nuevos clientes e ingresos creciendo a doble dígito
- El primer año de ONE Transformation está generando un **crecimiento rentable y mejorando la eficiencia**
- **Balance sólido**, con unas métricas de calidad crediticia robustas y una mayor ratio de capital
- **Creación de valor a doble dígito y aumento de la remuneración a nuestros accionistas**



Nota: a menos que se indique lo contrario, el detalle por negocio global presentado en este documento refleja el nuevo modelo operativo anunciado en septiembre de 2023. Para más información, véase también la presentación publicada el 20 de diciembre de 2023 en la que se explica el nuevo modelo operativo y la información financiera adaptada. Variaciones interanuales. En euros constantes: beneficio atribuido: +18%; ingresos: +13%. TNAV por acción + dividendo por acción incluye 5,95 céntimos de euro del dividendo en efectivo pagado en mayo 2023 y 8,10 céntimos de euro del dividendo efectivo pagado en noviembre 2023.

1.7

Base accionarial

3,7 millones de accionistas en todo el mundo apoyan nuestra estrategia.



Accionistas

3.662.377

Europa
89,01%

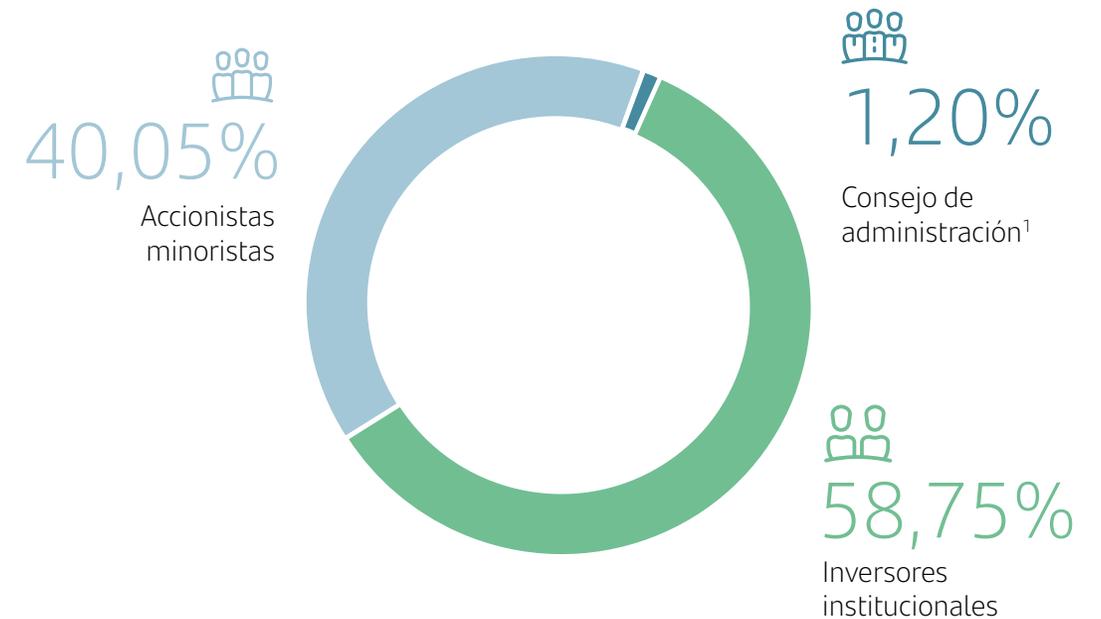
América
10,35%

Resto del mundo
0,64%

Fuente: Libro de Registro de Accionistas de Banco Santander, S.A. Datos a 31 de diciembre 2023.

Acciones

16.184.146.059



1. Acciones propiedad de consejeros o cuya representación ostentan.

1.8

Remuneración al accionista



2023 ■ Política de Remuneración:



En línea con la política de remuneración al accionista de 2023, el consejo de administración ha acordado:

Proponer a la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2024 la aprobación de **un dividendo complementario en efectivo por una cantidad bruta de 9,50 céntimos de euro por acción con derecho a percibir el dividendo. Este dividendo sería pagadero a partir del 2 de mayo de 2024.**

Implementar **un nuevo programa de recompra de acciones, al que el Banco destinará una cantidad de 1.459 millones de euros, que se inició el 20 de febrero.**

Una vez completadas ambas acciones, la remuneración total al accionista respecto de los resultados del 2023 habrá sido de **5.538 millones de euros** (c. 50% del beneficio neto atribuido del Grupo en 2023) dividida en partes aproximadamente iguales entre dividendo en efectivo (2.769 millones de euros) y programas de recompra (2.769 millones de euros)¹.

2024 ■ Política de Remuneración:

Para los resultados de 2024, el consejo tiene intención de seguir aplicando la misma política, consistente en una remuneración total de aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido del Grupo (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital), dividida aproximadamente en partes iguales entre dividendo en efectivo y recompras de acciones, continuando así la aplicada con respecto a 2023. La aplicación de la política de remuneración a los accionistas está sujeta a futuras aprobaciones corporativas y regulatorias.

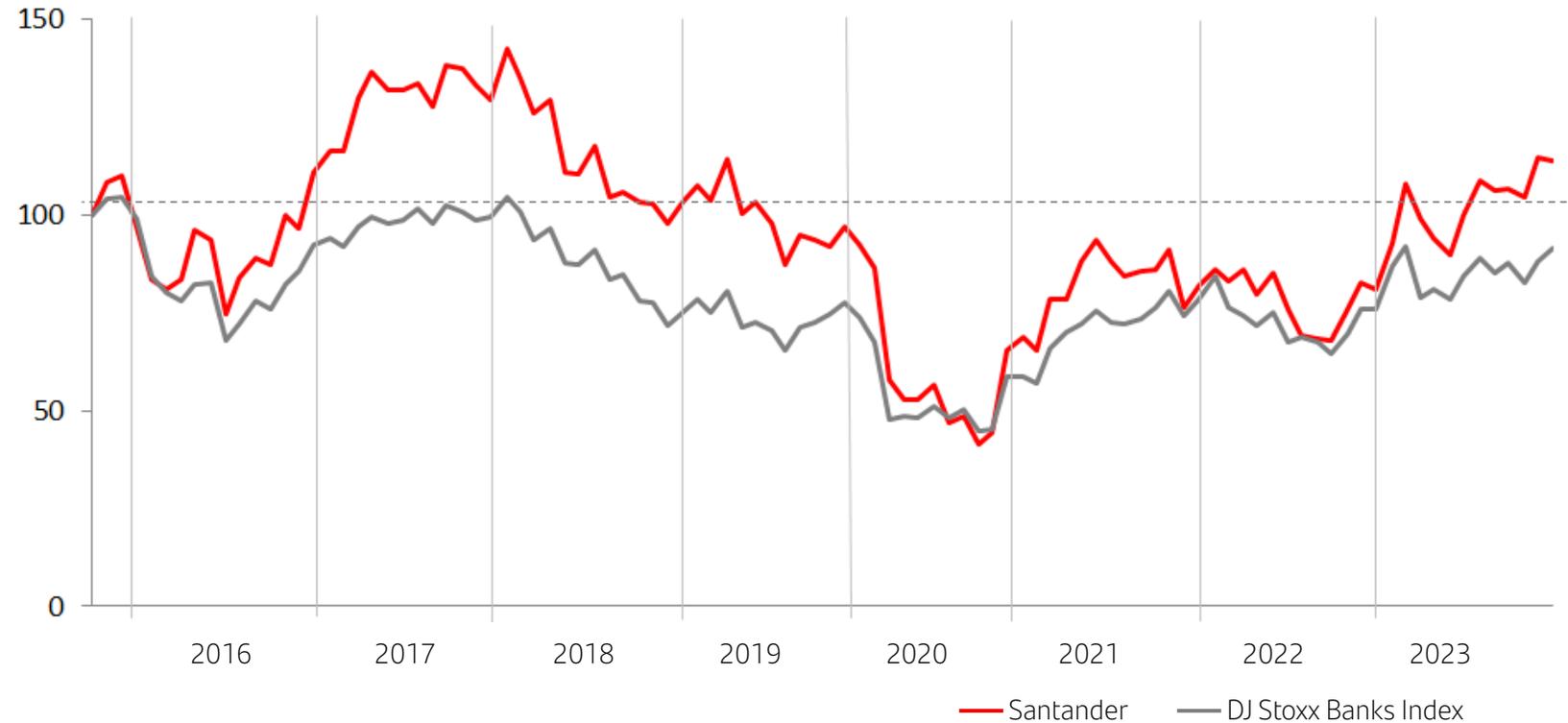
¹ La política de remuneración al accionista del Banco es distribuir aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido del Grupo (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital). Los importes indicados se han estimado asumiendo que, con la ejecución parcial del segundo programa de recompra referido, el número de acciones en circulación con derecho a percibir el dividendo complementario será de 15.483.617.874. Por tanto, el dividendo total en efectivo podrá ser superior si en el programa de recompra se adquiriesen menos acciones de las previstas, y será inferior en el caso contrario.

1.9

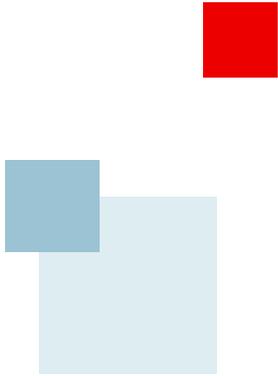
Evolución de la acción



Acción Santander vs. DJ Stoxx Banks Index desde el Investor Day de 2015



Fuente: Bloomberg desde el 30 de septiembre de 2015 hasta 31 Diciembre 2023.



02

Gobierno Corporativo



[VOLVER AL ÍNDICE](#) ↑

2.1

Como banco responsable, tenemos un gobierno transparente y robusto

Esto es fundamental para garantizar un modelo de negocio sostenible a largo plazo. Las mejores prácticas de nuestro gobierno se canalizan a todas las filiales.

Principales fortalezas de nuestro gobierno corporativo



Base accionarial amplia y equilibrada

- Más información en la página 11.



Comunicación efectiva con nuestros accionistas

- Combinación de **canales de comunicación tradicionales y virtuales** para adaptarnos a las necesidades de todos nuestros accionistas y fomentar su implicación.
- **Juntas generales de accionistas presenciales, con participación online permitida.** Nuestra aplicación informática para la asistencia remota a la junta garantiza al accionista el pleno ejercicio en tiempo real de sus derechos de asistencia y participación. Las juntas generales de abril de 2020 y 2021 se celebraron de forma exclusivamente telemática. En 2022 reanudamos la celebración de juntas híbridas ofreciendo la opción de asistir de manera presencial o telemática. La satisfacción de los accionistas quedó reflejada en el récord histórico del *quorum* de asistencia.

Quorum en las JGA

2021	2022	2023
67,66%	68,78%	67,56%

- Compromiso con **maximizar la divulgación y la calidad de la información** para seguir contando con la confianza de nuestros inversores.
- Nuestra **política de comunicación e implicación** con accionistas e inversores facilita su participación en nuestro gobierno corporativo.
- **Transparencia y simplificación en materia de retribuciones**, con métricas de desempeño alineadas con la estrategia, los intereses de los inversores y la sostenibilidad a largo plazo.



Consejo de administración efectivo

- **Mayoría de consejeros independientes.**
- **Composición equilibrada, cualificada y diversa.**
- **Separación de funciones y complementariedad de los roles** de la presidenta ejecutiva y del consejero delegado y liderazgo de nuestro consejero coordinador.
- **Sólida estructura de comisiones** que apoyan al consejo.
- **Buenas prácticas** en materia de gobierno corporativo arraigadas e integradas en nuestro Reglamento del consejo.



Foco en prácticas de negocio responsable y atención a todos los grupos de interés

- La banca responsable como **pedra angular** de nuestro gobierno corporativo.
- **Comisión específica de banca responsable, sostenibilidad y cultura**, totalmente coordinada con el resto de las comisiones del consejo.
- **Objetivos públicos de banca responsable.**
- **Valores corporativos sólidos** que fortalecen **nuestra cultura y nuestra misión** de contribuir al progreso de las personas y las empresas.
- Una estrategia para abordar el desafío del **cambio climático**, apoyando a una economía baja en carbono y fomentando el consumo sostenible.
- **Políticas corporativas de sostenibilidad** permanentemente actualizadas de acuerdo con las mejores prácticas nacionales e internacionales.
- Nuestro **estado de información no financiera** asegura que los mensajes de banca responsable y de gobierno corporativo son entendidos.

2.2

Composición del consejo

Firme compromiso de garantizar la efectividad del consejo, su equilibrio en la permanencia en el cargo y diversidad.

Número de consejeros	Geografías de origen	Mujeres	Consejeros independientes
<p>15</p> <p>Los consejeros se nombran por un período de 3 años.</p> <p>1/3 del consejo se somete a reelección anualmente.</p>	<p>5</p> <p>Diversidad de procedencia geográfica. Europa continental, US, UK, Latam y otros.</p>	<p>40%</p> <p>Desde noviembre de 2019 Banco Santander cuenta con una representación del 40% de mujeres en el consejo.</p>	<p>66,67%</p> <p>5,33 años de media en el consejo.</p>

Datos a 31 de diciembre de 2023.

2.3

Miembros del consejo

La mayoría de los consejeros son independientes (66,67%), lo que garantiza la libre toma de posición en el consejo.



  **Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea**
Presidenta ejecutiva
Consejera ejecutiva

  **Héctor Grisi Checa**
Consejero delegado
Consejero ejecutivo

  **Glenn Hogan Hutchins**
Vicepresidente y consejero coordinador
Consejero externo (independiente)

  **José Antonio Álvarez Álvarez**
Vicepresidente
Consejero externo

  **Homaira Akbari**
Consejera externa (independiente)

 **Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea**
Consejero externo

  **Bruce Carnegie-Brown**
Consejero externo (independiente)

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

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

  **Germán de la Fuente**
Consejero externo (independiente)

  **Gina Díez Barroso**
Consejera externa (independiente)

  **Luis Isasi Fernández de Bobadilla**
Consejero externo

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

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

  **Pamela Ann Walkden**
Consejera externa (independiente)

 **Jaime Pérez Renovales**
Secretario general y del consejo

-  Comisión ejecutiva
-  Comisión de innovación y tecnología
-  Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura
-  Comisión de auditoría

-  Comisión de nombramientos
-  Comisión de retribuciones
-  Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
- P** Preside la comisión

2.4

Próxima Junta General de 2024

La junta general ordinaria de accionistas es el evento anual más importante para nuestros accionistas.

Junta General de Accionistas 2024

Se celebrará en el Centro de Formación El Solaruco (Ciudad Grupo Santander), Avenida de Cantabria s/n, Boadilla del Monte, el 22 de marzo de 2024, a las 9:30 horas (CET), en segunda convocatoria.



ORDEN DEL DÍA DE LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS

- 1º **Cuentas anuales y gestión social.**
 - 1ªA Cuentas anuales e informes de gestión de Banco Santander, S.A. y de su grupo consolidado de 2023.
 - 1ªB Estado de información no financiera consolidado de 2023 y que forma parte del informe de gestión consolidado.
 - 1ªC Gestión social durante 2023.
- 2º **Aplicación de resultados de 2023.**
- 3º **Consejo de administración: nombramiento y reelección de consejeros.**
 - 3ªA Fijación del número de consejeros.
 - 3ªB Nombramiento de D. Juan Carlos Barrabés Cónsul.
 - 3ªC Nombramiento de Mr. Antonio Francesco Weiss.
 - 3ªD Reección de D. Javier Botin-Sanz de Sautuola y O'Shea.
 - 3ªE Reección de D. Germán de la Fuente Escamilla.
 - 3ªF Reección de D. Henrique de Castro.
 - 3ªG Reección de D. José Antonio Álvarez Álvarez.
 - 3ªH Reección de D.ª Belén Romana García.
- 4º **Reelección del auditor de cuentas externo para el ejercicio 2024.**
- 5º **Capital social.**
 - 5ªA Autorización al consejo de administración para aumentar el capital social del Banco en una o varias veces y en cualquier momento, en el plazo de 3 años, mediante aportaciones dinerarias y en una cuantía nominal máxima de 3.956.394.643 euros. Delegación para excluir el derecho de suscripción preferente.
 - 5ªB Reducción del capital social por importe máximo de 783.428.928,50 euros, mediante la amortización de un máximo de 1.566.857.857 acciones propias. Delegación de facultades.
 - 5ªC Reducción del capital social por importe máximo de 791.278.928,50 euros, mediante la amortización de un máximo de 1.582.557.857 acciones propias. Delegación de facultades.
- 6º **Remuneraciones.**
 - 6ªA Política de remuneraciones de los consejeros.
 - 6ªB Fijación del importe máximo de la retribución anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales.
 - 6ªC Aprobación de la ratio máxima entre los componentes fijos y variables de la remuneración total de consejeros ejecutivos y otros empleados pertenecientes a categorías cuyas actividades profesionales incidan de manera significativa en el perfil de riesgo.
 - 6ªD Plan de Retribución Variable Diferida y Vinculada a Objetivos Plurianuales.
 - 6ªE Aplicación de la normativa de buy-outs del Grupo.
 - 6ªF Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros (votación consultiva).
- 7º **Autorización al consejo y concesión de facultades para elevación a público.**

Junta híbrida



Presencial



Telemática

El 19 de febrero de 2024 el consejo de administración ha acordado someter a la Junta General de 2024 (sujeto a la obtención de la correspondiente autorización regulatoria) el nombramiento de Carlos Barrabés y el de Antonio Weiss como nuevos consejeros independientes, para cubrir las vacantes de Bruce Carnegie-Brown y de Ramiro Mato, quien también ha comunicado su decisión de no presentarse a re-elección y dejar de ser consejero en la posterior de las fechas de celebración de la junta o la de obtención de la autorización regulatoria del nombramiento de Antonio Weiss.



