

Información de gobierno corporativo y remuneraciones de 2025

Se adjunta a continuación el capítulo de gobierno corporativo del informe de gestión consolidado que forma parte del Informe Anual 2025 de Banco Santander, S.A.

Este capítulo constituye el informe anual de gobierno corporativo de 2025 y contiene además el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de 2025, ambos elaborados en formato libre como venimos haciendo desde la entrada en vigor de la correspondiente Circular de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). También contiene los informes de actividades de las comisiones del consejo de administración correspondientes a 2025.

→ Informe anual de gobierno corporativo de 2025	Capítulo de gobierno corporativo completo
→ Informes de actividades en 2025 de las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones, de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, de banca responsable, sostenibilidad y cultura, y de innovación y tecnología.	Secciones 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10, respectivamente
→ Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de 2025	Secciones 6 (salvo 6.4), 9.4 y 9.5

El capítulo debe leerse de forma conjunta con las restantes secciones del Informe Anual 2025. El Informe Anual completo, con los hipervínculos automáticos habilitados entre secciones, está disponible en la página web corporativa de Banco Santander (www.santander.com).



Gobierno corporativo

1. Visión general de 2025	270	6. Retribuciones	346
Declaración de Glenn Hutchins, consejero coordinador	270	Introducción	346
1.1 Nuestro consejo de administración	271	6.1 Principios de la política retributiva	347
1.2 La relación con nuestros accionistas	272	6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025	348
1.3 Consecución de las prioridades para 2025	273	6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas	350
1.4 Prioridades para 2026	276	6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028	366
2. Estructura de la propiedad	277	6.5 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones	378
2.1 Capital social	277	6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros	379
2.2 Autorización para aumentar el capital	277	6.7 Informe con relevancia prudencial	380
2.3 Accionistas significativos	278	7. Estructura del Grupo y gobierno interno	381
2.4 Pactos parasociales	279	7.1 Estructura del Grupo	381
2.5 Autocartera	279	7.2 Gobierno interno	381
2.6 Información bursátil	282	8. Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)	384
3. Accionistas y junta general	283	8.1 Entorno de control	384
3.1 Diálogo y comunicación con accionistas	283	8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera	385
3.2 Derechos de los accionistas	285	8.3 Actividades de control	386
3.3 Dividendos y remuneración al accionista	287	8.4 Información y comunicación	387
3.4 Junta General de 2025	288	8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema	388
3.5 Próxima Junta General de 2026	290	8.6 Informe del auditor externo	389
4. Consejo de administración	292	9. Otra información de gobierno corporativo	393
4.1 Nuestros consejeros	293	9.1 Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV	393
4.2 Composición del consejo	301	9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV	396
4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo	307	9.3 Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV	420
4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2025	315	9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV	422
4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2025	317	9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV	423
4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2025	323		
4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2025	327		
4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025	330		
4.9 Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025	334		
4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2025	337		
4.11 Consejo asesor internacional	340		
4.12 Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés	341		
5. Equipo de alta dirección	344		

1. Visión general de 2025



Glenn H. Hutchins,
Vicepresidente y consejero coordinador

"A nuestros accionistas:

En 2025, el consejo ha mantenido su foco en lo verdaderamente esencial: la creación de valor para el accionista, la asignación de capital disciplinada y la aceleración de la transformación tecnológica del Grupo.

Asignación de capital

Nuestra estrategia de asignación de capital es clara: dirigir los recursos hacia aquellos mercados en los que la conectividad y la escala de Santander generan mayores retornos. Durante el año, hemos tomado importantes decisiones en esta dirección, como la venta de Santander Bank Polska y las adquisiciones de TSB en Reino Unido y, ya en 2026, Webster en Estados Unidos. Estas operaciones refuerzan nuestra presencia en mercados clave y posicionan al Grupo para cumplir los objetivos financieros que presentamos en el Investor Day.

Transformación y tecnología

El consejo ha continuado supervisando One Transformation, nuestra iniciativa para construir plataformas tecnológicas comunes en todo el Grupo. Hemos aprobado un nuevo marco corporativo de datos e IA, destinado a impulsar la eficiencia y la agilidad en la implantación de los nuevos proyectos, con un impacto tangible y escalable en el negocio, y garantizando al mismo tiempo un uso responsable de la IA. Desde el funcionamiento del propio consejo y en toda la organización, la tecnología está transformando nuestra manera de competir.

Gobernanza y relación con los accionistas

Una gobernanza efectiva es la base de todo lo que hacemos. Hemos reforzado la composición del consejo para alinearla con nuestra dirección estratégica, incluyendo la propuesta de nombramiento de Deborah Vieitas, presidenta de Santander Brasil, que aporta un profundo conocimiento de uno de nuestros mercados más relevantes. Quiero reconocer la dedicación de Homaira Akbari a la labor del consejo, que dejará tras varios años de una exitosa contribución.

Asimismo, hemos llevado a cabo una evaluación interna del consejo, que ha confirmado la solidez de nuestro modelo de presidencia ejecutiva y de sus correspondientes contrapesos, al tiempo que ha identificado áreas de mejora que estamos ya abordando.

Sigo firmemente comprometido con la relación directa con los accionistas. En 2025 he mantenido un diálogo productivo con inversores de cara a la próxima junta general, que se celebrará nuevamente de forma íntegramente virtual, en línea con nuestra ambición de ser una compañía pionera en tecnología y de maximizar la participación de los accionistas.

De cara al futuro

El consejo seguirá supervisando que el equipo de Grupo Santander se involucra de forma efectiva en la asignación rigurosa de capital, la transformación y una comunicación transparente con los grupos de interés. Confiamos plenamente en la estrategia que hemos definido y en el equipo responsable de su ejecución".

1.1 Nuestro consejo de administración

Nombramientos

En 2025 hemos mantenido una composición del consejo con las competencias, la experiencia y la diversidad necesarias para supervisar e impulsar la estrategia del Grupo, y con un adecuado equilibrio entre consejeros ejecutivos y externos. Dos tercios de nuestros consejeros son independientes y el 40% son mujeres, de conformidad con las mejores prácticas de gobierno corporativo y el Reglamento del consejo.

En la sesión celebrada el 24 de febrero de 2026, el consejo de administración ha acordado someter a la Junta General de 2026, sujeto a la obtención de la correspondiente autorización regulatoria, el nombramiento de Deborah Vieitas como consejera independiente, para cubrir la vacante de Homaira Akbari, quien ha comunicado su decisión de no presentarse a reelección y dejar de ser consejera tras la celebración de la Junta General de 2026. Para más información, véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2026'](#).