D. Juan Carlos Barrabés

Es considerado un influyente pionero del comercio electrónico. Aporta al consejo una amplia experiencia en el mercado áreas digital y de innovación, orientada a la plena integración de la tecnología digital en el desarrollo socioeconómico, la promoción del talento y los beneficios de la transformación digital en favor de las personas y las instituciones.



Mr. Antonio Francesco Weiss

Aporta al consejo una amplia experiencia en el mercado estadounidense, uno de los mercados estratégicos del Grupo, en especial en el área de servicios financieros, en la que ha desempeñado diversos cargos ejecutivos, y en el área de regulación y políticas públicas.

2.5

Mejora continua de nuestro gobierno corporativo

Aplicamos las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Adecuada renovación del consejo

Los siguientes consejeros han sido nombrados en los últimos años:



Héctor Grisi

Se incorporó al consejo en 2023

Ejecutivo. Dilatada carrera en el sector bancario y finanzas, donde ha desempeñado cargos de la mayor responsabilidad ejecutiva que le otorgan una demostrada capacidad de liderazgo y una privilegiada visión estratégica. Cuenta con un profundo conocimiento del Grupo, en particular en México y Estados Unidos, y con una extensa experiencia internacional y en la dirección de procesos de transformación y conectividad entre los diferentes mercados en los que actúa el Grupo.



Glenn Hutchins

Se incorporó al consejo en 2022

Externo (independiente). Glenn Hutchins fue nombrado vicepresidente y consejero coordinador con efectos desde el 1 de octubre de 2023, tras un riguroso proceso liderado por la comisión de nombramientos, sustituyendo en el cargo a Bruce Carnegie-Brown, que permanece en el consejo. Bruce Carnegie-Brown ha comunicado al consejo su intención de no presentarse a reelección en la Junta General de 2024, cuando dejará de ser consejero.



Germán de la Fuente

Se incorporó al consejo en 2022

Externo (independiente). Extensa experiencia en el sector de la auditoría de cuentas y unos sólidos conocimientos en auditoría, contabilidad, control interno y de riesgos así como del sector bancario.



Gina Díez Barroso

Se incorporó al consejo en 2020

Externa (independiente). Dilatada experiencia en los sectores inmobiliario y educativo y amplios conocimientos de sostenibilidad y negocio responsable como fundadora y patrona de fundaciones centradas en la educación, la diversidad de género y el apoyo social.



Luis Isasi Fernández de Bobadilla

Se incorporó al consejo en 2020

Externo. Extensa experiencia en una amplia gama de sectores y mercados internacionales, en particular financieros y de banca de inversión, a la vez que una sólida presencia institucional en España.

Máxima transparencia y mejora de nuestra información pública

Mejora constante de nuestra información pública sobre gobierno corporativo.

Presentamos las propuestas de acuerdo que se someten a la junta general en un único documento con un lenguaje más sencillo y con una estética mejorada, en línea con nuestro Informe Anual. Incluye un resumen de las propuestas e información complementaria de gran utilidad para nuestros accionistas.

Nuestra Board Skills & Diversity Matrix incluye información completa e individualizada sobre las competencias y la diversidad de nuestros consejeros, tanto a nivel del consejo como de sus comisiones, y **constata la capacidad de nuestro consejo para llevar a cabo la consecución de nuestra estrategia a largo plazo.**

Presencia equilibrada de ambos géneros en el consejo

Desde 2019 cumplimos con el objetivo de contar con una composición equilibrada de género en el consejo (entre el 40% y el 60% de ambos géneros), previsto en nuestra política de selección de consejeros y en el Reglamento del consejo. **Actualmente el consejo cuenta con un 40% de mujeres.**

Procesos de sucesión efectivos y robustos

Nuestros procedimientos de sucesión de consejeros y puestos clave **cumplen con los requisitos regulatorios y están alineados con las mejores prácticas del sector.**

La renovación del consejo realizada en los últimos años ha reforzado las competencias bancarias, financieras, tecnológicas y digitales del consejo e incrementado la diversidad geográfica, garantizando una composición adecuada para dirigir al Grupo en la consecución de su estrategia actual y futura.

A la vanguardia de las mejores prácticas nacionales e internacionales

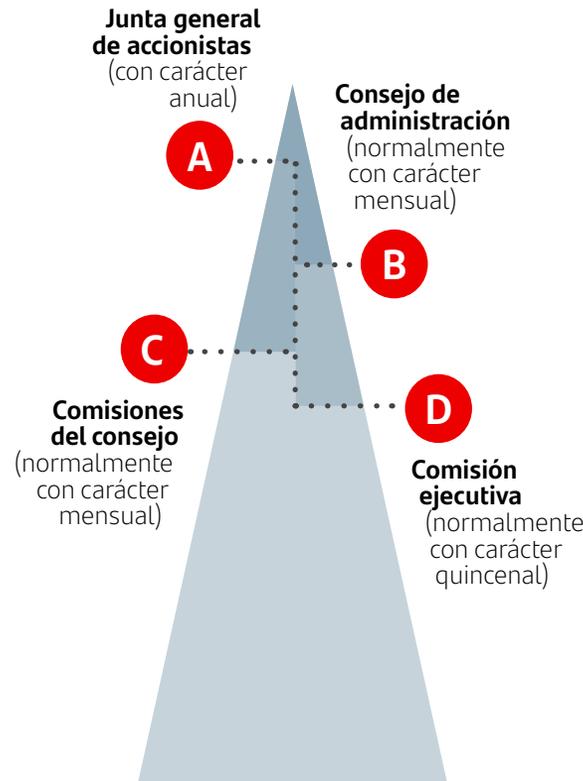
Seguimos las recomendaciones de supervisores y las orientaciones de organismos nacionales e internacionales, las directrices de la EBA en materia de gobierno interno y remuneraciones y las directrices conjuntas con la ESMA en materia de idoneidad del órgano de administración y titulares de funciones clave, entre otras.

Cumplimos todas las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV que nos resultan de aplicación.

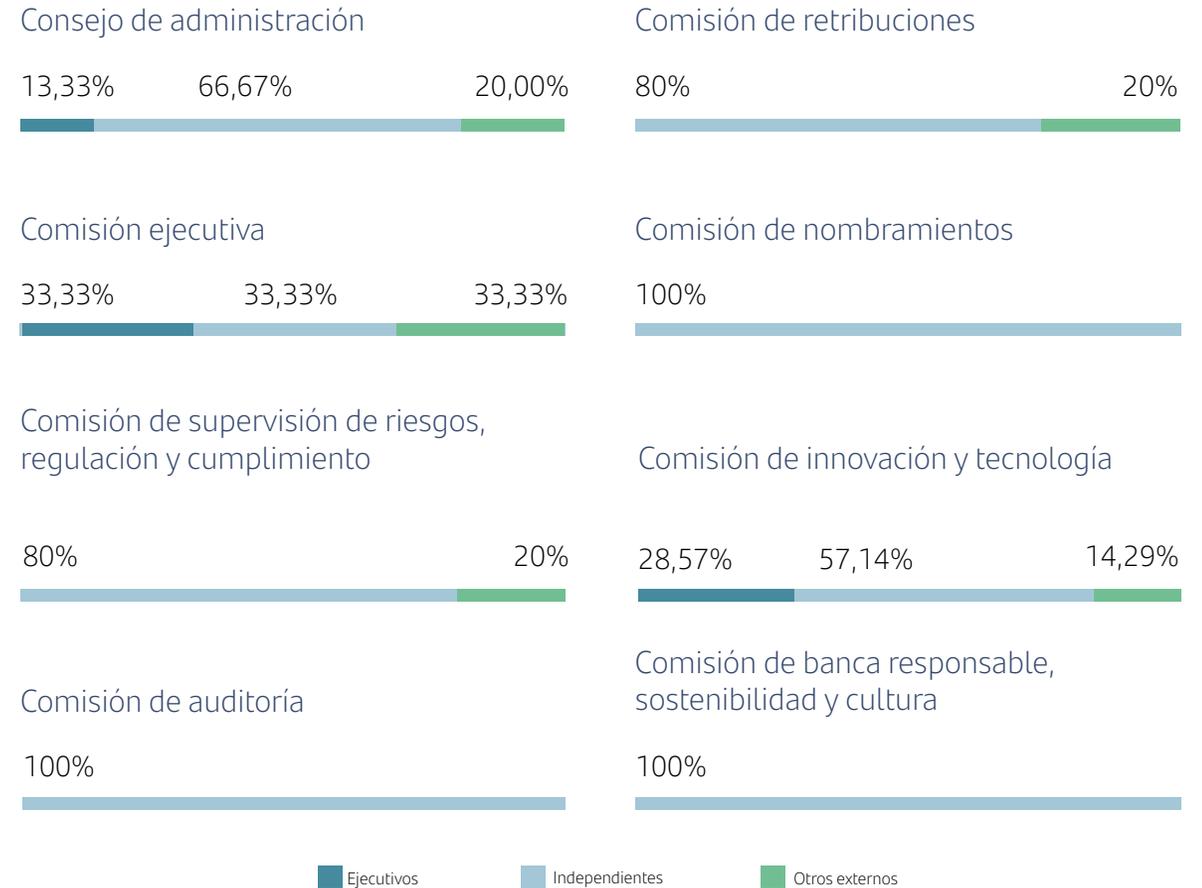
2.6 Sistema de gobierno corporativo

Fortalecemos continuamente nuestro sistema de gobierno corporativo, lo que es clave para cumplir nuestra misión de convertirnos en un banco más responsable en una era de disrupciones.

Los accionistas están en la cima del proceso de toma de decisiones



Composición equilibrada del consejo y de las comisiones



2.7

Funciones y responsabilidades separadas

La separación de los roles de la presidenta, el consejero delegado y el consejero coordinador es clave en nuestra estructura de gobierno.



Funciones de la presidenta ejecutiva

La presidenta es la superior jerárquica del Grupo y la principal representante del Grupo frente a los reguladores, autoridades y otros importantes grupos de interés.

La presidenta es responsable de la estrategia a largo plazo, que comprende los proyectos tecnológicos y digitales de crecimiento del Grupo como PagoNxt y el Digital Consumer Bank.

La presidenta también es la responsable de aquellas funciones y unidades corporativas que apoyan la ejecución de la estrategia y transformación a largo plazo del Grupo, que comprenden Tecnología y Arquitectura & Datos, Recursos Humanos, Talento, Intervención General y Control de Gestión, Estrategia y Desarrollo Corporativo, Secretaría General y Comunicación y Marketing Corporativo. Esto evidencia que la responsabilidad última sobre Transformación permanece con la presidenta ejecutiva.

La presidenta es también la encargada de dirigir la planificación de los planes de sucesión de los principales ejecutivos del Grupo, para su presentación a la comisión de nombramientos y al consejo.



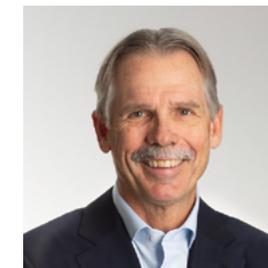
Funciones del consejero delegado

El consejero delegado tiene encomendada la gestión ordinaria del negocio con las máximas funciones ejecutivas y reporta exclusivamente al consejo al respecto.

En consecuencia, reportan directamente al consejero delegado los miembros de la alta dirección que dirigen las unidades de negocio, como son los responsables regionales (de Europa, Norteamérica y Sudamérica) y de los negocios globales (Wealth Management & Insurance, Corporate & Investment Banking, Payments y Retail & Commercial Banking (incluyendo Transformación¹), incluyendo las funciones de soporte y control que dan apoyo a cada uno de ellos. En la medida que Digital Consumer Bank desarrolla su actividad en los países, el responsable respectivo reporta su gestión al consejero delegado, sin perjuicio de la responsabilidad última de la presidenta sobre la dirección estratégica de este negocio global.

Como responsable de la gestión ordinaria del negocio, también reportan al consejero delegado el CFO y el responsable del negocio global de Investment Platforms & Corporate Investments.

Además, el consejero delegado es el responsable de las funciones de Relación con Reguladores y Supervisores y de la inserción de la política de sostenibilidad del Grupo en la gestión ordinaria de los negocios y funciones de soporte y control.



Funciones del consejero coordinador

Facilitar el debate y el diálogo abierto entre los consejeros independientes, incluyendo la coordinación de reuniones privadas de los consejeros no ejecutivos sin la presencia de ejecutivos, e involucrarse proactivamente con ellos para hacerse eco de sus consideraciones y opiniones.

Dirigir la evaluación periódica de la presidenta del consejo de administración y coordinar su plan de sucesión.

Involucrarse con los accionistas y otros inversores para formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de Banco Santander.

Sustituir a la presidenta en caso de ausencia, con facultades clave como convocar reuniones del consejo en los términos previstos en el Reglamento del consejo.

Solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día.

1. Aunque Retail & Commercial Banking reporta directamente al consejero delegado (sin reporte funcional a la presidenta ejecutiva), la responsabilidad última sobre Transformación permanece con la presidenta ejecutiva.

2.8

Matriz de competencias y diversidad del consejo

La composición de nuestro consejo garantiza el equilibrio adecuado entre conocimiento, capacidades, cualificaciones, diversidad y experiencia.

	Ana Botín	Héctor Grisi	Glenn Hutchins	José Antonio Álvarez	Homaira Akbari	Javier Botín	Bruce Carnegie-Brown	Sol Daurella	Henrique de Castro	Germán de la Fuente	Gina Díez Barroso	Luis Isasi	Ramiro Mato	Belén Romana	Pamela Walkden	
	Presidenta ejecutiva	Consejero delegado	Vicepresidente Consejero coordinador	Vicepresidente no ejecutivo	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente	
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA																
COMPETENCIAS TEMÁTICAS																
Banca (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Otros servicios financieros (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Minorista (80%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Digital y tecnologías de la información (TI) (60%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Gestión de riesgos (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Estrategia (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Negocio responsable y sostenibilidad (73,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Legal y regulatorio (13,3%)										•					•	
Gobernanza y control (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Experiencia internacional	Europa continental (73,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
	EE.UU./Reino Unido (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
	Latinoamérica (66,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
	Otros (40%)						•	•	•	•			•		•	
COMPETENCIAS HORIZONTALES																
Alta dirección (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Gobierno, regulación y políticas públicas (13,3%)			•											•		
Universidad y educación (40%)	•				•			•	•				•		•	
Experiencia significativa como consejero (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
DIVERSIDAD																
Género	Mujeres (40%)	•			•									•	•	
	Hombres (60%)		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Procedencia geográfica/ educación internacional	Europa continental (60%)	•			•			•	•	•			•	•	•	
	EE.UU./Reino Unido (66,7%)	•		•	•	•		•				•	•	•	•	
	Latinoamérica (13,3%)		•								•					
	Otros (6,7%)					•										
Edad	Menos de 55 (6,7%)					•										
	Entre 55 y 65 (66,7%)	•	•		•	•		•	•	•				•	•	
	Más de 65 (26,7%)			•							•	•	•			
MANDATO EN EL CONSEJO																
0 a 3 años (33,3%)		•	•							•	•	•				
4 a 11 años (53,3%)				•	•		•	•	•				•	•	•	
12 años o más (13,3%)	•					•										

2.9

Evaluación del consejo y mejora continua de su funcionamiento. Planes de sucesión

El gobierno corporativo es una herramienta clave para impulsar la estrategia del grupo. La evaluación anual nos permite testar el buen funcionamiento del consejo. Una sucesión sólida que garantiza la estabilidad del negocio.

Evaluación del consejo

Evaluación anual de su funcionamiento y efectividad.

Realizada por un experto externo al menos cada tres años.

En 2023, la evaluación fue realizada por un consultor externo independiente (Spencer Stuart), centrándose en la estructura, composición, diversidad y competencias del consejo y las comisiones.

Los resultados del proceso fueron debatidos por la comisión de nombramientos y el consejo en enero de 2024, constatando su satisfacción con los resultados y la efectividad del consejo y sus comisiones y concluyendo que nuestro modelo de gobierno es sólido y cumple con los más altos estándares.