Deborah Vieitas cuenta con una dilatada trayectoria profesional en banca y mercados financieros, habiendo ocupado posiciones de máxima responsabilidad en entidades financieras internacionales y brasileñas. Posee una sólida experiencia en la gestión y estructuración de banca corporativa, financiación del comercio exterior, mercados de deuda y financiación estructurada, así como en la negociación de operaciones complejas. Su nombramiento contribuye a que el consejo enriquezca sus competencias, experiencia internacional y diversidad de procedencia geográfica, lo que se refleja en la matriz de competencias y diversidad del consejo. Aporta también una amplia experiencia en estrategia, contabilidad, auditoría y conocimientos financieros, gestión de riesgos y gobierno. Este nombramiento es el resultado de una planificación de la sucesión de consejeros alineada con nuestra escala global y perfil de riesgo, y con los criterios de composición del consejo establecidos en nuestra Política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros. Además, es coherente con las conclusiones y el plan de acción derivado de la evaluación periódica del consejo, que identificó la conveniencia de incorporar un perfil como el descrito.

No se han producido otros cambios en el consejo de administración.

Cambios en las comisiones

En 2025, el consejo ha efectuado los siguientes cambios en la composición de las comisiones para continuar garantizando que sea la más adecuada para el desempeño de sus funciones:

- Comisión de retribuciones: Antonio Weiss se incorporó a la comisión el 1 de enero de 2025.
- Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento: José Antonio Álvarez se incorporó a la comisión el 1 de enero de 2025.

Efectividad

El gobierno corporativo es una prioridad para Santander. Seguimos confiando en la eficacia de nuestro modelo de gobierno, que continúa recibiendo un fuerte apoyo de los accionistas, lo que se evidencia tanto en su alta participación en las juntas generales

como en el alto porcentaje de aprobación de la gestión social, el nombramiento y la reelección de los consejeros. Somos igualmente conscientes de que las prácticas de gobierno deben adaptarse a las necesidades operativas y estratégicas, lo que nos exige seguir buscando oportunidades de mejora.

El consejo cuenta con una cultura interna sólida y su evaluación anual de efectividad constituye un punto de reflexión estructurado que nos permite verificar en todo momento la calidad y eficacia de su funcionamiento. También garantiza la capacidad del consejo para prestar un apoyo adecuado a la dirección, al tiempo que la supervisa a través de un diálogo constructivo.

En 2025 el consejo realizó su evaluación anual internamente, constatando la satisfacción general de los consejeros con la efectividad del consejo y sus comisiones. Las áreas de mejora identificadas fueron revisadas por la comisión de nombramientos y el consejo de administración y el consiguiente plan de acción se aprobó en diciembre de 2025. Para más información, véase ['Evaluación del consejo en 2025'](#) en la sección 4.3. Asimismo, durante 2025, la comisión de nombramientos supervisó la implementación del plan de acción resultante de la evaluación anual del consejo, que en 2024 fue realizada internamente de acuerdo con nuestro calendario establecido al efecto.

Confiamos en que las acciones derivadas de las evaluaciones recientes seguirán teniendo un impacto positivo en la eficacia continuada del consejo y de sus comisiones.

Política retributiva

La política de remuneraciones para 2025, 2026 y 2027 fue aprobada por la Junta General de 2025 con un amplio respaldo de los accionistas (96,35% de los votos a favor). Esta política recogía una serie de cambios frente a la anterior que el consejo propuso tras una minuciosa consideración de las opiniones de nuestros principales accionistas y de los asesores de voto más relevantes, recabadas en un proceso de escucha liderado por Glenn Hutchins, consejero coordinador y presidente de la comisión de retribuciones, para asegurar que nuestra política de remuneraciones seguía alineada con sus expectativas.

Para 2026, 2027 y 2028, se mantendrán los principios y composición de las retribuciones de 2025. La política de remuneraciones propuesta a la Junta General de 2026 se centra en reforzar la alineación del marco retributivo con las prioridades estratégicas comunicadas en el Investor Day del 25 febrero de 2026. El consejo considera que este enfoque consolida un marco retributivo estable, transparente y bien alineado con la nueva estrategia, que refuerza los principios de *pay-for-performance*, apoya el desempeño a largo plazo y continúa reflejando de forma adecuada las expectativas de los accionistas.

Para 2026, se propone un incremento del 5% en el salario y el importe *target* del bono de los consejeros ejecutivos, en vista de los excelentes resultados de negocio y retorno total al accionista en 2025 (132%), y con el fin de asegurar una retribución competitiva respecto de grupos financieros comparables. Esta subida es inferior al incremento medio de la retribución de los empleados de Grupo Santander en España en 2025 respecto a 2024 en base comparable (+6%).

Respecto a su retribución variable en 2026:

- En línea con el *feedback* recibido de los inversores, Banco Santander ha avanzado en un proceso de simplificación de los componentes cuantitativos y cualitativos del *scorecard* del bono, orientado a mejorar su claridad y comprensión.
- La parte de retribución variable sometida a métricas a largo plazo seguirá representando el 40% y se mantienen las métricas plurianuales asociadas al (RTA), al retorno sobre el capital tangible (RoTE, por sus siglas en inglés), y a la sostenibilidad.
- Se pagará el 40% en metálico y el 60% en instrumentos, como en 2025.

Respecto a la remuneración de los consejeros en su condición de tales, para 2026 el consejo a propuesta de la comisión de retribuciones ha acordado una subida del 5% de todos los conceptos, respecto de los importes de 2025, en vista del último estudio comparativo de mercado realizado por Santander con ayuda de un experto independiente, donde se concluía la competitividad de la remuneración percibida por nuestros consejeros y la existencia de margen de mejora acorde con el resto de entidades comparadas. Esta remuneración se encuentra dentro del importe máximo aprobado por los accionistas.



Véase la sección 6. 'Retribuciones' para más información.

1.2 La relación con nuestros accionistas

Implicación continua

En 2025, hemos continuado combinando los canales tradicionales con los virtuales en la comunicación con nuestros más de 3,5 millones de accionistas, lo que nos ha permitido adaptarnos a sus necesidades y fomentar su implicación en nuestro gobierno corporativo. Para más información, véase '[Implicación con los accionistas en 2025](#)' en la sección 3.1.

Siguiendo las tendencias del mercado en relación con el formato de las juntas generales, y como parte de nuestro compromiso con la digitalización, la Junta General de 2025 se celebró de manera completamente telemática. Este formato garantiza la igualdad de trato de todos los accionistas y les ofrece las mismas posibilidades de participación con independencia de dónde se encuentren. La alta participación registrada refleja la satisfacción de nuestros accionistas con ese medio y ha sido un factor considerado por el consejo de administración, entre otros, en su decisión de volver a convocar la Junta General de 2026 en formato completamente virtual (véase '[Junta virtual](#)' en la sección 3.5).

Remuneración al accionista

La política de remuneración al accionista respecto de los resultados de 2025 ha tenido como objetivo destinar un importe aproximado del 50% del beneficio neto atribuido del Grupo (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital), distribuido aproximadamente en partes iguales en dividendo en efectivo y recompras de acciones.