El consejo de administración aprobó el correspondiente plan de acción en febrero de 2024, cuyos principales aspectos son:

- **Composición del consejo:** en las próximas renovaciones del consejo se prestará atención a mantener la diversidad internacional, y a las competencias tecnológicas y de innovación.
- **Efectividad del modelo de presidencia ejecutiva:** supervisar la efectiva separación de funciones y responsabilidades entre la presidenta ejecutiva y el consejero delegado, para seguir garantizando su solidez y eficacia.
- **Consejero coordinador:** completar la transición ordenada de las responsabilidades en favor de Glenn Hutchins, asegurando su efectividad.
- **Organización y cultura interna:** continuar garantizando que la documentación proporcionada es completa y lo suficientemente concisa para propiciar su correcta comprensión y debate.
- **Comisiones:** revisar su composición para mantener su efectividad y desempeño óptimos.

Planes de sucesión

Área prioritaria para la comisión de nombramientos y para el consejo, contándose con planes sólidos y adecuados que son **revisados periódicamente.**

La planificación de la sucesión de los principales miembros del

consejo asegura una **transición de forma ordenada y garantiza la continuidad y estabilidad** del consejo, así como su adecuada **renovación e independencia.**

Se trata de un proceso anual con una metodología y calendario bien definidos y una clara asignación de responsabilidades. Indicadores específicos de efectividad que son revisados anualmente.

Nuestros procedimientos de sucesión para consejeros y puestos clave

en el Grupo **cumplen con los requisitos regulatorios aplicables y están alineados con las mejores prácticas del sector.**



2.10

Modelo de gobierno Grupo-filiales

Las mejores prácticas de un gobierno corporativo sólido se canalizan a todas las filiales.



El modelo de gobierno grupo-filiales mejora el control y la supervisión a través de:

- A** Presencia de Grupo Santander en los órganos de gobierno de las filiales, estableciendo directrices claras para la correcta estructura, dinámica y efectividad del consejo y sus comisiones
- B** Reporte de los CEO / Country Heads al CEO / Regional Heads y a la comisión ejecutiva del Grupo
- C** Interacción entre las funciones de control, gestión y negocio del Grupo y las filiales
- D** Interacción entre los negocios globales* y los negocios locales

El procedimiento de evaluación de nombramientos e idoneidad del Grupo es un elemento clave de la gobernanza

1) Primer ejecutivo. (2) Segundo ejecutivo que reporta al Consejo de Administración. (3) Europa, Norteamérica y Sudamérica, reportan al CEO del Grupo. (4) Tecnología y Operaciones, Recursos Humanos, Secretaría General, Marketing, Comunicación y Estrategia. (5) Retail & Commercial Banking; Digital Consumer Banking, Corporate & Investment Banking, Wealth Management & Insurance y Payments.

* Cada negocio global es responsable de definir el modelo de negocio y operativo común, de fijar los objetivos y de identificar y gestionar las plataformas globales y las fábricas de productos.

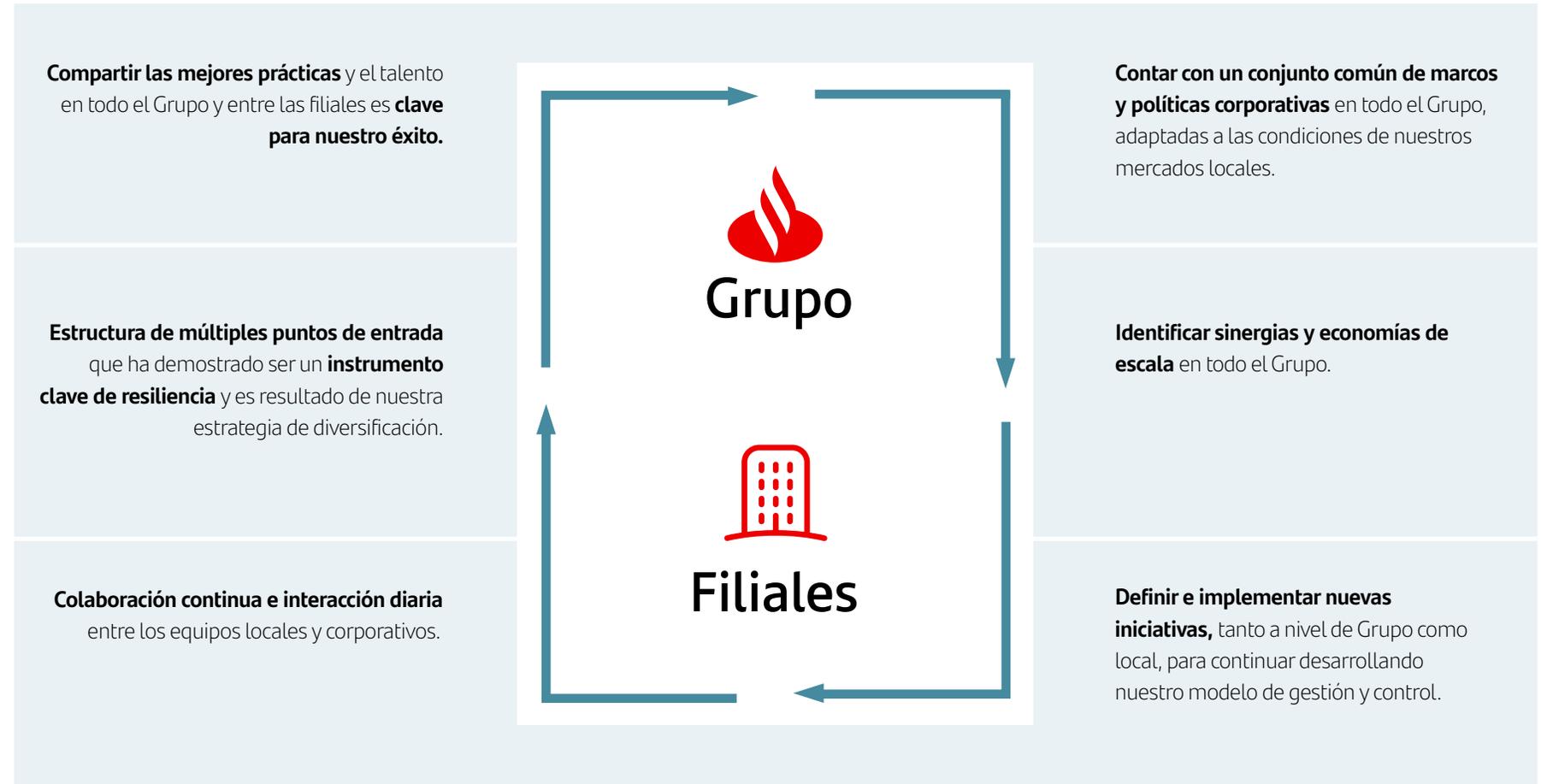
2.11

Interacción Grupo-filiales

Un modelo equilibrado Grupo-filiales que aporta valor a la suma de las partes.



Gobierno coherente en todo el Grupo siguiendo el modelo de gobierno Grupo-filiales



03

Política de retribuciones



[VOLVER AL ÍNDICE](#) ↑

3.1

Retribución del consejo de administración

La política de remuneraciones de los consejeros se incluye cada año como un punto independiente del orden del día de la junta general de accionistas.

Líneas generales

La **retribución de los consejeros** tiene su base en los cargos desempeñados por cada consejero dentro de este órgano colegiado de toma de decisiones, su pertenencia a distintas comisiones y su asistencia a las mismas, así como en otras circunstancias objetivas que el consejo pueda tener en cuenta.

Los **componentes de la retribución** son:



Componentes fijos de la retribución

Salario bruto anual de los consejeros ejecutivos en 2023

- Coherente con el nivel de responsabilidad en el Banco, con el objetivo de retener profesionales y atraer el mejor talento.
- Tras cinco años sin revisión, y a propuesta de la comisión de retribuciones, el consejo acordó proponer una subida del 3% en el salario anual bruto de Ana Botín para el año 2023 respecto al que tenía en 2022 (esto supondría una subida efectiva de alrededor del 1% de su compensación total respecto a 2022, calculada como la suma de salario fijo, aportación a pensiones y retribución variable target). En este sentido, se ha aplicado un incremento del 4,5% sobre el salario de convenio a la totalidad de la plantilla del banco en España.
- Por su parte, Héctor Grisi, nuevo consejero delegado de la entidad, tendrá un salario anual bruto de 3.000 miles de euros. Dicho importe supone mantener la misma retribución fija total que el anterior consejero delegado. El consejo acordó dicha cantidad a propuesta de la comisión de retribuciones, la cual estuvo basada en su probada y exitosa experiencia como consejero delegado de Santander México y en su rol de responsable regional de Norteamérica.

Otros componentes fijos de los consejeros ejecutivos

- Sistemas de previsión: planes de aportación definida (incluyendo componentes fijos y variables).
- Complemento a la retribución fija (como sustituto de las anteriores prestaciones complementarias por fallecimiento e invalidez).
- Prestaciones sociales.

Asignación anual y dietas de asistencia de los consejeros para 2023

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

3.2

Retribución de los consejeros ejecutivos

La retribución variable de los consejeros ejecutivos está sujeta a la consecución de métricas financieras y no financieras.

Retribución variable de los ejecutivos



3.3

Esquema de retribución variable ejecutiva

La retribución variable se difiere durante cinco años.



Estructura de la retribución variable de los consejeros ejecutivos para 2023

Inmediatamente después del año de ejecución	2024	→	40%
Diferido (malus)	2025	→	12%
	2026	→	12%
Diferido sujeto a objetivos a largo plazo	2027	→	12%
	2028	→	12%
	2029	→	12%
			100%

- La retribución variable en 2023 de los consejeros ejecutivos se abonará al 50% en efectivo y al 50% en instrumentos. La parte a recibir en instrumentos se divide de la siguiente manera:
 - 500.000 euros y 420.000 euros en PagoNxt, S.L. RSUs para Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente.
 - El resto, todo en instrumentos de Banco Santander, S.A. El consejero ejecutivo deberá decidir entre recibir dicha cantidad íntegramente en acciones o recibir a partes iguales acciones y opciones sobre acciones de Banco Santander, S.A. (mientras que para 2024 y 2025 el consejo acordó, a propuesta de la comisión de retribuciones, que los consejeros ejecutivos perciban la mitad en acciones y la mitad en opciones sobre acciones).
- **El 40%** de la retribución variable se abona al año siguiente y la porción diferida (**60%**) en cinco partes iguales durante los siguientes cinco años.
- **Los últimos tres pagos** se sujetan además a métricas a largo plazo.

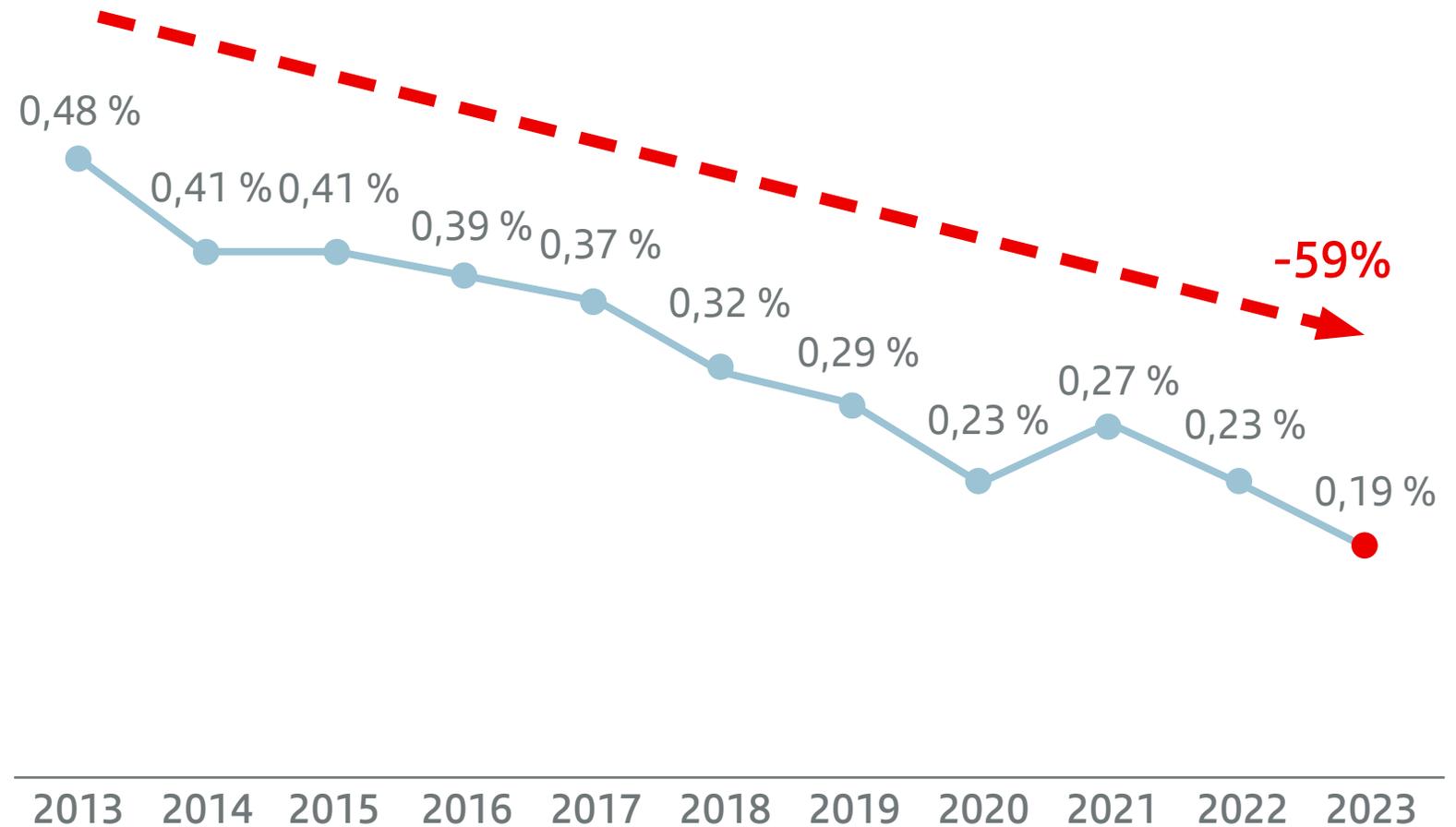
3.4

Retribución de los consejeros ejecutivos

La retribución de los consejeros ejecutivos está alineada con los intereses de los accionistas.



Retribución total como % del beneficio ordinario atribuido



3.5

Remuneraciones de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2023



La retribución variable sujeta a incentivos a largo plazo **incluye 5 métricas ESG** (Consejeros Ejecutivos).



La ratio máxima de cumplimiento es del 125%, para que los ejecutivos tengan el incentivo de superar sus objetivos; no obstante, el ratio máximo de consecución de la retribución efectivamente satisfecha no superará los umbrales aprobados en la junta general (Consejeros Ejecutivos).



Para crear un mayor alineamiento con el retorno al accionista se propone mantener las opciones como instrumento de remuneración. Para suavizar el impacto en el precio de la acción de los eventos (positivos o negativos) que puedan ocurrir en un corto plazo se someterá a votación en la junta general de accionistas de 2023 una propuesta para aumentar de 15 a 50 el número de sesiones bursátiles utilizadas para determinar el precio de la acción de los consejeros ejecutivos y el bonus del personal identificado. De acuerdo con la política de Remuneraciones a partir de 2023, el número máximo de acciones (y/u opciones sobre acciones) se calculará en función de la media ponderada diaria por volumen de la cotización media ponderada de la acción Santander en las 50 sesiones bursátiles anteriores al último viernes (no incluido) antes de la reunión del consejo de administración en la que se acuerde la prima de los consejeros ejecutivos.



En 2023, los consejeros, en su condición de tales, **percibirán una retribución por funciones de supervisión y decisión colegiada por un importe total de hasta 6 millones de euros según lo autorizado por la junta general de accionistas de abril de 2021 y 2022.** Para 2023 se acuerda un incremento de 3.000 euros en la dotación anual por pertenencia a consejos y comisiones (excepto la comisión ejecutiva) y sin revisión integral de la retribución.

3.5

Remuneraciones de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2023

Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

LTI	Pesos		Incluidas líneas de acción ESG igualmente ponderadas	
			2022- 2024	2023- 2025
	RoTE	40%	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres en posiciones directivas Personas empoderadas financieramente Financiación verde movilizada Establecimiento de objetivos de descarbonización Intensidad de emisión en Generación de Energía 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres en posiciones directivas Personas empoderadas financieramente Financiación verde movilizada e Inversión Socialmente Responsable Eliminación gradual del carbón térmico en energía y minería
	rTSR	40%		
	ESG	20%		

Cuadro de mando a corto plazo 2023	Cuantitativo 100%		Un multiplicador de rendimiento relativo frente al mercado que multiplica por 0,7 a 1,3 el resultado de las métricas cuantitativas basadas en el rendimiento frente a los mejores comparables en cada mercado en métricas como: NIM, C/I, CoR, NPLs, NPS y margen neto después de provisiones.	+	Cualitativo ±25%	
	Transformación	45%			Colaboración en Red ±10%	
	Generación de Capital	30%			Riesgos ±5%	
	Rentabilidad Sostenible (RoTE)	25%			Cumplimiento ±5%	
					ESG ±5%	

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

04

Gestión de Riesgos, Cumplimento y Conducta



[VOLVER AL ÍNDICE](#) ↑

4.1

Principios y cultura de riesgos

Son un pilar clave de la estrategia de riesgos de Grupo Santander y sustentan nuestro modelo de negocio.