Adicionalmente, en 2025 Banco Santander anunció el objetivo de destinar al menos 10.000 millones de euros a recompras de acciones respecto a los resultados de 2025 y 2026 y el exceso de capital previsto. Como parte de este objetivo, el 29 de julio de 2025, el consejo de administración aprobó implementar un programa de recompra de acciones por importe máximo de 1.700 millones de euros (Primer Programa de Recompra de 2025), que se ejecutó entre el 31 de julio y el 22 de diciembre de 2025. Asimismo, el 3 de febrero de 2026, el consejo aprobó implementar un programa de recompra de acciones por importe máximo de 5.030 millones de euros (Segundo Programa de Recompra de 2025). En aplicación de la política de remuneración al accionista respecto de los resultados de 2025, 1.830 millones de euros se corresponden con una cantidad equivalente a aproximadamente el 25% del beneficio neto atribuido del Grupo en el segundo semestre de 2025. El resto del importe del programa se corresponde con una recompra extraordinaria de 3.200 millones de euros, equivalente a aproximadamente el 50% del capital CET1 generado en enero de 2026 una vez se ha completado la venta del 49% de Santander Bank Polska a Erste Group.

Una vez ejecutado el Segundo Programa de Recompra de 2025 y abonado el dividendo complementario en efectivo, cuya aprobación se propone a la Junta General de 2026, la remuneración total respecto a los resultados de 2025 habrá sido de 7.050 millones de euros (aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido del Grupo en 2025, excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital) distribuida en torno al 50% en dividendo en efectivo y al 50% en recompras de acciones.



Para más información, véase la sección 3.3 '[Dividendos y remuneración al accionista](#)'.

1.3 Consecución de las prioridades para 2025

El informe anual de 2024 contenía las prioridades del consejo para 2025. El siguiente cuadro describe cómo se han alcanzado.

Prioridades para 2025	Cómo se han alcanzado
Transformación	
Supervisar la implantación de nuestro modelo operativo, asegurando que operamos como una verdadera organización con escala global y local, con cinco negocios globales, a través de la simplificación de procesos, de la reducción de costes y de la creciente mejora de la experiencia del cliente al optimizar aún más nuestra cartera de productos.	El consejo continuó supervisando el proceso de transformación del Grupo, orientado a aprovechar el valor y el potencial de su escala y de los efectos red, como una organización verdaderamente global-local. Así, el consejo puso especial atención en las siguientes áreas: • One Transformation: El consejo siguió supervisando la estrategia del Grupo para simplificar la oferta de productos y automatizar procesos con el fin de servir mejor a los clientes, facilitar las interacciones con ellos y avanzar en nuestro objetivo último de convertirnos en su banco de referencia, al tiempo que se incrementa la transaccionalidad. • Plataformas tecnológicas comunes: El consejo también monitorizó el desarrollo de plataformas comunes innovadoras a nivel de Grupo que, impulsadas por nuestra escala global, permiten la simplificación de procesos y una experiencia de cliente mejorada, al tiempo que contribuyen a reducir los costes operativos. • Datos e Inteligencia Artificial (IA): El consejo nombró a un Group Chief Data & AI Officer (CDAIO), quien reporta directamente a la presidenta ejecutiva, con el mandato de evolucionar la estrategia de datos del Grupo, definir la ambición y el modelo operativo para integrar la IA en toda la organización y fomentar una sólida cultura del dato y competencias en IA. El consejo aprobó el correspondiente marco corporativo y realizó un seguimiento de la ejecución de la estrategia de datos e IA para aprovechar plenamente su potencial como activos estratégicos dentro del apetito de riesgo definido. Este seguimiento se centró en la racionalización y optimización de la gestión y el tratamiento de datos para mejorar la agilidad y la eficiencia en costes, en garantizar prácticas responsables de IA alineadas con la normativa aplicable y los estándares éticos, y en escalar iniciativas a nivel de Grupo que generen un impacto real en el negocio. Entre ellas se incluyeron copilotos de inversión con sugerencias de estrategia en tiempo real, pilotos para mejorar la experiencia del cliente y agentes de IA para la automatización de procesos administrativos en todas las geografías.
Personas	
Seguir centrados en atraer y retener el mejor talento para llevar a cabo nuestra estrategia, ahora y en el futuro. Mantener un enfoque proactivo con respecto a la planificación de la sucesión de la alta dirección, en base a las necesidades estratégicas del Grupo.	El consejo está convencido de que contar con el talento y las competencias adecuadas y atraer e implicar a los mejores profesionales con la mejor propuesta de valor harán posible nuestra transformación. Por ello, la planificación proactiva de la sucesión de la alta dirección se ha mantenido como una prioridad en la agenda del consejo en 2025. A lo largo del año, el consejo subrayó la importancia de la alineación cultural, la colaboración y el desempeño como criterios fundamentales para todos los nombramientos de la alta dirección, asegurando que están alineados con las prioridades estratégicas del Grupo. En este contexto, el consejo realizó un seguimiento de la evolución de los equipos directivos en los negocios globales, las principales filiales y las funciones corporativas globales, manteniendo el equilibrio entre el desarrollo de nuestro talento interno y la necesidad de atraer talento externo específico, cuando fue necesario, para alcanzar nuestros objetivos estratégicos. El consejo incrementó su visibilidad del talento interno del Grupo dedicando más tiempo a interactuar con profesionales de alto potencial fuera del ámbito formal del consejo reuniéndose con directivos ubicados en Estados Unidos durante su visita a este país en 2025. Al igual que en ocasiones anteriores, el encuentro fue un gran éxito y resultó muy productivo, recibiendo una valoración positiva tanto por parte de los consejeros como de los profesionales participantes.
Cultura	
Supervisar la integración de metodologías <i>agile</i> y la implementación de estructuras organizativas más flexibles en todo el Grupo para promover una forma de trabajo más colaborativa y multidisciplinar que mejore nuestro enfoque al cliente.	En 2025, el Grupo adoptó un enfoque <i>agile</i> en nuestra forma de trabajar como un paso clave hacia convertirnos en una plataforma global y abierta de servicios financieros. Este enfoque se ha diseñado para hacer a la organización más colaborativa, eficiente y centrada en el cliente, mediante equipos multidisciplinarios en todo el Grupo, todo ello dentro del marco de gobierno existente y de las correspondientes líneas de reporte. En este contexto, el consejo aprobó en 2025 modificaciones específicas del modelo de gobierno Grupo-Filiales para la implantación efectiva de estos cambios organizativos y ha supervisado su correcta ejecución.

Prioridades para 2025

Cómo se han alcanzado

Valor a largo plazo para el accionista

Fomentar la generación de valor a largo plazo para el accionista de manera sostenible a través de un sólido crecimiento de los resultados, manteniendo nuestra sólida disciplina de gestión de capital con el fin de garantizar la remuneración al accionista y los recursos necesarios para ejecutar nuestra estrategia.