Nuestros principios de gestión de riesgos comunes están alineados con los requerimientos regulatorios e inspirados en las mejores prácticas de mercado

 <p>Todos los empleados son gestores de riesgos, deben comprender los riesgos relacionados con sus funciones y evitar asumir riesgos cuyo impacto exceda el apetito de riesgo del Grupo o se desconozca.</p>	 <p>Implicación de la alta dirección, mediante una gestión y control de riesgos coherente a través de su conducta, acciones y comunicaciones, así como mediante la supervisión de nuestra cultura de riesgos y asegurando que mantenemos nuestro perfil de riesgo dentro del apetito definido.</p>	 <p>Independencia de las funciones de gestión y control de riesgos, de acuerdo con nuestro modelo de tres líneas de defensa.</p>	 <p>Enfoque anticipativo e integral de la gestión y control de riesgos para todos los negocios y tipos de riesgos.</p>	 <p>Efectiva gestión de la información que permita identificar, evaluar, gestionar y comunicar los riesgos a los niveles adecuados.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sobre una sólida cultura de riesgos - Risk Pro

La forma en que entendemos y gestionamos los riesgos en el día a día

La cultura Santander está basada en nuestros comportamientos corporativos...



... y Risk Pro está incorporada dentro de ellos.



Es un pilar de la cultura del Grupo Santander, The Santander Way, y palanca esencial para contribuir al progreso de las personas y las empresas.

4.2

Gobierno de riesgos, cumplimiento y conducta

Nos permite llevar a cabo una supervisión efectiva de todos los riesgos en línea con nuestro apetito de riesgo.



Se apoya en nuestro modelo de tres líneas de defensa

1^a

Las **funciones de negocio y apoyo al negocio** que toman o generan riesgos tienen la responsabilidad primaria en su gestión. La primera línea identifica, mide, controla, sigue y reporta los riesgos que origina, y aplica las políticas, modelos y procedimientos que regulan la gestión del riesgo. La generación de riesgos debe ajustarse al apetito de riesgo aprobado y a los límites asociados.

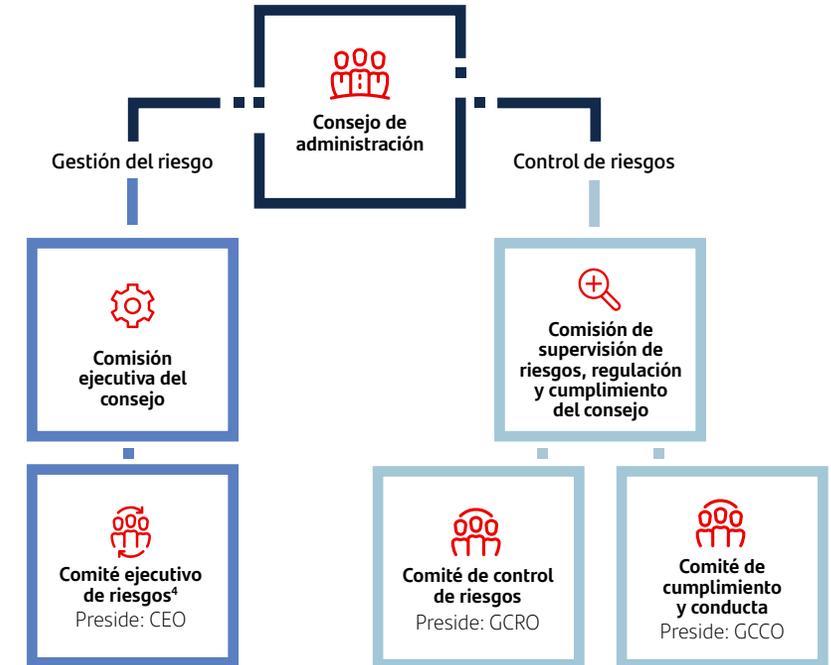
2^a

Las **funciones de riesgos y de cumplimiento y conducta** conforman la segunda línea de defensa, que supervisa y cuestiona de manera independiente las actividades de gestión de riesgos realizadas por la primera línea de defensa. Esta segunda línea debe velar, dentro de sus respectivos ámbitos de responsabilidad, para que los riesgos se gestionen de acuerdo con el apetito de riesgo definido por la alta dirección y promover en toda la organización una fuerte cultura de riesgos. Tanto el **GCRO**¹ como el **GCCO**² son responsables de la segunda línea de defensa y tienen acceso directo al consejo de administración a través de sus correspondientes comités.

3^a

La función de **auditoría interna** es independiente para asegurar, al consejo de administración y a la alta dirección, la calidad y eficacia de los controles internos, del gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos, ayudando a salvaguardar nuestro valor, solvencia y reputación. El **GCAE**³ es responsable de la tercera línea de defensa y tiene acceso directo al consejo de administración a través de sus correspondientes comités.

Una estructura de gobierno de riesgos, cumplimiento y conducta robusta con responsabilidades claras



1. Group Chief Risk Officer. 2. Group Chief Compliance Officer. 3. Group Chief Audit Executive. 4. El GCRO tiene derecho de veto sobre las decisiones del comité.

05

Banca responsable



[VOLVER AL ÍNDICE ↑](#)

5.1

Nuestra estrategia responsable

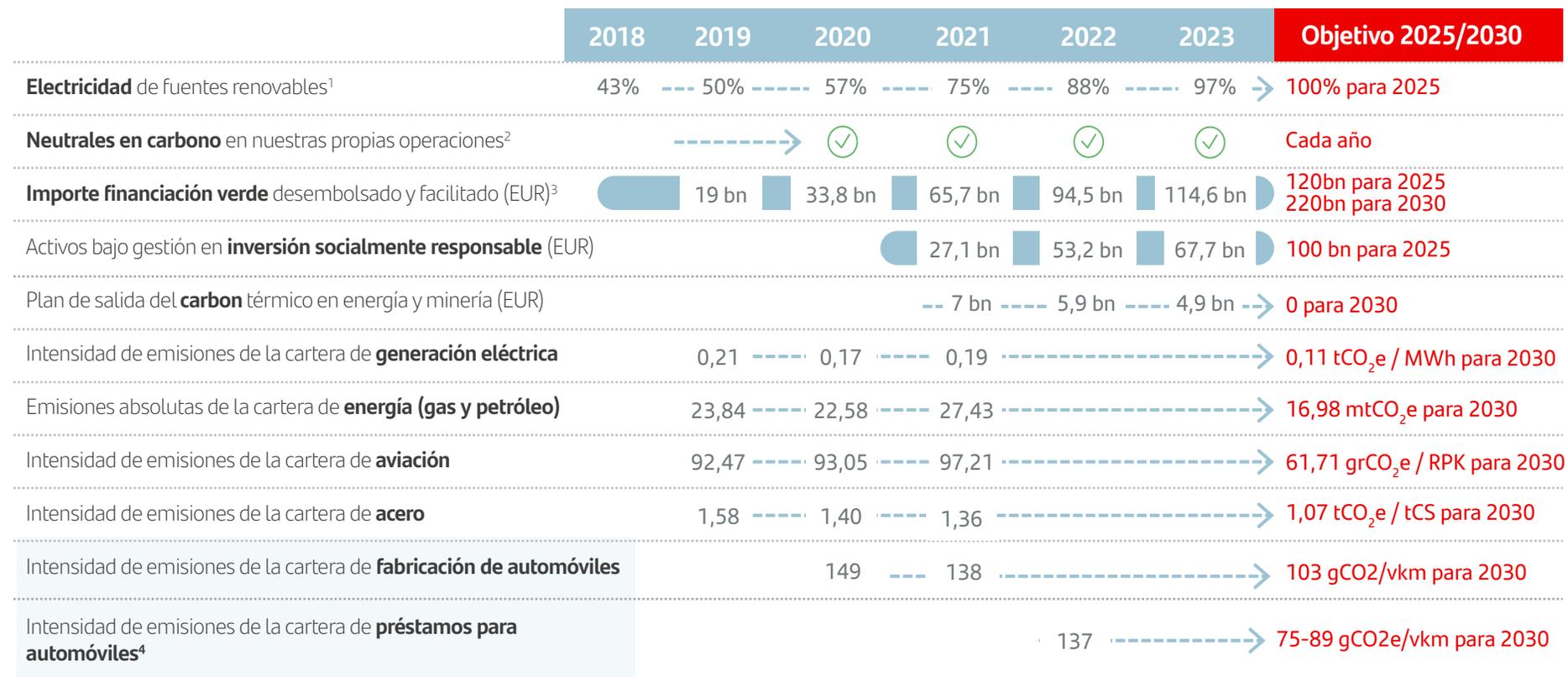


Ambición	Acción
<p>E</p> <p>Apoyar la transición hacia una economía baja en carbono</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Apoyar a los clientes y trabajar con ellos para acelerar su transición y desarrollar la mejor propuesta posible de financiación e inversión sostenibles. → Avanzar en la descarbonización de nuestras carteras para llegar a las cero emisiones netas de carbono en 2050, sin dejar de lado otros objetivos ambientales.
<p>S</p> <p>Promover el crecimiento inclusivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Promover el bienestar de los empleados y la igualdad de trato y oportunidades para todos. → Apoyar la inclusión y la salud financiera, promoviendo el acceso a los productos y servicios e impulsando la educación financiera. → Fomentar la transparencia de la información y la privacidad de los datos del cliente. → Apoyar la educación, la empleabilidad y el emprendimiento.
<p>G</p> <p>Gobernanza y cultura sólidas en toda la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Promover la cultura, la conducta y el comportamiento ético, todo según The Santander Way, y de acuerdo a nuestros valores Sencillo, Personal y Justo. → Seguir integrando los criterios ESG en el gobierno y en nuestras principales actividades, así como reforzar las capacidades de todos los equipos incluyendo los negocios, gestión de riesgos y controles de calidad de la información de sostenibilidad.

5.2

Nuestros objetivos de Banca Responsable

Nos centramos en áreas en las que nuestra actividad puede tener un mayor impacto y fijamos objetivos que nos permiten impulsar nuestra agenda.



Nuevo en 2023

--> Desde...hasta...

Objetivo acumulado



Compromiso cumplido

1. En países en los que podemos verificar que la electricidad proviene de fuentes renovables en las propiedades de Banco Santander.

2. En nuestros principales mercados (G10)

3. Datos preliminares, ya que las tablas de clasificación definitivas para 2023 no estaban disponibles en la fecha de cierre de la redacción de este informe. Esta información se actualizará en el próximo Climate Finance Report. Corporate & Investment Banking aportó 20,2 miles de millones de euros al objetivo de financiación verde, incluidos 5,6 miles de millones de euros en financiación de proyectos; 2,8 miles de millones de euros en asesoramiento financiero; 5,8 miles de millones de euros en bonos verdes (DCM); 0,2 miles de millones de euros en financiación de la exportación (ECA); y 5,8 miles de millones de euros en fusiones y adquisiciones, según las tablas clasificatorias de Dealogic, Infralogic, TXF y Mergermarket. En 2023 no hubo contribuciones significativas de ECM y de Project Bonds. Esto se refiere a todas las funciones desempeñadas por Banco Santander en el mismo proyecto. No se incluyen la inclusión financiera ni el emprendimiento. La financiación verde planteada y facilitada no equivale a la taxonomía de la UE. Para obtener más detalles al respecto, véase la sección específica sobre los requisitos relacionados con la taxonomía de la UE

4. Préstamos al consumo para la adquisición de coches de pasajeros, que cubre una significativa mayoría de la exposición en Europa.

5.3

Cultura responsable

Nuestros estándares comunes.



Nuestra manera de hacer las cosas es
The Santander Way...

Viviendo nuestros valores

Sencillo | Personal | Justo

En nuestro día a día a través de nuestros
comportamientos corporativos:

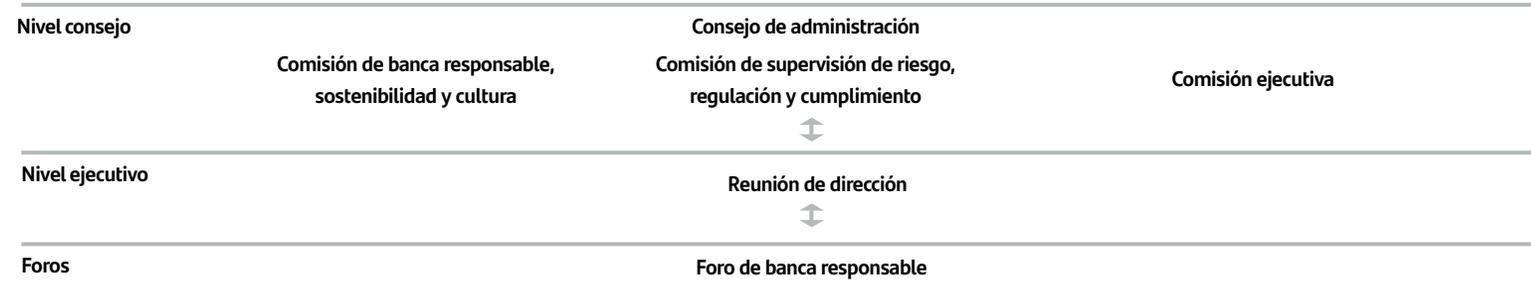


Sobre una sólida cultura de gestión del riesgo:

risk pro

5.4

Gobierno de Banca Responsable



Consejo de administración

Aprueba y supervisa la aplicación de las políticas y estrategias relacionadas con la cultura y los valores corporativos, las prácticas responsables y la sostenibilidad. También vela porque todos los empleados del Grupo conozcan los códigos de conducta y actúen de forma ética, y por el cumplimiento de las leyes, costumbres y buenas prácticas de los sectores y países en los que operamos.

Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura (CBRSC)

Apoya al consejo en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión con respecto a la estrategia de negocio responsable y las cuestiones de sostenibilidad de la sociedad y el Grupo.

Reunión de dirección

Presidida por el consejero delegado, analiza los avances en la agenda de banca responsable, incluido el cambio climático, con foco en la implementación de las recomendaciones del Task Force on Climate related Financial Disclosures (TCFD) y en las oportunidades de negocio ESG. En 2023 fue informada en tres ocasiones sobre los avances en la agenda de banca responsable.

Principales temas abordados en 2023

En 2023, en línea con nuestra agenda ESG, se han abordado los siguientes temas por la alta dirección: 1) nuestra estrategia climática, incluido nuestro compromiso de lograr cero emisiones netas en 2050; 2) nuestra propuesta de valor de finanzas e inversiones sostenibles y los planes de transición a una economía baja en carbono; 3) la integración de criterios climáticos y sociales en la gestión de riesgos; 4) la ampliación de nuestra propuesta de inclusión financiera, y 5) la movilización y el uso de palancas para integrar los criterios ESG en todo lo que hacemos en el Grupo.

1. Los 11 miembros permanentes del foro son el responsable regional de Europa (presidente rotatorio); el responsable regional de Norteamérica (presidente rotatorio); el responsable regional de Sudamérica (presidente rotatorio); el responsable de estrategia, desarrollo corporativo y planificación financiera del Grupo; el responsable de recursos humanos del Grupo; el responsable de riesgos del Grupo; el responsable de cumplimiento del Grupo; el responsable global de Wealth Management & Insurance; el responsable global de Santander Corporate and Investment Banking; el responsable de comunicación, marketing corporativo y estudios del Grupo, y el asesor sénior de la presidenta ejecutiva en prácticas empresariales responsables.

Foro de banca responsable¹

Ejecuta e impulsa la estrategia de banca responsable en todo el Grupo, impulsa la toma de decisiones y garantiza la ejecución de cualquier mandato de la CBRSC, de otras comisiones del consejo y del propio consejo de administración. También garantiza la alineación en cuestiones clave, incluyendo la revisión y remisión de propuestas a la CBRSC.

La unidad corporativa de banca responsable del Grupo y la red de banca responsable de las filiales y negocios globales trabajan de forma conjunta para aplicar la estrategia de forma coordinada en todo el Grupo.

Unidad corporativa de banca responsable

Coordina e impulsa la agenda de banca responsable, con el apoyo de un asesor sénior sobre prácticas empresariales responsables, que depende directamente de la presidenta ejecutiva.

5.5

Políticas corporativas relacionadas con Banca Responsable



Código general de conducta
Reúne los principios éticos y las normas de conducta que deben seguir los empleados y es clave para nuestra función de Cumplimiento.