En 2025, el comportamiento de la acción ha sido positivo motivado, en parte, por el cumplimiento de los objetivos comunicados en el Investor Day de 2023, tal y como sigue:

- **Incremento de ingresos y clientes:** los ingresos aumentaron un 3,9% en euros constantes (0,3% en euros corrientes) hasta 62.390 millones de euros y sumamos ocho millones de clientes, hasta 180 millones.
- **Fortaleza:** el CET1 se situó por encima del 12%, cerrando el año en 13,5% (frente al 12,83% en 2024) donde hemos mantenido una metodología disciplinada de asignación de capital y una gestión prudente del riesgo, como se refleja en la ratio de morosidad, que mejoró hasta el 2,91%, manteniéndose en niveles históricamente bajos y un coste del riesgo sólido del 1,15%.
- **Rentabilidad:** el retorno sobre el capital tangible (RoTE) post-AT1 aumentó hasta el 16,3%.
- **Disciplina de costes:** los costes bajaron un 1%, en línea con el objetivo público. Todo ello resultó en una mejora de la ratio de eficiencia, que se situó en el 41,2%.
- **Remuneración al accionista:** la remuneración al accionista pagada en 2025 se ha incrementado en un 10% con respecto a la pagada en 2024. Aproximadamente 3.300 millones de euros se han abonado mediante dividendo en efectivo (22,50 céntimos de euro en total por cada acción con derecho a percibir dividendo, de los cuales 11,00 céntimos de euro por acción se pagaron en mayo de 2025 y 11,50 céntimos de euro por acción se pagaron en noviembre de 2025), lo que supone un incremento de un 15% con respecto al dividendo efectivo por acción abonado en 2024. Además, se han abonado aproximadamente 3.300 millones de euros mediante recompras de acciones.
- **Creación total de valor:** el Grupo continuó incrementando la creación de valor para los accionistas, con un beneficio por acción (BPA) de 0,91 euros (+17%) y un valor contable tangible (TNAV) por acción de 5,76 euros al cierre de 2025. Al incluir los dividendos en efectivo abonados durante el ejercicio, la creación total de valor (TNAV más dividendo en efectivo por acción) aumentó un 14%.

El consejo también evaluó determinadas oportunidades inorgánicas en función de su alineamiento dentro de la posición y prioridades estratégicas del Grupo. En 2025, dimos un paso clave en la reasignación inorgánica de capital, en línea con nuestro compromiso de creación de valor para el accionista, aumentando la escala del Grupo en mercados con gran conectividad, como se detalla a continuación:

- **Polonia:** el consejo aprobó y supervisó la ejecución de la venta del 49% de Santander Bank Polska a Erste Group, así como la colaboración estratégica acordada para Corporate & Investment Banking (CIB) y pagos. El cierre de estas operaciones ha generado una plusvalía neta aproximada de 1.900 millones de euros para el Grupo.
- **Reino Unido:** el consejo acordó adquirir el 100% del capital de TSB Banking Group plc (TSB) a Banco de Sabadell, S.A., para reforzar la posición de Santander en el Reino Unido.
- **Estados Unidos:** el consejo acordó igualmente adquirir Webster Financial Corporation (Webster) para fortalecer Santander US, tanto en escala como en rentabilidad. Ambas operaciones, TSB y Webster, que están pendientes de las autorizaciones correspondientes, están alineadas con la estrategia de realizar adquisiciones complementarias (*bolt-on*) que aceleren el crecimiento orgánico en nuestros principales mercados, manteniendo nuestra estricta jerarquía de capital.

Prioridades para 2025

Cómo se han alcanzado

Metas de sostenibilidad

Supervisar el cumplimiento de nuestras metas en materia de sostenibilidad haciendo compatible la financiación que nuestros clientes necesitan para su transición a una economía baja en carbono con las distintas orientaciones políticas y regulatorias. Asimismo, dar seguimiento a la agenda de sostenibilidad, en línea con nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y las empresas.

El consejo continuó monitorizando los avances en nuestras metas en materia de sostenibilidad. En particular:

- Hemos desembolsado o movilizado 34.56 miles de millones de euros en financiación verde en 2025.
- Hemos apoyado a 6,3 millones de personas con medidas de inclusión financiera desde 2023, alcanzando nuestro objetivo de 5 millones en 2025 con medio año de antelación. En 2025, nuestras propuestas de microfinanciación en Latinoamérica apoyaron a 1,8 millones de emprendedores con 1.258,36 millones de euros en créditos a través de programas como Prospera, Tuiio y Surgir.
- Hemos invertido 163,78 millones de euros para apoyar a las comunidades en las que operamos de los que 102,09 millones de euros se destinaron a promover la educación, empleabilidad y emprendimiento a través de Santander Universidades. Asimismo, en 2025 hemos continuado ayudando a nuestros equipos y clientes en situaciones de especial necesidad, como las sucedidas en Valencia y Castilla-La Mancha en España y Bahía Blanca en Argentina, entre otros.
- Hemos avanzado en la paridad, logrando un avance significativo en la representación femenina en puestos directivos sénior, que en 2025 ha alcanzado un 38,5%.
- Cerramos 2025 con 4.854 personas con discapacidad empleadas en el Grupo (el 2,5% de nuestra plantilla global), en línea con nuestro compromiso de impulsar su inclusión, aumentando el número de contrataciones y promociones, y promoviendo la accesibilidad.

Para más información, véase el capítulo de '[Estado de sostenibilidad](#)'.

Gobernanza efectiva

Mejorar la efectividad y composición del consejo y sus comisiones, para asegurar que desempeñan sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

En 2025 hemos continuado trabajando en la adecuada composición del consejo, asegurando su diversidad en un sentido amplio (de género, procedencia geográfica, formación, competencias y experiencia). Así, próximamente daremos la bienvenida a Deborah Vieitas, cuyo nombramiento ha sido propuesto a la Junta General de 2026, sujeto a obtención de la correspondiente autorización regulatoria, reforzando la composición del consejo para garantizar que estamos bien posicionados para afrontar los desafíos de nuestro negocio, teniendo en cuenta los resultados de anteriores evaluaciones del consejo.

Durante 2025, la comisión de nombramientos ha supervisado la ejecución del plan de acción resultante de la evaluación anual del consejo, que en 2024 fue realizada internamente. Dicho plan fue completado con éxito en junio de 2025. Asimismo, el consejo ha realizado su evaluación anual internamente en 2025. Los resultados han constatado la continua efectividad del consejo y sus comisiones y el valor de su interacción con la alta dirección. Para más información, véase '[Evaluación del consejo en 2025](#)' en la sección 4.3.

1.4 Prioridades para 2026

El consejo ha fijado las siguientes prioridades para 2026:

→ Valor a largo plazo para el accionista y disciplina de capital

Supervisar la ejecución y el cumplimiento de los objetivos públicos anunciados en el Investor Day de 2026, fomentando la creación de valor a largo plazo para el accionista de manera sostenible a través de un sólido crecimiento de los resultados, manteniendo nuestra robusta disciplina de gestión del capital, actuando siempre de manera responsable.