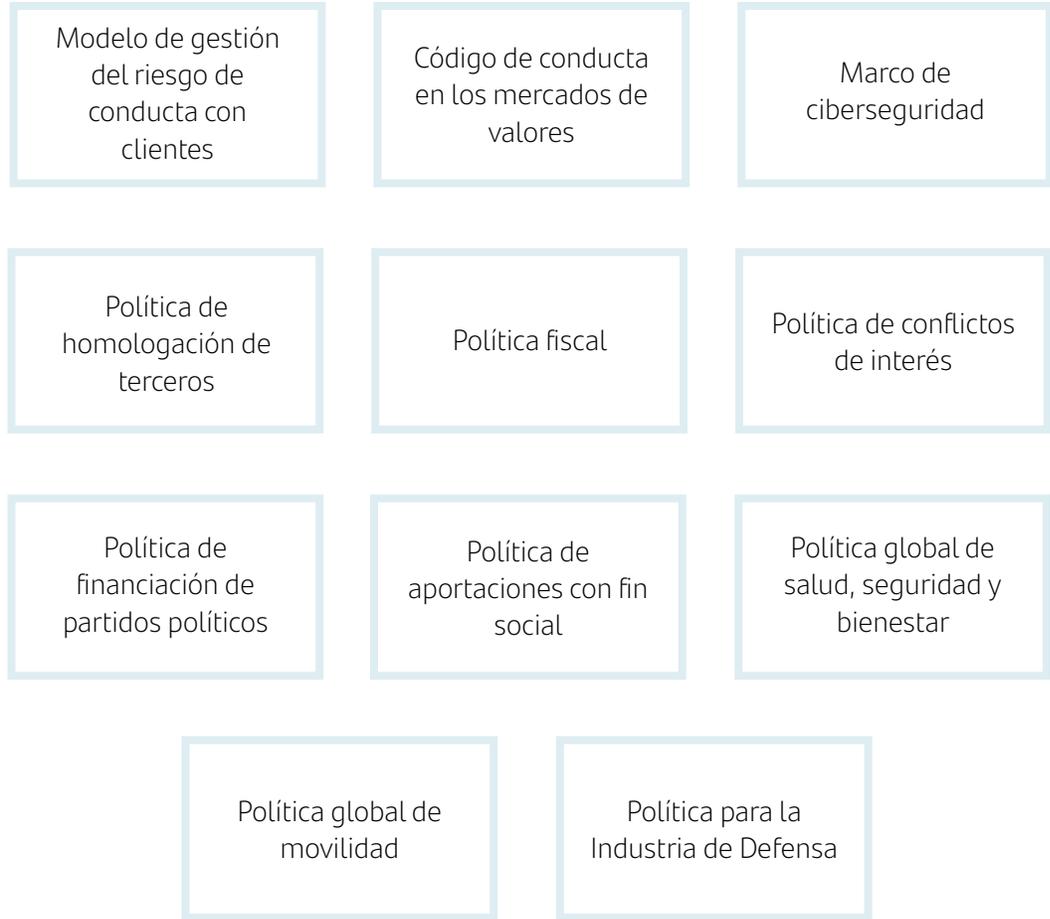
Política corporativa de cultura
Establece las directrices y normas para garantizar una cultura corporativa sólida y coherente en todo el Grupo.

Política de banca responsable y sostenibilidad
Describe nuestros principios de sostenibilidad, compromisos, objetivos y estrategia para generar valor a largo plazo para nuestros grupos de interés, incluyendo la protección de los derechos humanos.

Política de gestión de riesgos medioambientales, sociales y de cambio climático
Detalla cómo identificamos y gestionamos los riesgos medioambientales, sociales y de cambio climático, en los sectores del petróleo y el gas, la energía (gas y petróleo), la minería y los metales, y las materias primas agrícolas.

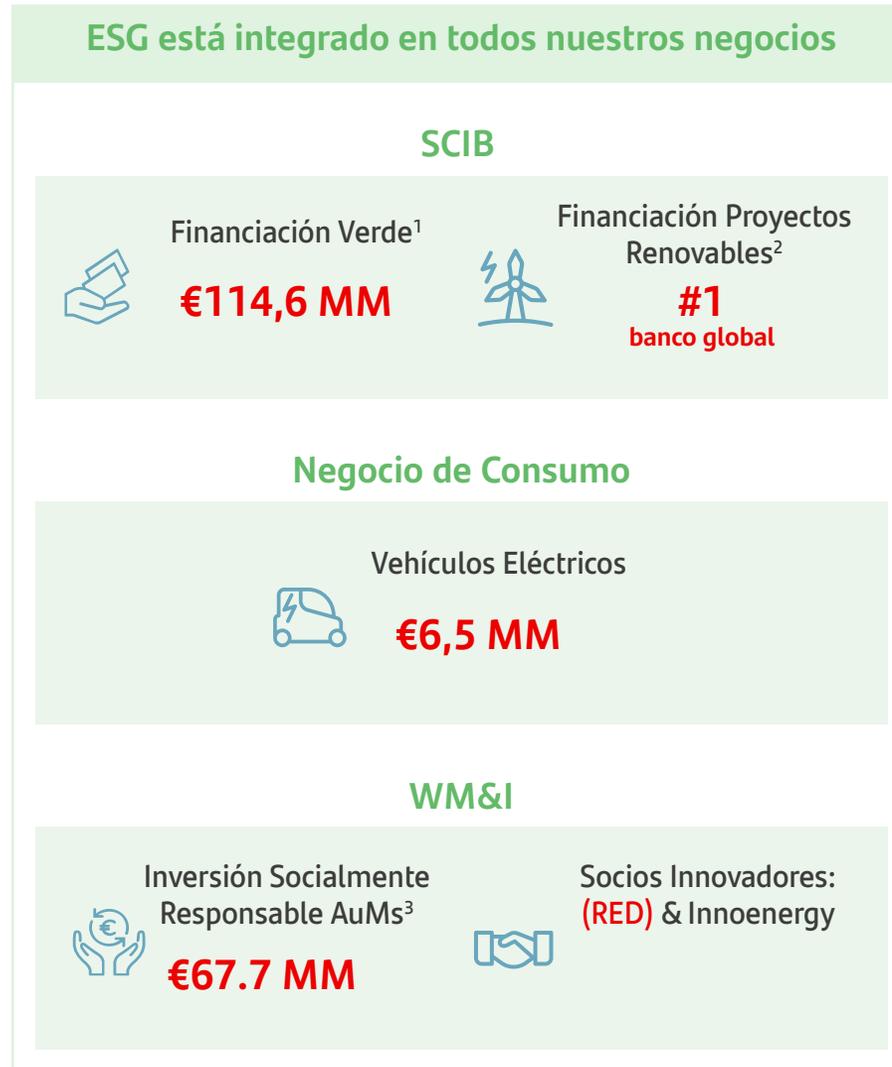
Política de financiación de sectores sensibles
Proporciona directrices para evaluar y tomar decisiones acerca de nuestra participación en industrias consideradas sensibles y que conllevan un riesgo reputacional.

Otras políticas que apoyan nuestra estrategia de banca responsable



5.6

Apoyando a nuestros clientes en su transición verde y comprometidos con la inclusión financiera



Nota: Cifras ESG 2023. Financiación Verde, Inversión Socialmente Responsable AuMs e Inclusión Financiera actualizados a 9M23.

1. Acumulado desde 2019. Objetivo público de €120MM a 2025 y €220MM a 2030.

2. Basada en las clasificaciones proporcionadas por Infralogic a enero de 2023 durante los últimos 10 años a partir del año fiscal 2022.

3. AuMs clasificados como fondos Article 8 y 9 (SFDR) de SAM, más fondos de terceros y otros productos ESG según la taxonomía de la UE de Banca Privada. Aplicamos criterios ESG equivalentes a los fondos de SAM en América Latina.

5.7

Haciendo las cosas de la forma correcta



<p>Una cultura sólida e inclusiva: The Santander Way</p>	<p>Una cultura corporativa sólida e inclusiva es fundamental para prosperar en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.</p>	<p>Apoyo a la transición a una economía verde</p>	<p>Estamos plenamente comprometidos a ayudar a cumplir los objetivos del Acuerdo de París, al tiempo que apoyamos la transición de nuestros clientes hacia una economía baja en carbono.</p>
<p>Conducta y comportamiento ético</p>	<p>Desarrollamos nuestra actividad cumpliendo con los más altos estándares de conducta y comportamiento ético.</p>	<p>Inversión socialmente responsable</p>	<p>Integramos criterios ESG en nuestra toma de decisiones, ofrecemos una propuesta de valor sostenible para los clientes y tenemos un firme compromiso para avanzar hacia una gestión más responsable.</p>
<p>Profesionales preparados y comprometidos</p>	<p>Cuanto mayor sea la preparación y motivación de nuestros empleados, mayor será su compromiso para contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Nuestro equipo refleja la diversidad de las sociedades en las que operamos.</p>	<p>Inclusión y empoderamiento financiero</p>	<p>Ayudamos a las personas que están en riesgo de exclusión financiera, dándoles acceso a servicios financieros básicos, impulsando el emprendimiento y el empleo y dotándoles de las habilidades necesarias para gestionar sus finanzas de forma eficiente.</p>
<p>Prácticas responsables con los clientes</p>	<p>Desarrollamos nuestros productos y servicios de forma responsable y con una atención a nuestros clientes de máxima calidad.</p>	<p>Apoyo a la educación superior y otras iniciativas locales</p>	<p>Apoyamos la educación y el bienestar social de las comunidades en las que estamos presentes. Con especial foco en la educación superior como motor de progreso de la sociedad.</p>
<p>Compras responsables</p>	<p>Integramos criterios ambientales, sociales y de gobierno en nuestra cadena de suministro acompañando a nuestros proveedores en su transición sostenible.</p>		

5.8

Crecimiento inclusivo y sostenible



Apoyo a la transición a una economía verde

Nuestra ambición es alcanzar **cero emisiones netas de carbono en el Grupo en 2050**. Para ello:

- Establecemos objetivos con base científica para la mayoría de los sectores con mayores emisiones de carbono para cumplir con nuestro compromiso con la Net Zero Banking Alliance.
- Apoyamos a nuestros clientes en su transición hacia una economía baja en carbono. Somos líderes en financiación de proyectos de energía renovable.
- Desde 2011, nuestras iniciativas de eficiencia energética y sostenibilidad han ayudado a reducir significativamente nuestra huella ambiental. Las emisiones totales del Grupo Santander han aumentado en 2023 debido fundamentalmente a la vuelta de los empleados a las oficinas tras los ceses de las restricciones y a la recuperación de los viajes de negocio y a la mejora de los procedimientos de controles operativos del Grupo en los países.

- Objetivo provisional de SAM para **reducir a la mitad las emisiones netas en el 50%** de sus activos bajo gestión para 2030, para cumplir con nuestro compromiso con la iniciativa Net Zero Asset Managers.



Inversión ESG en Wealth Management & Insurance

Promovemos la **Inversión Socialmente Responsable** a través de la integración de **criterios ESG en nuestros productos de gestión de patrimonios, banca privada y seguros**.



Inclusión y empoderamiento financiero

A través de **Santander Finanzas para Todos** ayudamos a las personas a **acceder a servicios financieros**, a crear o **desarrollar microempresas a través de la financiación**, y les dotamos de las competencias necesarias para gestionar sus finanzas mediante la **educación financiera**.



Santander ha sido reconocido como Banco del Año en inclusión financiera por **Euromoney y hemos sido el banco mejor clasificado en la lista Fortune de las 50 empresas que están cambiando el mundo**.



Apoyo a la comunidad

A través de **Santander Universidades y Universia** hemos creado una **red de universidades** líder en el mundo, a través de la cual ayudamos a personas a **acceder a una educación**, y apoyamos el **emprendimiento** y la **empleabilidad** de los estudiantes.

Proporcionamos **apoyo a las comunidades** a través del fomento de **iniciativas locales y programas sociales** que favorecen la **educación infantil**, el **bienestar social**, el **arte**, la **cultura** y el **conocimiento**.

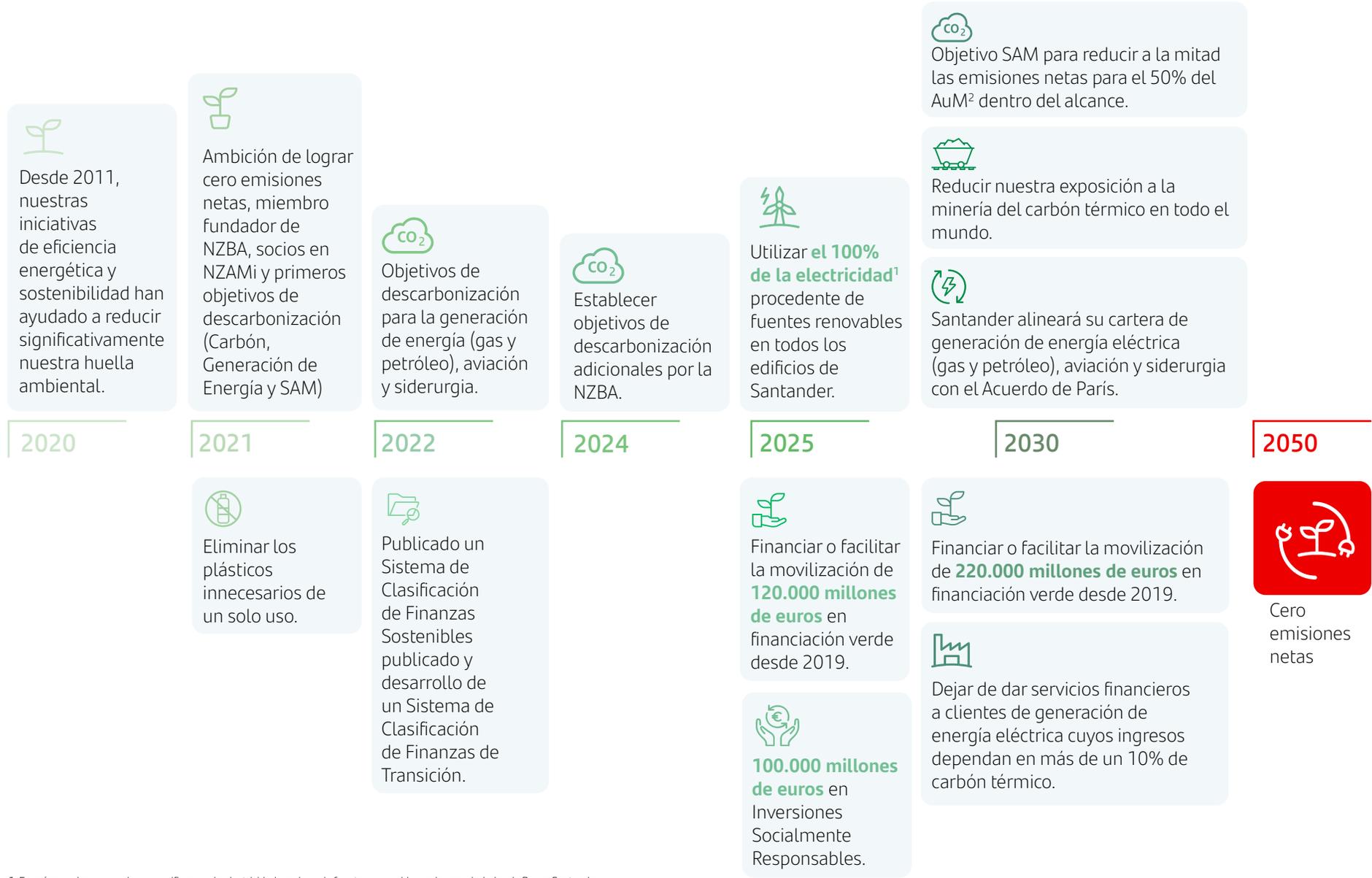


Análisis de riesgos medioambientales y sociales

Tenemos en cuenta los **aspectos sociales y ambientales**, que pueden derivarse de la **actividad de nuestros clientes**.

5.9

Tenemos la ambición de alcanzar cero emisiones netas para 2050



1. En países en los que podemos verificar que la electricidad proviene de fuentes renovables en las propiedades de Banco Santander.

2. Los activos en alcance son el 54% de los activos totales de SAM, que actualmente cuentan con una metodología Net Zero definida. Este objetivo podría revisarse al alza dependiendo de la disponibilidad de datos al menos cada cinco años.