→ Modelo operativo global-local y transformación

Supervisar los progresos en la implantación de nuestro modelo operativo global-local y de nuestra estrategia de transformación, con un enfoque prioritario en impulsar la eficiencia estructural, la simplificación de procesos y la mejora de la experiencia del cliente, a través de plataformas comunes e innovadoras y del uso integrado de la IA en toda la organización.

→ Supervisión de riesgos

Continuar identificando y mitigando los riesgos dentro del apetito aprobado y en línea con nuestra cultura de riesgos (Risk Pro), con el apoyo de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y

cumplimiento. Promover una preparación óptima ante la evolución del entorno geopolítico y la incertidumbre macroeconómica, y velar por una gestión eficaz de los riesgos derivados de las iniciativas estratégicas y de las nuevas tecnologías, al tiempo que mantenemos una sólida resiliencia operacional a medida que el Grupo avanza en su transformación digital y en su estrategia relacionada con la IA.

→ Personas y cultura

Mantener nuestro enfoque proactivo con respecto a la gestión del talento y a los esquemas retributivos, asegurando que ambos continúen evolucionando para reflejar plenamente las prioridades estratégicas del Grupo y las necesidades futuras de liderazgo.

→ Gobernanza efectiva

Supervisar la actualización y cumplimiento del marco de gobierno corporativo, asegurando que se tienen en cuenta las expectativas de los supervisores, accionistas y otros grupos de interés, con el apoyo de la comisión de nombramientos. Seguir trabajando en mejorar la efectividad y composición del consejo y sus comisiones, para que desempeñen sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

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.

2. Estructura de la propiedad

- Base accionarial amplia y equilibrada
- Una sola clase de acciones
- Capital autorizado en línea con las mejores prácticas para proporcionar la flexibilidad necesaria

2.1 Capital social

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

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

A 31 de diciembre de 2025, Banco Santander tenía un capital social de 7.344.659.751 euros representado por 14.689.319.502 acciones.

En 2025 se ha modificado el capital social en dos ocasiones, para reducirlo:

- una por importe de 133.583.475 euros (aproximadamente un 1,76% del capital social), en los términos acordados por la Junta General de 2025, mediante la amortización de las acciones propias adquiridas en el segundo programa de recompra ejecutado en el marco de la política de remuneración al accionista para 2024, que quedó inscrita en el Registro Mercantil el 6 de junio de 2025; y
- otra por importe de 98.002.935 euros (aproximadamente un 1,32% del capital social), al amparo de la autorización de la Junta General de 2025, mediante la amortización de las acciones propias adquiridas en el Primer Programa de Recompra de 2025, que quedó inscrita en el Registro Mercantil el 30 de diciembre de 2025.

Desde noviembre de 2021, fecha en la que se completó el primer programa de recompra de los ejecutados en el marco de la política de remuneración al accionista, Banco Santander ha reducido el capital social en aproximadamente un 15,3% de las acciones en circulación en dicha fecha.

El consejo de administración ha sometido a la Junta General de 2026 una propuesta de reducción de capital con el fin de amortizar las acciones que se adquieran en el Segundo Programa de Recompra de 2025 y otra para amortizar las que se adquieran, en su caso, en el marco de nuevos programas de recompra que el consejo pueda poner en marcha, o por otros medios legalmente permitidos.



Para más información, véanse las secciones [2.5 'Autocartera'](#) y [3.5 'Próxima Junta General de 2026'](#).

Tenemos una estructura accionarial plural y equilibrada, con 3.518.729 accionistas a 31 de diciembre de 2025, distribuidos por

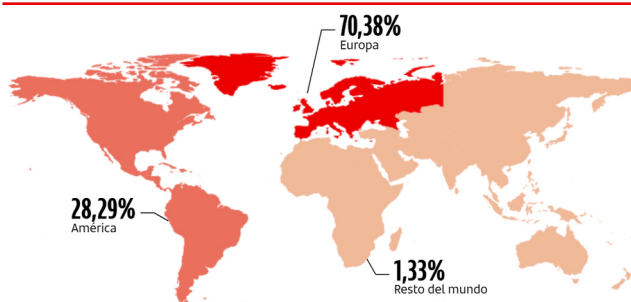
categoría, procedencia geográfica y número de acciones de la siguiente manera:

Categoría de inversor

	% del capital social
Consejo ^A	1,33 %
Institucional	64,52 %
Minorista (<i>retail</i>)	34,15 %
Total	100%

A. Acciones propiedad de o representadas por consejeros. Para más detalle véase ['Duración del mandato y participación accionarial'](#) en la sección 4.2 y la subsección A.3 de la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#).

Distribución geográfica del capital social



Número de acciones

	% del capital social
1-3.000	8,60 %
3.001-30.000	14,18 %
30.001-400.000	9,40 %
Más de 400.000	67,82 %
Total	100%

2.2 Autorización para aumentar el capital

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

A 31 de diciembre de 2025, el consejo de administración había recibido autorización de la junta general de accionistas para aprobar o ejecutar las siguientes ampliaciones de capital:

- **Capital autorizado hasta 2027:** la Junta General de 2024 autorizó al consejo para aumentar el capital social en una o varias veces por un importe de hasta 3.956.394.643 euros (50% del capital social a la fecha de la citada junta general). La autorización puede utilizarse para realizar emisiones con desembolso en efectivo, con o sin derechos de suscripción preferente para los accionistas. Esta autorización fue otorgada por un plazo de tres años (es decir, hasta el 22 de marzo de 2027).

La emisión de acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente está limitada a un importe de 791.278.928,50 euros (10% del capital cuando se celebró la Junta General de 2024). Como excepción, y de conformidad con la Ley de Sociedades de Capital, este límite no aplica a las ampliaciones de capital para la conversión contingente de PPCC (que se convertirían en acciones de nueva emisión si la ratio de CET1 cae por debajo del umbral preestablecido). Esta autorización se ha utilizado para la emisión de PPCC realizada en 2025.

- **Ampliaciones de capital aprobadas para la conversión contingente de PPCC:** hemos emitido PPCC que computan como instrumentos de capital regulatorio *Additional Tier 1* (AT1) y que

se convertirían en acciones de nueva emisión si la ratio de CET1 cayera por debajo del umbral preestablecido. Estas emisiones están respaldadas por una ampliación de capital aprobada en virtud de la autorización otorgada al consejo por la junta general vigente en el momento de la emisión de las PPCC.