5.10

Alineando nuestra cartera con los objetivos del Acuerdo de París

Hemos establecido los siguientes objetivos de descarbonización:

Sector	Escenario	Emisiones	Métrica	Base de referencia	2020	2021	Objetivos para 2030
 Generación de energía eléctrica	IEA Net Zero 2050	Alcance 1	tCO ₂ e/MWh <small>(Año de referencia: 2019)</small>	0,21	0,17	0,19	0,11 (-46%)
 Energía (petróleo y gas)	IEA Net Zero 2050	Alcance 1 + 2 + 3 ¹	mtCO ₂ e <small>(Año de referencia: 2019)</small>	23,84	22,58	27,43	16,98 (-29%)
 Aviación	IEA Net Zero 2050	Alcance 1 + 2	grCO ₂ e/RPK <small>(Año de referencia: 2019)</small>	92,47	93,05	97,21	61,71 (-33%)
 Acero	IEA Net Zero 2050	Alcance 1 + 2	tCO ₂ e/tS <small>(Año de referencia: 2019)</small>	1,58	1,40	1,36	1,07 (-32%)
 Fabricación de automóviles	IEA Net Zero 2050	Alcance 3 ²	gCO ₂ e/vkm <small>(Año de referencia: 2019)</small>	149	149	138	103 (-31%) ²
 Préstamos para automóviles ³	IEA Net Zero 2050	Alcance 1 + 2	gCO ₂ e/vkm <small>(Año de referencia: 2019)</small>	137	n/a	n/a	75-89 (-35-45%)
 Carbón térmico	Objetivos para eliminar gradualmente la exposición para 2030 a clientes de generación de energía con una dependencia de ingresos del carbón superior al 10% y a la minería de carbón térmico						

1. Uso de productos vendidos.

2. El objetivo es del -25 % frente a 2021.

3. Préstamos al consumo para la adquisición de coches de pasajeros, que cubre una significativa mayoría de la exposición en Europa.

Emisiones financiadas: de acuerdo a la metodología y el diseño que elegimos, basados en PCAF⁴, las métricas de emisiones financiadas que utilizamos para establecer los objetivos fueron:

Sector	Emisiones absolutas (MtCO ₂ e)		Intensidad de emisiones físicas		Intensidad de emisiones financieras (MtCO ₂ e/EUR bn prestado)		Calificación general PCAF ⁵	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Generación de energía	4,59	4,24	0,17 tCO ₂ e/MWh	0,19 tCO ₂ e/MWh	0,45	0,41	2,5	2,8
Energía (Gas y Petróleo)	22,58	27,43	73,60 tCO ₂ e/TJ	74,36 tCO ₂ e/TJ	3,38	3,33	3,6	3,9
Aviación	1,08	0,84	93,05 grCO ₂ e/RPK	97,21 grCO ₂ e/RPK	0,44	0,42	3,7	3,2
Acero	2,14	1,9	1,40 tCO ₂ e/tS	1,36 tCO ₂ e/tS	1,63	1,33	3,1	3,1

4. PCAF: "Partnership for Carbon Accounting Financials" es una asociación global de instituciones financieras que trabajan juntas para desarrollar e implementar un enfoque armonizado para evaluar y desglosar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas con sus préstamos e inversiones. Santander se incorporó al PCAF en 2021.

5. Las puntuaciones de la PCAF ilustran la calidad de los datos empleados para calcular las emisiones financiadas (siendo 1 la mejor puntuación). La información relativa a las emisiones financiadas tiene su origen en diversas fuentes de datos de emisiones, intensidades físicas y producción. Para las carteras de CIB, CDP es la principal fuente de datos sobre las emisiones, y Trucost sobre la producción de combustibles fósiles. También recurrimos a Asset Impact e informes anuales como fuente complementaria para cubrir las lagunas de información. Usamos la trayectoria de transición, que empleamos para medir la intensidad de las emisiones físicas en determinados sectores, como el del petróleo y gas y el de la siderurgia. En otros sectores minoristas nos basamos en la buena calidad de información comercial, pero también dependemos de que los proveedores de datos mejoren y expandan sus bases de datos de emisiones.

5.11

Integración del cambio climático en nuestra gestión de riesgos

Hemos integrado gestión de riesgos relacionados con el cambio climático y medioambientales en nuestros procesos clave y fases del ciclo de riesgo.



La identificación actual incluye también otros sectores relevantes para el clima, así como clientes individuales, SCF y corporativos, cubriendo más del 80% de nuestro balance.

➤ Evaluación de la materialidad - análisis de riesgo climático y mapas de calor de las carteras

Septiembre 2023 (premitigación) - Miles de millones de euros

	RT	RF	SCIB	Otros segmentos
Energía (convencional)	Alto	Medio	28	2
Energía (renovables)	Bajo	Medio	12	0
Petróleo y gas	Muy alto	Moderado	23	1
Minería y metales	Muy alto	Moderado	14	8
Transporte	Alto	Moderado	28	12
Auto Consumer	Moderado	Bajo	0	159
Sector inmobiliario	Moderado	Medio	8	388
Otros sectores relacionados con el clima				
Agricultura	Medio	Medio	2	9
Construcción	Moderado	Bajo	17	14
Manufacturas	Medio	Moderado	49	26
Suministro de agua	Medio	Medio	3	1
Sectores climáticos			184	620
Otros sectores			58	230
Total de la cartera			242	850

■ Bajo ■ Moderado ■ Medio ■ Alto ■ Muy alto

RT: riesgo de transición. RF: riesgo físico.
 CIB: REC (préstamos dentro y fuera de balance + garantías + derivados PFE: Potential Future Exposure).
 Otros segmentos: saldo dispuesto; incluyen particulares, SCF, auto US, empresas e instituciones y pymes.
 Otros sectores: considerados como bajo riesgo; incluyen: CIB, Corporate y Pymes fuera del perímetro de la taxonomía de riesgo // Particulares y SCF: tarjetas y otros consumos // Banca Privada (excl. hipotecas).
 Exposición '0' representa exposiciones de menos de 500 millones de euros.

5.12

Reconocimientos a nuestros avances



Posicionamiento en ratings ESG



1. En CDP mantuvimos nuestro posicionamiento en el nivel de Leadership y en DJSI continuamos en el Índice Mundial y Europeo (World & European Index).
 2. No evaluado en 2023.
 3. Con base en la información de 2022. Resultado actualizado no disponible a fecha de la publicación del presente informe.

Comunicamos nuestros avances y mejoras a diversos ratings ESG, para evaluar nuestro progreso y seguir mejorando

Resultados 2023

- En 2023, mantuvimos nuestra posición en MSCI (AA) y continuamos en el Índice Mundial y Europeo para Bancos de DJSI.
- En CDP mantuvimos nuestro posicionamiento en el nivel de Leadership, obteniendo una puntuación de A- frente a un A el año pasado.
- Mejoramos nuestra posición en Sustainalytics, donde alcanzamos los 19,7 puntos (-2,7 puntos), entrando en la categoría de 'bajo riesgo'.
- Alcanzamos los 65 puntos (+4 puntos) en Moody's y los 4,7 puntos (+0,6 puntos) en FTSE4Good.

06

Anexos



[VOLVER AL ÍNDICE ↑](#)

6.1

CV de nuestros consejeros



**Ana Botín-Sanz
de Sautuola y O'Shea**

Presidenta ejecutiva
Consejera ejecutiva

Se incorporó al consejo en 1989.

- **Nacionalidad:** Española. Nacida en 1960 en Santander, España.
- **Educación:** Licenciada en Ciencias Económicas por el Bryn Mawr College de Pensilvania.
- **Experiencia:** Se incorporó a Banco Santander, S.A., tras trabajar en JP Morgan (Nueva York, 1980-1988). En 1992 fue nombrada directora general. Entre 1992 y 1998 lideró la expansión de Santander en Latinoamérica. En 2002 fue nombrada presidenta ejecutiva de Banesto. Entre 2010 y 2014 fue CEO de Santander UK PLC y hasta abril de 2021 ha sido consejera no ejecutiva. En 2014 fue nombrada presidenta ejecutiva de Santander. También ha sido consejera no ejecutiva de Santander UK Group Holdings PLC (2014-2021) y presidenta de la Federación Bancaria Europea desde 2021 hasta febrero de 2023.
- **Otros cargos relevantes:** Es miembro del consejo de administración de The Coca-Cola Company y presidenta del Instituto de Finanzas Internacionales (IIF, por sus siglas en inglés). Asimismo, es fundadora y presidenta de la Fundación CyD (que apoya la educación superior) y de Empieza por Educar (la filial española de la ONG internacional Teach for All) y miembro del consejo asesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- **Cargos en otras sociedades de Grupo Santander:** Es presidenta no ejecutiva de Open Bank, S.A., Santander Consumer Finance, S.A., Open Digital Services, S.L., PagoNxt, S.L., Universia España Red de Universidades, S.A. y Universia Holding, S.L., y consejera no ejecutiva de Santander Holdings USA, Inc. y Santander Bank, N.A.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión ejecutiva (presidenta) y comisión de innovación y tecnología (presidenta).
- **Habilidades y competencias:** Ha desarrollado una extensa carrera internacional en el sector bancario, donde ha ocupado cargos de máxima responsabilidad ejecutiva. También ha liderado la transformación estratégica y cultural de Grupo Santander y mantiene un compromiso permanente con el crecimiento sostenible e inclusivo, tal y como se ve reflejado en su actividad filantrópica.



**Héctor
Grisi Checa**

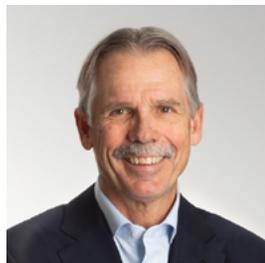
Consejero delegado
Consejero ejecutivo

Se incorporó al consejo en 2023.

- **Nacionalidad:** Mexicana. Nacido en 1966 en Ciudad de México, México.
- **Educación:** Licenciado en Finanzas por la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México.
- **Experiencia:** Se incorporó al Grupo en 2015 como presidente ejecutivo y CEO de Santander México y de Grupo Financiero Santander México, y en 2019 fue nombrado adicionalmente responsable regional de Norteamérica. Antes de incorporarse a Santander, trabajó en México y Estados Unidos. Durante 18 años, ocupó distintos puestos de responsabilidad en Credit Suisse, entre ellos, el de director de banca de inversión para México, América Central y el Caribe, y el de presidente y CEO de Credit Suisse México. Con anterioridad desempeñó diversos cargos en las divisiones de banca de inversión y corporativa de Grupo Financiero Invermexico y Casa de Bolsa Inverlat. Fue vicepresidente de la Asociación de Bancos de México de 2011 a 2014.
- **Otros cargos relevantes:** Es presidente no ejecutivo de Cogrimex, S.A. de C.V.
- **Cargos en otras sociedades de Grupo Santander:** Es consejero no ejecutivo de Grupo Financiero Santander México, S.A. de C.V. y PagoNxt, S.L.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión ejecutiva y comisión de innovación y tecnología.
- **Habilidades y competencias:** Su dilatada carrera profesional en el sector bancario y de las finanzas en diversas entidades, desempeñando cargos de la mayor responsabilidad ejecutiva, le otorgan una amplia experiencia y una privilegiada visión estratégica. Asimismo, cuenta con un profundo conocimiento del Grupo Santander, tanto de sus líneas de negocio como de su estrategia internacional, en particular en México y Estados Unidos, dos de los mercados estratégicos del Grupo. Aporta al consejo una demostrada capacidad de liderazgo y de dirección de equipos, así como una extensa experiencia internacional y en la dirección de procesos de transformación y conectividad entre los diferentes mercados en los que actúa el Grupo, contribuyendo a su diversidad geográfica e internacional.

6.1

CV de nuestros consejeros



**Glenn Hogan
Hutchins**

Vicepresidente y consejero coordinador

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2022.

- **Nacionalidad:** Estadounidense. Nacido en 1955 en Virginia, Estados Unidos.
- **Educación:** Licenciado en Derecho y MBA por la Universidad de Harvard.
- **Experiencia:** Es cofundador de Silver Lake, entidad estadounidense dedicada a inversiones tecnológicas, donde fue CEO hasta 2011. Con anterioridad, fue director general del Grupo Blackstone (1994-1999) y de Thomas H. Lee Co (1985-1994) y consultor en Boston Consulting Group. También fue presidente de SunGard Data Systems (2005-2015) y consejero de Nasdaq (2005-2017) y Virtu Financial (2017-2021). Fue consejero y presidente de las comisiones de auditoría y riesgos de la Reserva Federal de Nueva York de 2011 a 2021. También ha sido consejero de instituciones como la Harvard Management Corporation, que administra la dotación de la Universidad de Harvard. Asimismo, fue asesor del presidente Clinton durante la transición a su mandato y asesor especial de la Casa Blanca en política económica y sanitaria.
- **Otros cargos relevantes:** Es presidente no ejecutivo de la firma de inversión North Island Ventures y consejero independiente de AT&T. Asimismo, es miembro del consejo asesor internacional y del comité de inversiones del fondo soberano de Singapur (GIC), copresidente de Brookings Institution, consejero de la organización sin ánimo de lucro CARE y vicepresidente de la Fundación Obama. También es miembro de la comisión ejecutiva del equipo de baloncesto Boston Celtics.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de nombramientos, comisión de retribuciones (presidente) y comisión de innovación y tecnología.
- **Habilidades y competencias:** Su larga trayectoria como inversor en compañías del sector de la tecnología y fintech le otorga un amplio conocimiento de los mercados financieros y una reputación consolidada entre inversores y grupos de interés. Aporta al consejo una sólida experiencia en áreas que combinan la tecnología, las telecomunicaciones, la innovación, las finanzas y la inversión, así como un profundo conocimiento de la regulación financiera al haber ocupado importantes cargos en el sector público y en organismos reguladores y supervisores del sector financiero. Colabora activamente en entidades sin ánimo de lucro en ámbitos como la lucha contra la pobreza, impulsando políticas públicas eficaces que promueven la justicia social.



**José Antonio
Álvarez Álvarez**

Vicepresidente

Consejero externo

Se incorporó al consejo en 2015.

- **Nacionalidad:** Española. Nacido en 1960 en León, España.
- **Educación:** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. MBA por la Universidad de Chicago.
- **Experiencia:** Se incorporó al Banco en 2002 y en 2004 fue nombrado director general responsable de la división Financiera y de Relaciones con Inversores (Group Chief Financial Officer). Desde 2015 hasta 2022 ha sido consejero delegado del Grupo. Fue consejero de SAM Investments Holdings Limited, de Santander Consumer Finance, S.A. y de Santander Holdings USA, Inc. También fue miembro de los consejos supervisores de Santander Consumer Bank AG, de Santander Consumer Holding GMBH y de Santander Bank Polska, S.A. Asimismo, fue consejero de Bolsas y Mercados Españoles, S.A.
- **Otros cargos relevantes:** Es consejero independiente de Aon PLC y miembro del comité consultivo de Grupo GED.
- **Cargos en otras sociedades de Grupo Santander:** Es vicepresidente no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A. y consejero no ejecutivo de PagoNxt, S.L.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión ejecutiva y comisión de innovación y tecnología
- **Habilidades y competencias:** Con una destacada trayectoria en el sector bancario, es un líder de alta cualificación y talento. Aporta al consejo una gran experiencia estratégica y de gestión internacional, especialmente en relación con la planificación financiera, la gestión de activos y la financiación al consumo, y un profundo conocimiento del Grupo al haber desempeñado el cargo de consejero delegado. Tiene una sólida experiencia y una reputación consolidada entre grupos de interés clave como reguladores e inversores.

6.1

CV de nuestros consejeros



Homaira Akbari

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2016.

- **Nacionalidad:** Estadounidense y francesa. Nacida en 1961 en Teherán, Irán.
- **Educación:** Doctora en Física Experimental de Partículas por la Tufts University de Massachusetts y MBA por la Carnegie Mellon University.
- **Experiencia:** Fue consejera no ejecutiva en Gemalto NV y Veolia Environment, S.A., presidenta y CEO de SkyBitz, Inc., directora general de TruePosition Inc. y consejera externa de Covisint Corporation y US Pack Logistics LLC. Ocupó varios cargos en Microsoft Corporation y en Thales Group y fue presidenta no ejecutiva de WorkFusion, Inc. y consejera independiente de Temenos, AG.
- **Otros cargos relevantes:** Es CEO de AKnowledge Partners, LLC, entidad de consultoría global en sectores tecnológicos como internet de las cosas, ciberseguridad e inteligencia artificial, consejera independiente de Landstar System, Inc. y miembro del consejo asesor de seguridad de Telefónica Soluciones de Criptografía, S.A.U. Además, es miembro del patronato del French Institute Alliance Française.
- **Cargos en otras sociedades de Grupo Santander:** Es consejera no ejecutiva de Santander Consumer USA Holdings Inc. y de PagoNxt, S.L.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de auditoría, comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura y comisión de innovación y tecnología.
- **Habilidades y competencias:** Cuenta con una amplia experiencia en sociedades tecnológicas. Su conocimiento de los desafíos de la transformación digital y ciberseguridad constituyen un gran activo para el consejo. Asimismo, posee una amplia experiencia internacional en geografías muy variadas y conocimientos en materia de gestión y tratamiento de recursos hídricos, energéticos y de residuos, de particular interés para la política de sostenibilidad del Grupo.



Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea

Consejero externo

Se incorporó al consejo en 2004.

- **Nacionalidad:** Española. Nacido en 1973 en Santander, España.
- **Educación:** Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.
- **Experiencia:** Desde 2008, fundador y presidente ejecutivo de JB Capital Markets, S.V., S.A.U. Cofundador y consejero ejecutivo de la división de renta variable de M&B Capital Advisers, S.V., S.A. (2000-2008). Con anterioridad, fue abogado en el departamento Jurídico Internacional de Banco Santander (1998-1999).
- **Otros cargos relevantes:** Además de su actividad profesional en el sector financiero, colabora con diversas instituciones sin ánimo de lucro. Desde 2014 es presidente de la Fundación Botín. Es asimismo patrono de la Fundación Princesa de Girona.
- **Habilidades y competencias:** Aporta al consejo una sólida experiencia internacional y de gestión, en particular en el sector financiero y bancario. También aporta un profundo conocimiento de Grupo Santander y de sus operaciones y estrategia, adquirido a través de su larga trayectoria como consejero externo de Banco Santander.

6.1

CV de nuestros consejeros



Bruce Carnegie-Brown

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

- **Nacionalidad:** Británica. Nacido en 1959 en Freetown, Sierra Leona.
- **Educación:** Licenciado en Lengua Inglesa y Literatura por La Universidad de Oxford.
- **Experiencia:** Fue presidente no ejecutivo de Moneysupermarket.com Group PLC (2014-2019), consejero externo de Jardine Lloyd Thompson Group PLC (2016-2017), consejero no ejecutivo de Santander UK PLC y de Santander UK Group Holdings PLC (2019-2021) y presidente no ejecutivo de Aon UK Ltd (2012-2015). Además, fue fundador y socio director de la división cotizada de capital riesgo de 3i Group PLC, y presidente y CEO de Marsh Europe, S.A. Asimismo, fue consejero coordinador independiente de Clouse Brothers Group PLC (2006-2014) y Catlin Group Ltd (2010-2014). Anteriormente, trabajó en JPMorgan Chase durante 18 años y en Bank of America durante cuatro años. Desde 2015 hasta 2023 ha sido vicepresidente del consejo y consejero coordinador de Banco Santander.
- **Otros cargos relevantes:** Es presidente no ejecutivo de Lloyd's of London y de Cuvva Limited, miembro del comité de inversiones de Gresham House PLC, presidente de Marylebone Cricket Club (MCC) y del leadership council de TheCityUK y miembro del professional game committee de England and Wales Cricket Board.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de nombramientos (presidente) y comisión de retribuciones.
- **Habilidades y competencias:** Cuenta con una amplia trayectoria en los sectores bancario, en particular en banca de inversión, y de seguros. Asimismo, posee una dilatada experiencia internacional en Europa (Reino Unido), Oriente Medio y Asia en puestos de máxima responsabilidad. Aporta al consejo profundos conocimientos en materias relacionadas con remuneraciones, nombramientos y control de riesgos. Además, en su calidad de consejero coordinador, ha adquirido una excelente comprensión de las expectativas de los inversores y una gran experiencia en la gestión de la relación con ellos y con la comunidad financiera.



Sol Daurella Comadrán

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

- **Nacionalidad:** Española. Nacida en 1966 en Barcelona, España.
- **Educación:** Licenciada en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE.
- **Experiencia:** Fue miembro de la Junta Directiva del Círculo de Economía de Barcelona y consejera independiente de Banco Sabadell, S.A., Ebro Foods, S.A. y Acciona, S.A. También fue cónsul general honoraria de Islandia en Barcelona (1992-2021).
- **Otros cargos relevantes:** Es presidenta de Coca-Cola Europacific Partners PLC, presidenta ejecutiva de Olive Partners, S.A., y ocupa diversos cargos en sociedades del Grupo Cobega. Asimismo, es vicepresidenta del patronato de la Fundación de Investigación Oncológica FER0 y del Instituto de la Empresa Familiar.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de nombramientos, comisión de retribuciones y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- **Habilidades y competencias:** Aporta al consejo excelentes habilidades estratégicas y de gestión, adquiridas a través de su experiencia ejecutiva internacional en compañías cotizadas y no cotizadas, especialmente en el sector de la distribución. Tiene una amplia experiencia en gobierno corporativo, habiendo presidido varios consejos y formado parte de varias comisiones de auditoría. Además, su experiencia como patrona de varias fundaciones orientadas a la salud, la educación y asuntos ambientales aporta al consejo conocimientos en materia de negocio responsable y sostenibilidad.

6.1

CV de nuestros consejeros



Henrique de Castro

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2019.

- **Nacionalidad:** Portuguesa. Nacido en 1965 en Lisboa, Portugal.
- **Educación:** Licenciado en Administración de Empresas por el Instituto Superior de Economía y Gestión de Lisboa y MBA por la Universidad de Lausana.
- **Experiencia:** Fue director de operaciones de Yahoo. Previamente, fue director del negocio mundial de dispositivos, medios y plataformas de Google, director de ventas y desarrollo de negocios para Europa en Dell Inc. y consultor de McKinsey & Company. Asimismo, fue consejero independiente de First Data Corporation.
- **Otros cargos relevantes:** Es consejero independiente de Fiserv Inc.
- **Cargos en otras sociedades de Grupo Santander:** Es consejero no ejecutivo de PagoNxt, S.L.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de auditoría, comisión de retribuciones y comisión de innovación y tecnología.
- **Habilidades y competencias:** Dadas las funciones ejecutivas que ha ocupado en las compañías tecnológicas más importantes del mundo, aporta al consejo una valiosa experiencia internacional en cuestiones estratégicas relativas a la industria digital y tecnológica.



Germán de la Fuente Escamilla

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2022.

- **Nacionalidad:** Española. Nacido en 1964 en Madrid, España.
- **Educación:** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y diplomado en auditoría por la Universidad Complutense de Madrid.
- **Experiencia:** Ha desarrollado su carrera profesional en Deloitte, donde ha sido responsable del negocio de auditoría para la industria de servicios financieros (2002-2007), socio director de Audit & Assurance (2007-2021) en España, y presidente y CEO de Deloitte, S.L. (2017-2022). Asimismo, ha sido miembro del consejo de administración mundial de la firma desde 2012 hasta 2016 y de la comisión de servicios de auditoría global y riesgos hasta junio de 2021. Ha participado en la auditoría de relevantes grupos financieros españoles y en múltiples proyectos de consultoría y asesoramiento.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- **Habilidades y competencias:** Aporta al consejo una extensa experiencia en el sector de la auditoría de cuentas, con unos sólidos conocimientos en auditoría, contabilidad y control interno y de riesgos, así como del sector bancario, lo que avala su reconocimiento como experto financiero.

6.1

CV de nuestros consejeros



**Gina Díez
Barroso Azcárraga**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2020.

- **Nacionalidad:** Mexicana. Nacida en 1955 en Ciudad de México, México.
- **Educación:** Licenciada en Diseño por el Centro de Diseño de la Ciudad de México.
- **Experiencia:** Hasta abril de 2020 ha sido consejera independiente de Santander México y de otras sociedades de Grupo Santander en México. Ha sido miembro del consejo de administración de Americas Society and Council of the Americas, Laurel Strategies y Qualitas of Life Foundation. Además, ha sido fundadora y miembro del patronato de las Fundaciones Pro-Educación Centro y Fundación Diarq.
- **Otros cargos relevantes:** Es fundadora y presidenta no ejecutiva del Grupo Diarq, S.A. de C.V. y de Centro de Diseño y Comunicación, S.C. (Universidad Centro). Además, es consejera no ejecutiva de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y de Dalia Women, S.A.P.I. de C.V. (Dalia Empower), miembro del Comité de 200 (C200) y representante de México en W20, mujeres en el G20, iniciativas que fomentan la diversidad de género en la sociedad.
- **Cargos en otras sociedades de Grupo Santander:** Es consejera no ejecutiva de Universia México, S.A. de C.V.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de nombramientos y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- **Habilidades y competencias:** Aporta al consejo una dilatada experiencia en los sectores inmobiliario y educativo, y posee amplios conocimientos y un compromiso permanente con la sostenibilidad, la inclusión y el negocio responsable como fundadora y patrona de fundaciones centradas en la educación, la diversidad de género y el apoyo social.



**Luis Isasi Fernández
de Bobadilla**

Consejero externo¹

Se incorporó al consejo en 2020.

- **Nacionalidad:** Española. Nacido en 1956 en Jerez de la Frontera, España.
- **Educación:** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y MBA por la Columbia Business School.
- **Experiencia:** Comenzó su carrera en Abengoa, desempeñando posteriormente diversos cargos ejecutivos en JP Morgan en Nueva York y en First National Bank of Chicago en Londres. En 1987 se incorporó a Morgan Stanley, donde fue managing director de banca de inversión para Europa, presidente y Country Head en España (1997-2020), y senior advisor (2020-2023). También ha sido consejero de Madrileña Red de Gas, S.A. y de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid, S.A., así como consejero independiente de Grifols, S.A.
- **Otros cargos relevantes:** Es presidente no ejecutivo de Santander España y de Logista Integral, S.A. (LOGISTA).
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión ejecutiva, comisión de retribuciones y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- **Habilidades y competencias:** Aporta al consejo una dilatada experiencia en una amplia gama de sectores y mercados internacionales, en particular financieros y de banca de inversión, a la vez que una sólida presencia institucional en España.

1. A juicio de la comisión de nombramientos y del consejo de administración, el Sr. Isasi reúne los requisitos para ser considerado independiente, si bien es calificado como otro externo siguiendo un criterio de prudencia.

6.1

CV de nuestros consejeros

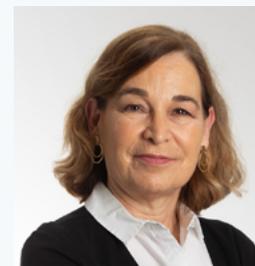


**Ramiro Mato
García-Ansorena**

Consejero externo (independiente)

Se incorporó al consejo en 2017.

- **Nacionalidad:** Española. Nacido en 1952 en Madrid, España.
- **Educación:** Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y Management Development Programme por la Universidad de Harvard.
- **Experiencia:** Ocupó diversos cargos en Banque BNP Paribas, entre ellos el de presidente de Grupo BNP Paribas en España. Anteriormente, desempeñó distintos puestos de relevancia en Argentina. Fue consejero de la Asociación Española de Banca (AEB) en representación de Banque BNP Paribas, y de Bolsas y Mercados Españoles, S.A. También fue miembro del patronato de la Fundación Española de Banca para Estudios Financieros (FEBEF).
- **Otros cargos relevantes:** Es presidente de Ansorena, S.A., asesor externo de ACON Southern Europe Advisory, S.L. y vicepresidente del patronato de la Fundación Esperanza y Alegría.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión ejecutiva, comisión de auditoría, comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura (presidente).
- **Habilidades y competencias:** Ha desarrollado una amplia carrera profesional en el sector de la banca y mercados de capitales, donde ha ocupado altos cargos ejecutivos y no ejecutivos. Aporta al consejo una gran experiencia en alta dirección, así como en auditoría, riesgos y estrategia, principalmente en relación con el sector financiero. Asimismo, ha participado activamente en diferentes patronatos de fundaciones para promocionar la educación.



**Belén
Romana García**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

- **Nacionalidad:** Española. Nacida en 1965 en Madrid, España.
- **Educación:** Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Economista del Estado.
- **Experiencia:** Fue directora general de Política Económica y directora general del Tesoro del Ministerio de Economía del Gobierno de España, así como consejera del Banco de España y de la CNMV. También ocupó el cargo de consejera del Instituto de Crédito Oficial y de otras entidades en representación del Ministerio de Economía. Fue consejera externa de Banesto, presidenta ejecutiva de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. (SAREB) y consejera externa de Aviva PLC y de Aviva Italia Holding S.p.A. También ha sido copresidenta del patronato de The Digital Future Society y miembro del consejo asesor de Inetum y Tribaldata.
- **Otros cargos relevantes:** Es consejera independiente de SIX Group AG y de su filial Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.U., así como presidenta no ejecutiva de sus otras filiales SIX Digital Exchange AG y SDX Trading AG. Asimismo, es consejera independiente de Werfen, S.A., miembro del consejo asesor de la Fundación Rafael del Pino, asesora externa de Artá Capital y directora académica del IE Leadership & Foresight Hub Programme.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión ejecutiva, comisión de auditoría, comisión de nombramientos, comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (presidenta), comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura y comisión de innovación y tecnología.
- **Habilidades y competencias:** Su carrera profesional como técnico comercial y economista del Estado y su experiencia ejecutiva y no ejecutiva en el sector financiero (en particular en la comisión de auditoría de sociedades cotizadas) avalan su reconocimiento como experta financiera. Además, el ejercicio de importantes cargos en entidades de crédito y en los organismos reguladores y supervisores del sector financiero y de los mercados de valores le confieren una visión estratégica de la regulación financiera en España y Europa.

6.1

CV de nuestros consejeros



**Pamela
Ann Walkden**

Consejera externa (independiente)

Se incorporó al consejo en 2019.

- **Nacionalidad:** Británica. Nacida en 1960 en Worcester, Inglaterra.
- **Educación:** Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Cambridge.
- **Experiencia:** Ha desempeñado distintos cargos de alta dirección en Standard Chartered Bank; entre ellos, ha sido responsable de las funciones de recursos humanos, de riesgos, de tesorería, de gestión de activos y pasivos y mercados regionales, de auditoría interna, de relaciones institucionales y relación con inversores. Además, fue miembro independiente del Comité de Reforma Normativa de la Autoridad Prudencial del Reino Unido (PRA) y miembro del Stakeholder Group de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), así como miembro del Comité de Bienestar y Ética del Royal Veterinary College.
- **Otros cargos relevantes:** Es miembro del consejo asesor de JD Haspel Limited.
- **Cargos en otras sociedades de Grupo Santander:** Es consejera no ejecutiva de Santander UK PLC y de Santander UK Group Holdings PLC.
- **Comisiones del consejo de las que es miembro:** Comisión de auditoría (presidenta) y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- **Habilidades y competencias:** Aporta al consejo una amplia experiencia en el ámbito de la industria bancaria internacional y un gran conocimiento en auditoría, lo que avala su reconocimiento como experta financiera.



**Jaime
Pérez Renovales**

Secretario general y del consejo

Se incorporó al Grupo en 2003.

- **Nacionalidad:** Española. Nacido en 1968 en Valladolid, España.
- **Educación:** Licenciado en Derecho y en Ciencias Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE E-3) y abogado del Estado.
- **Experiencia:** Fue director del gabinete del vicepresidente segundo del Gobierno para Asuntos Económicos y ministro de Economía, subsecretario de la Presidencia del Gobierno, presidente del Boletín Oficial del Estado y de la comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas. Previamente, fue vicesecretario general y del consejo y responsable de la asesoría jurídica de Grupo Santander, secretario general y del consejo de Banesto y subdirector de los servicios jurídicos de la CNMV. Es el representante de Banco Santander en el patronato de la Fundación Princesa de Asturias y miembro del jurado de los premios de Ciencias Sociales de esa fundación. Es presidente del Club Empresarial ICADE, patrono de la Fundación Universitaria Comillas-I.C.A.I. y profesor de Derecho Constitucional en la Facultad de Derecho de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).
- Secretario de todas las comisiones del consejo.

6.2

Comisiones del consejo

Nuestro consejo tiene siete comisiones y un consejo asesor externo.

Comisiones del consejo

Ejecutiva
Auditoría
Nombramientos
Retribuciones
Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
Innovación y tecnología
Banca responsable, sostenibilidad y cultura

Consejo asesor externo

Consejo asesor internacional

Comparación de número de reuniones celebradas¹

	Banco Santander	Promedio España	Promedio EE.UU.	Promedio Reino Unido
Comisión ejecutiva	23	8,6	-	-
Comisión de auditoría	15	8,5	8,2	5,4
Comisión de nombramientos	13	6,8	4,6	4,2
Comisión de retribuciones	12	6,8	5,8	5,4
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17	ND	ND	ND

1. Fuente: Spencer Board Index 2023 (España, Estados Unidos y Reino Unido).
ND: No disponible.

6.2

Comisiones del consejo

Ejecutiva

Ejerce por delegación todos los poderes del consejo, excepto aquellos que no pueden delegarse conforme a la ley, los Estatutos o el Reglamento del consejo.

La supervisión de la comisión ejecutiva se garantiza a través de informes regulares presentados al consejo sobre los principales asuntos tratados por la comisión y poniendo a disposición de todos los consejeros las actas de sus reuniones y toda la documentación de respaldo que se le proporciona.

Auditoría

Supervisa el desempeño de la función de auditoría interna y de los sistemas de control interno del Banco.

Supervisa el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada y de la no financiera, así como la presentación al consejo de administración de recomendaciones o propuestas con la finalidad de salvaguardar su integridad.

Propone al consejo de administración la selección, designación, reelección y sustitución del auditor externo, además de proteger su independencia.