El siguiente cuadro indica el saldo vivo de PPCC a la fecha de este informe, con información relativa a los acuerdos de ampliación de capital que las respaldan. La ejecución de estas ampliaciones de capital es, por lo tanto, contingente y se ha delegado en el consejo de administración. El consejo tiene la autorización para emitir futuras PPCC y otros valores o instrumentos convertibles en acciones conforme al acuerdo adoptado por la Junta General de 2023, que ha autorizado la emisión de valores o instrumentos convertibles hasta 10.000 millones de euros o el equivalente en otra moneda (al amparo de esta autorización se han realizado dos emisiones de PPCC en 2024 y una en 2025). Cualquier ampliación de capital derivada de la conversión de estas PPCC u otros instrumentos o valores convertibles en acciones se ejecutará con cargo a la autorización al amparo de la cual se aprobó la ampliación de capital correspondiente cuando se hizo la emisión.

Emisiones de participaciones preferentes contingentemente convertibles (PPCC)

Fecha de emisión	Nominal	Remuneración discrecional anual	Umbral preestablecido de conversión	Número máximo de acciones en caso de conversión ^A
06/05/2021	1.000 millones de dólares	4,75% durante los primeros 6 años	Si, en cualquier momento, la ratio CET1 de Banco Santander o del Grupo es inferior al 5,125%	391.389.432
06/05/2021	750 millones de euros	4,125% durante los primeros 7 años		352.278.064
21/09/2021	1.000 millones de euros	3,625% durante los primeros 8 años		498.007.968
16/11/2023	1.150 millones de dólares	9,625% durante los primeros 5 años y 6 meses		447.470.817
16/11/2023	1.350 millones de dólares	9,625% durante los primeros 10 años		525.291.828
20/05/2024	1.500 millones de euros	7% durante los primeros 6 años		501.672.240
01/08/2024	1.500 millones de dólares	8% durante los primeros 10 años		461.964.890
02/07/2025	1.500 millones de euros	6% durante los primeros 6 años		331.418.471

A. La cifra corresponde al número máximo de acciones que podría ser necesario para atender la conversión de las PPCC, calculado como el cociente (redondeado por defecto) del importe nominal de la emisión de las PPCC entre el precio de conversión mínimo determinado para cada PPCC (sujeto a los ajustes antidilución y la ratio de conversión resultante).

El consejo de administración ha propuesto a la Junta General de 2026 la renovación de las autorizaciones para aumentar el capital social y para la emisión de valores convertibles.



Para más información, véase la sección 3.5 'Próxima Junta General de 2026'.

2.3 Accionistas significativos

A 31 de diciembre de 2025, ningún accionista de Banco Santander tenía individualmente más del 3% de los derechos de voto (que es el umbral mínimo generalmente previsto en la normativa española para la notificación obligatoria de una participación significativa en una sociedad cotizada).

A pesar de que a 31 de diciembre de 2025 figura en el registro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la posición ostentada por el gestor de activos que se indica a continuación, la comunicación correspondiente especifica que las acciones e instrumentos financieros a cuyos derechos de voto se refiere la notificación se mantienen por cuenta de terceros (fondos u otras entidades de inversión o carteras administradas por la entidad) y

que ninguno de ellos excede individualmente el 3% de los derechos de voto de Banco Santander.

Participación significativa a 31 de diciembre de 2025

Fecha de registro de entrada en CNMV	Nombre accionista	% derechos de voto ^A
04/07/2025	BlackRock Inc.	6,861

A. Incluye derechos de voto atribuidos a acciones e instrumentos financieros.

Los movimientos comunicados a la CNMV durante 2025 en relación con participaciones significativas son los siguientes:

Variaciones de participaciones significativas en 2025

Fecha de registro de entrada en CNMV	Nombre accionista	% anterior ^A	% posterior ^A
04/07/2025	BlackRock Inc.	6,875	6,861

A. Incluye derechos de voto atribuidos a acciones e instrumentos financieros.

Asimismo, si bien algunos custodios figuran en nuestro registro de accionistas a 31 de diciembre de 2025 como tenedores de una participación superior al 3% del capital social, entendemos que esas acciones se mantienen en nombre de otros inversores, ninguno de los cuales supera ese umbral individualmente. Estas entidades son State Street Bank (13,90%), Chase Nominees Limited (7,50%), The Bank of New York Mellon Corporation (7,18%), Citibank (6,40%), BNP Paribas (3,74%), Caceis Bank (3,57%) y The Northern Trust (3,06%).

Puede haber cierto solapamiento entre las referidas participaciones declaradas por los custodios y las del gestor de activos antes aludido.

Por último, a 31 de diciembre de 2025, ni en nuestro registro de accionistas ni en el registro de la CNMV figuraba ningún inversor residente en una jurisdicción no cooperativa con una participación igual o superior al 1% de los derechos de voto (que es el umbral de notificación obligatoria aplicable a estos inversores según la normativa española).

Los Estatutos y el Reglamento del consejo prevén un régimen de análisis y aprobación de las operaciones con accionistas titulares de más de un 10% de los derechos de voto. Para más información, véase la sección [4.12 'Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés'](#).

2.4 Pactos parasociales

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

Las principales disposiciones del pacto son las siguientes:

- Restricciones a la transmisibilidad: excepto cuando el adquirente también sea parte del pacto o la Fundación Botín, cualquier transmisión de las acciones de Banco Santander expresamente incluidas en el pacto requiere la autorización previa de la asamblea del sindicato, que puede autorizar o denegar libremente la transmisión proyectada. Esta limitación a la transmisibilidad se aplica a las acciones expresamente sujetas a esta restricción en virtud del pacto, así como a aquellas acciones que sean suscritas o adquiridas por los miembros del sindicato en ejercicio de cualesquiera derechos de suscripción, asignación gratuita, agrupación o división, sustitución, canje o conversión que les hubieran correspondido o les hubieran sido atribuidos o derivados de estas acciones sindicadas.
- Sindicación del voto: en virtud del pacto, las partes se comprometen a sindicarse y agrupar los derechos de voto

vinculados a todas sus acciones de Banco Santander, de tal forma que el ejercicio de dichos derechos y, en general, la actuación de los miembros del sindicato frente a Banco Santander se realizará de forma concertada y con arreglo a las instrucciones e indicaciones y a los criterios y sentido del voto establecidos por el sindicato. Esta sindicación y agrupación de derechos de voto abarca no solo las acciones sujetas a las restricciones de transmisibilidad antes referidas, sino también los derechos de voto vinculados a cualesquiera otras acciones de Banco Santander mantenidas directa o indirectamente por las partes y cualquier otro derecho de voto atribuido a ellas en virtud de usufructo, prenda o cualquier otro título de naturaleza contractual, mientras mantengan esas acciones o tengan atribuidos esos derechos. A estos efectos, la representación de las acciones sindicadas se atribuye al presidente del sindicato, que será la persona que presida la Fundación Botín (actualmente, Javier Botín, consejero de Banco Santander y hermano de la presidenta ejecutiva del Grupo, Ana Botín).