Presidenta



Ana Botín

Ejecutiva

Otros miembros



Héctor Grisi
José Antonio Álvarez
Luis Isasi
Ramiro Mato
Belén Romana

Ejecutivo
Otro externo
Otro externo
Independiente
Independiente

Número de reuniones en 2023

23

Promedio de horas dedicadas en 2023¹

138

Promedio de asistencia en 2023

95%

Presidenta



Pamela Ann Walkden

Independiente

Otros miembros



Homaira Akbari
Henrique de Castro
Germán de la Fuente
Ramiro Mato
Belén Romana

Independiente
Independiente
Independiente
Independiente
Independiente

Número de reuniones en 2023

15

Promedio de horas dedicadas en 2023¹

150

Asistencia promedio en 2023

99%

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

6.2

Comisiones del consejo

Nombramientos

Propone, revisa y verifica la aplicación de la política de selección de consejeros. Verifica anualmente la calificación de cada consejero.

Aplica y supervisa el plan de sucesión de los consejeros aprobado por el consejo de administración, en coordinación con la presidenta del consejo o, respecto de ésta, con el consejero coordinador.

Propone y revisa la normativa y procedimientos internos para la selección y evaluación continua de los integrantes de la alta dirección y otros empleados. Apoya y asesora al consejo en relación con la política de gobierno corporativo y de gobierno interno. Supervisa y evalúa la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas de la Sociedad y su Grupo.

Retribuciones

Prepara y propone las decisiones relativas a las remuneraciones que deberá adoptar el consejo de administración, incluidas las que inciden en el riesgo y la gestión del riesgo de la empresa.

Revisa periódicamente los programas de retribución.

Vela por la transparencia de las retribuciones.

Evalúa la consecución de los objetivos de desempeño y la necesidad de realizar un ajuste "ex post" al riesgo, incluida la aplicación de los sistemas de reducción (malus) o recuperación (clawback).

Presidente



Bruce Carnegie-Brown

Independiente

Otros miembros



Sol Daurella
Gina Díez Barroso
Glenn Hutchins
Belén Romana

Independiente
Independiente
Independiente
Independiente

Presidente



Glenn Hutchins

Independiente

Otros miembros



Sol Daurella
Henrique de Castro
Bruce Carnegie-Brown
Luis Isasi

Independiente
Independiente
Independiente
Otro externo

Número de reuniones en 2023

13

Promedio de horas dedicadas en 2023¹

52

Asistencia promedio en 2023

94%

Número de reuniones en 2023

12

Promedio de horas dedicadas en 2023¹

48

Asistencia promedio en 2023

95%

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

6.2

Comisiones del consejo

Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Apoya y asesora al consejo en la definición y evaluación de las políticas de riesgos que afectan al Grupo, y en la determinación del riesgo, actual y futuro, y la estrategia y cultura en este ámbito, incluyendo proponer las modificaciones que procedan a la vista de las circunstancias internas o externas que afecten al Grupo.

Asiste al consejo en la vigilancia de la aplicación de la estrategia, apetito y límites de riesgos.

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

Revisa sistemáticamente las exposiciones con los principales clientes, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo. Colabora en el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales. Supervisa la función de cumplimiento.

Innovación y tecnología

Su propósito es asistir al consejo de administración en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión con respecto al rol de la tecnología en las actividades y la estrategia de negocio del Grupo, además de con respecto a las tendencias resultantes de los nuevos modelos de negocio, tecnologías y productos.

Presidente



Belén Romana

Independiente

Otros miembros



Germán de la Fuente
Luis Isasi
Ramiro Mato
Pamela Ann Walkden

Independiente
Otro externo
Independiente
Independiente

Presidenta



Ana Botín

Ejecutiva

Otros miembros



Homaira Akbari
José Antonio Álvarez
Henrique de Castro
Héctor Grisi
Glenn Hutchins
Belén Romana

Independiente
Otro externo
Independiente
Ejecutivo
Independiente
Independiente

Número de reuniones en 2023

17

Promedio de horas dedicadas en 2023¹

170

Asistencia promedio en 2023

98%

Número de reuniones en 2023

4

Promedio de horas dedicadas en 2023¹

16

Asistencia promedio en 2023

98%

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

6.2

Comisiones del consejo

Banca responsable, sostenibilidad y cultura

Se creó en junio de 2018. Su propósito es asistir al consejo de administración en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión con respecto a la estrategia de negocio responsable y las cuestiones de sostenibilidad del Grupo, diseñar la cultura y los valores corporativos y asesorar sobre sus relaciones con los distintos grupos de interés, especialmente con los empleados, clientes, accionistas y comunidades en las que el Grupo desarrolla sus actividades.

Presidente



Ramiro Mato

Independiente

Otros miembros



Homaira Akbari
Sol Daurella
Gina Díez Barroso
Belén Romana

Independiente
Independiente
Independiente
Independiente

Número de reuniones en 2023

6

Promedio de horas dedicadas en 2023¹

30

Asistencia promedio en 2023

93%

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

6.3

Consejo asesor externo

Consejo asesor internacional

Consejo asesor externo cuyos miembros no son consejeros, sino destacados y respetados líderes internacionales, con una gran experiencia en las áreas más relevantes para la estrategia del Grupo, con especial énfasis en innovación, transformación digital y los mercados estadounidense y europeo.

Su propósito es proporcionar asesoramiento experto al Grupo sobre cuestiones relacionadas con innovación, transformación digital, ciberseguridad, nuevas tecnologías, mercados de capitales, gobierno corporativo, marca, reputación, asuntos regulatorios y cumplimiento.

Presidente



Larry Summers

Otros miembros



Sheila C. Bair
Mike Rhodin
Francisco D'Souza
James Whitehurst
George Kurtz

Nadia Schadlow
Andreas Dombret
Carolyn Everson
Juan I. Gallardo Thurlow

6.4

Glosario

- **ADR:** American depositary receipts
- **ADS:** American depositary shares
- **AGM:** Annual general shareholders' meeting / Junta General de Accionistas (JGA)
- **AuM:** Assets under Management / activos bajo gestión
- **bp:** Basic points/ Puntos básicos (pb)
- **CDI:** CREST despository interests
- **CEO:** Chief Executive Officer
- **CET1:** Common Equity Tier 1
- **CFO:** Chief Financial Officer
- **CIB:** Corporate & Investment Banking
- **C/I:** Cost to income / Ratio de eficiencia
- **CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores
- **CO₂e:** CO₂ equivalent / CO₂equivalente
- **CoE:** Cost of Equity / coste del capital
- **DPS:** Dividend per share / Dividendo por acción (DPA)
- **EPS:** Earnings per share / Beneficio por acción (BPA)
- **ESG:** Environmental, Social and Governance / Ambientales, sociales y de buen gobierno
- **ESMA:** European Securities and Market Authority / Autoridad Europea de Valores y Mercados
- **FL:** Fully-loaded
- **ISR:** Inversión socialmente responsable
- **LTI:** Long-term Incentive Plan/ Plan de incentivos a largo plazo
- **MI:** Margen de intereses
- **Mn:** Millones
- **MM:** Miles de millones
- **NIM:** Net interest margin / margen de intereses sobre activos medios
- **NPS:** Net Promoter Score / indicador de la satisfacción del cliente
- **NZBA:** Net Zero Banking Alliance
- **pp:** Percentage Points / Puntos Porcentuales
- **PCAF:** Partnership for Carbon Accounting Financials /Alianza para la contabilidad del carbono en la industriafinanciera
- **RoRWA:** Return on risk-weighted assets / Rentabilidad sobre activos ponderados por riesgo
- **RoTE:** Return on tangible equity / Rentabilidad sobre fondos propios tangibles
- **rTSR:** Relative Total Shareholder Return/ Retorno total relativo de la acción
- **RWA:** Risk-weighted assets /Activos ponderados por riesgos
- **SAM:** Santander Asset Management
- **SCF:** Santander Consumer Finance
- **SCIB:** Santander Corporate & Investment Banking
- **TNAV:** Tangible net asset value / fondos propios tangibles
- **T&O:** Technology & operations / Tecnología y Operaciones
- **WM&I:** Wealth Management & Insurance

Información importante

Indicadores financieros no-NIIF y medidas alternativas de rendimiento

Además de la información financiera preparada conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y derivada de nuestros estados financieros, esta presentación incluye ciertas medidas alternativas del rendimiento (MAR), según se definen en las Directrices sobre las medidas alternativas del rendimiento publicadas por la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) el 5 de octubre de 2015, así como ciertos indicadores financieros no-NIIF. Las medidas financieras contenidas en esta presentación que se consideran MAR e indicadores financieros no-NIIF se han elaborado a partir de la información financiera de Grupo Santander, pero no están definidas ni detalladas en el marco de información financiera aplicable y no han sido auditadas ni revisadas por nuestros auditores. Utilizamos estas MAR e indicadores financieros no-NIIF para planificar, supervisar y evaluar nuestro desempeño. Consideramos que estas MAR e indicadores financieros no-NIIF son útiles para facilitar al equipo gestor y a los inversores la comparación del desempeño operativo entre periodos. Las MAR que utilizamos se presentan, a menos que se especifique lo contrario, sobre una base de tipo de cambio constante, que se calcula ajustando los datos reportados del período comparativo por los efectos de las diferencias de conversión de moneda extranjera, que distorsionan las comparaciones entre periodos. No obstante, estas MAR e indicadores financieros no-NIIF tienen la consideración de información complementaria y no pretenden sustituir las medidas NIIF. Además, otras compañías, incluidas algunas de nuestro sector, pueden calcular tales medidas de forma diferente, lo que reduce su utilidad con fines comparativos. Las MAR que utilizan denominaciones ASG no se calculan de acuerdo con el Reglamento de Taxonomía ni con los indicadores de impacto adverso del SFDR. Para obtener mayor información sobre las MAR y los indicadores financieros no-NIIF utilizados, incluida su definición o una conciliación entre los indicadores de gestión aplicables y la información financiera presentada en los estados financieros consolidados preparados según las NIIF, se debe consultar el Informe Anual de 2023 en el Form 20-F, presentado en la U.S. Securities and Exchange Commission (la "SEC") el 21 de febrero de 2024 (<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informacion-sobre-resultados-semestrales-y-anales-suministrada-a-la-sec/2024/sec-2023-annual-20-f-2023-en.pdf>), así como la sección Medidas Alternativas de Rendimiento del Informe Financiero 4T de 2023 de BancoSantander, S.A. ("Santander"), publicado el 31 de enero de 2024 (<https://www.santander.com/es/accionistase-inversores/informacion-economica-financiera#resultados-trimestrales>). Las medidas ordinarias, que se incluyen en este documento, son medidas no-NIIF.

Los negocios incluidos en cada uno de nuestros segmentos geográficos y los principios de contabilidad bajo los cuales se presentan sus resultados aquí pueden diferir de los negocios incluidos y los principios contables locales aplicables en nuestras filiales en dichas geografías. En consecuencia, los resultados de las operaciones y tendencias mostradas para nuestros segmentos geográficos pueden diferir materialmente de los de dichas filiales.

Información no financiera

Esta presentación contiene, además de información financiera, información no financiera (INF), incluyendo métricas, declaraciones, objetivos, compromisos y opiniones relativas a cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza.

La INF se incluye para cumplir con la Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad y para ofrecer una visión más completa de nuestro impacto. La INF no ha sido auditada ni revisada por auditores externos. La INF se elabora siguiendo diversos marcos y guías de reporte y prácticas de medición, recogida y verificación, tanto externos como internos, que son sustancialmente diferentes de los aplicables a la información financiera y, en muchos casos, son emergentes o están en desarrollo. La INF se basa en diversos umbrales de materialidad, estimaciones, hipótesis, cuestiones de criterio y datos obtenidos internamente y de terceros. Por lo tanto, la INF está sujeta a incertidumbres de medición significativas, puede no ser comparable a la INF de otras sociedades o a lo largo del tiempo y su inclusión no implica que la información sea adecuada para un fin determinado o que sea importante para nosotros con arreglo a las normas de información obligatorias. Por ello, la INF debe considerarse a efectos meramente informativos sin aceptarse responsabilidad por ella salvo en los casos en que no puede limitarse conforme a normas imperativas.

Previsiones y estimaciones

Santander advierte de que esta presentación contiene manifestaciones que pueden considerarse 'manifestaciones sobre previsiones y estimaciones' ('forward-looking statements') según su definición en la Private Securities Litigation Reform Act of 1995 de los EE.UU. Esas manifestaciones se pueden identificar con términos como 'prever', 'proyectar', 'predecir', 'anticipar', 'debería', 'pretender', 'probabilidad', 'riesgo', 'VaR', 'RoRAC', 'RoRWA', 'TNAV', 'objetivo', 'meta', 'estimación', 'futuro', 'compromiso', 'comprometer', 'centrarse', 'empeño' y expresiones similares. Estas manifestaciones se encuentran a lo largo de este documento e incluyen, a título enunciativo pero no limitativo, declaraciones relativas al futuro desarrollo de nuestro negocio, a nuestra política de retribución a los accionistas y a la INF.

Si bien estas manifestaciones sobre previsiones y estimaciones representan nuestro juicio y previsiones futuras respecto a nuestra actividad la evolución y resultados reales pueden diferir notablemente de los previstos, esperados, proyectados o asumidos en las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones.

En concreto, las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones se basan en expectativas actuales y estimaciones futuras sobre las operaciones y negocios de Santander y terceros y abordan asuntos que son inciertos en diversos grados, y que pueden cambiar, incluyendo, pero no limitándose a, (a) expectativas, metas, objetivos y estrategias relacionados con el desempeño medioambiental, social, de seguridad y de gobernanza, incluyendo expectativas sobre la ejecución futura de las estrategias energéticas y climáticas de Santander y de terceros (incluyendo los gobiernos y otras entidades públicas), y las hipótesis y los impactos estimados sobre los negocios de Santander y de terceros relacionados con los mismos; (b) el enfoque, los planes y las expectativas de Santander y de terceros en relación con el uso del carbón y las reducciones de emisiones previstas, que puede verse afectado por intereses en conflicto como la seguridad energética; (c) los cambios en las operaciones o inversiones en virtud de la normativa medioambiental existente o futura; (d) los cambios en la normativa, los requisitos reglamentarios y las políticas internas, incluidos los relacionados con iniciativas relacionadas con el clima; (e) nuestras propias decisiones y acciones, incluso aquellas que afecten o cambien nuestras prácticas, operaciones, prioridades, estrategias, políticas o procedimientos; y (f) la incertidumbre sobre el alcance de las acciones que el Grupo, los gobiernos u otros puedan tener que emprender para alcanzar los objetivos relacionados con el clima, el medio ambiente y la sociedad, así como sobre la naturaleza cambiante del conocimiento y los estándares y normas industriales y gubernamentales sobre la materia.

Adicionalmente, los factores importantes mencionados en esta presentación y otros factores de riesgo, incertidumbres o contingencias detalladas en nuestro último Informe Anual bajo Form 20-F y posteriores Form 6-Ks registrados o presentados ante la SEC, así como otros factores desconocidos o impredecibles, podrían afectar a nuestro rendimiento y resultados futuros y hacer que las situaciones que resulten en el futuro difieran significativamente de aquellas que las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones anticipan, esperan, proyectan o suponen.

Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones son por tanto aspiraciones, deben considerarse indicativas, preliminares y con fines meramente ilustrativos, se refieren únicamente a la fecha en la que se publica este documento, se basan en el conocimiento, la información y las opiniones disponibles en dicha fecha y están sujetas a cambios sin previo aviso. Santander no está obligado a actualizar o revisar ninguna manifestación sobre previsiones o estimaciones, con independencia de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros o cualquier otra circunstancia, salvo que así lo exija la legislación aplicable. Santander no acepta ninguna responsabilidad en relación con las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones salvo en los casos en que no puede limitarse conforme a normas imperativas.

No constituye una oferta de valores

Ni esta presentación ni la información que contiene constituyen una oferta de venta ni una solicitud de una oferta de compra de valores.

El rendimiento pasado no es indicativo de los resultados futuros

Las declaraciones respecto al rendimiento histórico o las tasas de crecimiento no pretenden dar a entender que el rendimiento futuro, la cotización de la acción o los resultados futuros (incluido el beneficio por acción) de un periodo dado vayan a coincidir o superar necesariamente los de un ejercicio anterior. Nada de lo reflejado en este documento se debe interpretar como una previsión de beneficios.

Información de terceros

En esta presentación Santander nombra y se basa en cierta información y datos estadísticos obtenidos de fuentes públicamente disponibles y de terceras partes, los cuales considera fiables. Ni Santander ni sus consejeros, miembros de la dirección ni empleados han verificado independientemente la veracidad y exhaustividad de dicha información, ni garantizan la calidad, adecuación, legalidad, veracidad y exhaustividad de dicha información, ni asumen ninguna obligación de actualizar dicha información con posterioridad a la fecha de esta presentación. Santander no se hace responsable en ningún caso por el uso de dicha información, ni por ninguna decisión o acción tomada por ninguna parte con base en dicha información, ni por errores, inexactitudes u omisiones en dicha información. Las fuentes de información públicamente disponibles y de terceras partes referidas o contenidas en esta presentación se reservan todos los derechos con respecto a dicha información y el uso de dicha información no debe entenderse como el otorgamiento de una licencia en favor de ningún tercero.