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

A 31 de diciembre de 2025, las partes del pacto de sindicación eran titulares de 110.326.647 acciones de Banco Santander (representativas del 0,75% de su capital a esa fecha), que estaban por lo tanto sujetas a la indicada sindicación del voto. De ese total, 80.355.819 acciones (0,55% de su capital a cierre de 2025) están además sujetas a las indicadas restricciones de transmisibilidad.

La subsección A.7 de la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#) muestra la relación de personas que son parte del pacto parasocial y la identificación de los hechos relevantes comunicados a la CNMV en relación con el pacto.

2.5 Autocartera

Autorización de la junta general de accionistas

La adquisición de acciones propias fue autorizada por última vez en la Junta General de 2023 para un periodo de cinco años, estableciéndose que:

- La autocartera no puede exceder el 10% del capital social de Banco Santander existente en cada momento, que es el límite legal previsto en la Ley de Sociedades de Capital.
- El precio de compra no puede ser inferior al valor nominal de las acciones ni superior en más del 3% al mayor de los dos siguientes: el precio de la última operación independiente o la oferta independiente más alta en ese momento en el centro de negociación donde se efectúe la compra.
- La adquisición de acciones propias tendrá como objeto la gestión discrecional de autocartera, la puesta en marcha de programas de recompra de acciones, su entrega en el marco de la política de remuneración de empleados y administradores, así como cualesquiera otras finalidades que el consejo considere en cada momento.

Política de autocartera

La política actual de autocartera fue actualizada por el consejo el 26 de febrero de 2024 y establece que Banco Santander puede realizar operaciones sobre acciones propias con las siguientes finalidades:

- Facilitar liquidez o suministro de valores en el mercado de acciones de Banco Santander, dando a dicho mercado profundidad y minimizando eventuales desequilibrios temporales entre la oferta y la demanda.
- Aprovechar, en beneficio del conjunto de los accionistas, situaciones de debilidad en el precio de las acciones con respecto a las perspectivas de evolución a medio plazo.
- Cumplir las obligaciones de entrega de acciones que Grupo Santander tenga con sus empleados o consejeros.
- Cualesquiera otras aprobadas por el consejo dentro de los límites legales y los establecidos por la junta general.

La política también establece, entre otras cosas:

- Los **principios** que deben observarse en las operaciones de autocartera, incluyendo la protección de la integridad de los mercados financieros y la prohibición de manipulación del mercado y de uso de información privilegiada.
- Los **criterios operativos** conforme a los cuales deben llevarse a cabo las operaciones de autocartera, salvo que concurran circunstancias excepcionales conforme a la propia política o que se realicen a través de mecanismos con una regulación específica como los programas de recompra. Estos criterios incluyen reglas sobre:
 - **Responsabilidad sobre la ejecución de operaciones:** recae en el departamento de Inversiones y Participaciones, que es un área separada del resto de las actividades de Banco Santander.
 - **Mercados:** con carácter general, las operaciones podrán efectuarse en los mercados regulados y en los sistemas multilaterales de negociación indicados en la política.
 - **Límites de volumen:** las operaciones no excederán con carácter general del 15% del promedio diario de contratación de acciones de Banco Santander en las 30 sesiones anteriores del centro de negociación de que se trate.
 - **Límites de precio:** con carácter general, (a) las órdenes de compra se formularán a un precio por acción máximo de hasta un 3% superior al mayor de entre (i) el precio de la última operación independiente previa a la adquisición de que se trate o (ii) la oferta independiente más alta en ese momento en el centro de negociación donde se efectúe la compra, y (b) las órdenes de venta se formularán a un precio no inferior al menor de entre el precio de la última transacción realizada en el mercado por partes independientes y el precio más bajo contenido en una orden de venta del libro de órdenes.
 - **Límites de tiempo:** incluye un periodo restringido que aplica (a) 15 días antes de cada presentación trimestral de resultados y, (b) en el caso de la decisión por Banco Santander de retrasar la difusión de información privilegiada conforme a la normativa de abuso de mercado, hasta que tal información sea difundida. En el caso de los programas de recompra, la normativa específica establece un periodo restringido de 30 días naturales antes de la publicación de resultados anuales y semestrales,

que, sin embargo, no será de aplicación cuando el programa de recompra esté gestionado por un tercero o cuando el emisor tenga en marcha un programa temporal de recompra.

- La **información al mercado** sobre la operativa de autocartera.

La política aplica a la operativa discrecional sobre acciones propias con independencia de que se realice en mercados regulados, en sistemas multilaterales de negociación, fuera del mercado de órdenes, ya sea mediante bloques o mediante operaciones especiales, o al amparo de programas de recompra. Asimismo, los programas de recompra deben cumplir con toda la normativa específica aplicable, como la de abuso de mercado y sus correspondientes normas de desarrollo. La política no aplica a las operaciones sobre acciones de Banco Santander realizadas para la cobertura de riesgos de mercado o la intermediación o cobertura para clientes.

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

Ejecución de los programas de recompra respecto a los resultados de 2024

En el marco de la política de remuneración al accionista en 2024, se ejecutaron dos programas de recompra:

- En el primer programa de recompra, ejecutado entre el 27 de agosto y el 3 de diciembre de 2024, se adquirieron un total de 341.781.250 acciones propias, representativas de aproximadamente un 2,21% del capital social. Al amparo de la autorización de la Junta General de 2024, con fecha 17 de diciembre de 2024 el consejo acordó reducir el capital social mediante la amortización de las acciones adquiridas.
- En el segundo programa de recompra, ejecutado entre el 6 de febrero y el 2 de junio de 2025, se adquirieron un total de 267.166.950 acciones propias, representativas de aproximadamente un 1,76% del capital social. En los términos aprobados por la Junta General de 2025, con fecha 2 de junio de 2025 la comisión ejecutiva, por delegación del consejo, acordó la reducción de capital mediante la amortización de las acciones adquiridas. Para más información, véase la sección [2.1 'Capital social'](#).

Primer Programa de Recompra de 2025

Al amparo de la autorización de la Junta General de 2023, y en el contexto de la remuneración al accionista respecto a los resultados del ejercicio 2025, en su reunión de 29 de julio de 2025, el consejo aprobó implementar el Primer Programa de Recompra de 2025 por importe máximo de 1.700 millones de euros, equivalente al 25% del beneficio neto atribuido (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital) del Grupo en el primer semestre de 2025, para lo que ya se había obtenido la autorización regulatoria del Banco Central Europeo (BCE).

El Primer Programa de Recompra de 2025 se ejecutó entre el 31 de julio y el 22 de diciembre de 2025, adquiriéndose un total de 196.005.870 acciones propias (representativas de aproximadamente el 1,32% del capital social), a un precio medio ponderado de 8,67 euros.

Con fecha 23 de diciembre de 2025, la comisión ejecutiva, por delegación del consejo, acordó reducir el capital social por importe de 98.002.935 euros, mediante la amortización de las 196.005.870 acciones adquiridas.



Para más información acerca de las reducciones de capital, véase la sección 2.1 'Capital social'.

Segundo Programa de Recompra de 2025

Al amparo de la misma autorización de la junta, el 3 de febrero de 2026 el consejo aprobó implementar el Segundo Programa de Recompra de 2025, por un importe máximo de 5.030 millones de euros, para el que se había obtenido la autorización regulatoria pertinente, y que comenzó a ejecutarse el 4 de febrero de 2026. En aplicación de la política actual de remuneración al accionista

respecto de los resultados de 2025, 1.830 millones de euros se corresponden con una cantidad equivalente a aproximadamente el 25% del beneficio ordinario del Grupo en el segundo semestre de 2025. El resto del importe del programa se corresponde con una recompra extraordinaria de 3.200 millones de euros, equivalente a aproximadamente el 50% del capital CET1 generado en enero de 2026 una vez se ha completado la venta del 49% de Santander Bank Polska a Erste Group.

El acuerdo de reducción para amortizar las acciones que se adquieran en el Segundo Programa de Recompra de 2025 ha sido sometido por el consejo de administración a la Junta General de 2026. Para más información, véase la sección [3.5 'Próxima Junta General de 2026'](#).

Actividad en 2025

A 31 de diciembre de 2025, Banco Santander y sus filiales tenían 11.077.291 acciones representativas de aproximadamente el 0,08% del capital social de Banco Santander a dicha fecha (en comparación con las 15.529.459 acciones a 31 de diciembre de 2024, representativas entonces del 0,10% del capital social).

El siguiente cuadro recoge el promedio mensual de los porcentajes de autocartera sobre el capital social durante los años 2024 y 2025.

Promedio mensual de la posición diaria de autocartera

% del capital social de Banco Santander al cierre del mes

	2025	2024
Enero	0,14%	1,83%
Febrero	0,29%	0,13%
Marzo	0,52%	0,54%
Abril	1,14%	0,98%
Mayo	1,65%	1,49%
Junio	0,18%	1,54%
Julio	0,01%	0,02%
Agosto	0,20%	0,06%
Septiembre	0,37%	0,45%
Octubre	0,61%	0,94%
Noviembre	0,96%	1,60%
Diciembre	1,01%	1,36%

En 2025, la negociación de acciones propias por parte de Banco Santander y sus filiales implicó los importes y resultados que se indican a continuación:

Adquisiciones y transmisiones de acciones propias en 2025

Euros (excepto número de acciones)	Adquisiciones				Transmisiones				
	Número de acciones	Valor nominal total	Importe en efectivo	Precio medio de compra	Número de acciones	Valor nominal total	Importe en efectivo	Precio medio de venta	Beneficio (pérdida) neta de impuestos
Operativa discrecional	32.601.302	16.300.651	216.021.000	6,63	37.053.470	18.526.735	188.585.000	6,39	33.618.000
Operativa por cuenta de clientes ^A	88.589.623	44.294.812	578.143.000	6,53	88.589.623	44.294.812	578.143.000	6,53	
Programas de recompra	463.172.820	231.586.410	3.287.000.000	7,10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	584.363.745	292.181.873	4.081.164.000	6,98	125.643.093	62.821.547	766.728.000	6,48	33.618.000

A. Operaciones sobre acciones de Banco Santander realizadas para la cobertura de riesgos de mercado o para la facilitación de intermediación o cobertura para clientes.

El siguiente cuadro recoge las variaciones significativas de autocartera que han requerido comunicación a la CNMV durante el ejercicio. La comunicación a la CNMV procede cuando las compras de acciones propias, sin descontar las transmisiones, exceden del 1% de los derechos de voto, o cuando se produce un cambio en los derechos de voto totales.

Variaciones significativas de autocartera durante 2025^A

Fecha de comunicación	% de derechos de voto correspondientes a acciones		
	adquiridas desde última comunicación	transmitidas desde última comunicación	mantenidas a fecha de referencia de la comunicación
25/03/2025	1,01%	0,57%	0,61%
29/04/2025	1,00%	0,16%	1,45%
12/06/2025 ^B	1,03%	0,58%	0,62%
12/06/2025 ^C	1,02%	0,17%	1,48%
12/06/2025	0,50%	1,96%	0,01%
05/11/2025	1,07%	0,26%	0,82%

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

B. Anula la comunicación de 25 de marzo de 2025.

C. Anula la comunicación de 29 de abril de 2025.

Operativa con instrumentos financieros

A continuación, se detallan las características de las operaciones con instrumentos financieros cuyo subyacente son acciones de Banco Santander realizadas por la entidad en el ejercicio 2025 por cuenta propia y con la finalidad de gestión discrecional de la autocartera:

- A cierre del primer trimestre la delta (entendida como la exposición neta al movimiento de la acción) era equivalente a 1.860.000 acciones. Estos derivados vencieron en el ejercicio. No se realizaron operaciones en el segundo trimestre. En el tercer trimestre de 2025 la posición final era de una delta equivalente a 3.000.000 acciones.
- La posición a cierre del año era de una delta positiva agregada equivalente a 3.252.000 acciones por un importe total de 32.751.000 euros.
- Los instrumentos utilizados han sido *total return equity swaps* y *listed options* liquidables a vencimiento.

2.6 Información bursátil

Mercados

Las acciones de Banco Santander cotizan en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia), en la Bolsa de Nueva York mediante American Depositary Shares (ADS), en la Bolsa de Londres a través de CREST Depositary Interests (CDI), en la Bolsa de Varsovia y en el Sistema Internacional de Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores.

Capitalización bursátil y negociación

A 31 de diciembre de 2025, Banco Santander ocupa el primer puesto de la zona euro y el decimocuarto del mundo por valor de mercado entre las entidades financieras, con una capitalización de 147.921 millones de euros.

Durante el periodo se han negociado 7.573 millones de acciones de Banco Santander, por un valor efectivo de 53.296,1 millones de euros, con una ratio anualizada de liquidez del 51%.

La acción de Banco Santander

	2025	2024
Acciones (millones)	14.689,3	15.152,5
Precio (euros)		
Precio de cierre	10,070	4,465
Variación en el precio	126 %	18%
Máximo del periodo	10,156	4,928
Fecha del máximo del periodo	30/12/2025	29/04/2024
Mínimo del periodo	4,255	3,563
Fecha del mínimo del periodo	02/01/2025	30/01/2024
Promedio del periodo	7,315	4,352
Capitalización bursátil al final del periodo (millones de euros)	147.921,4	67.648,3
Contratación		
Volumen total de acciones negociadas (millones)	7.572,7	7.712,6
Volumen promedio diario de acciones negociadas (millones)	29,7	30,1
Total de efectivo negociado (millones de euros)	53.296,1	33.409,9
Promedio diario en efectivo negociado (millones de euros)	209,0	130,5

3. Accionistas y junta general

- Una acción, un voto, un dividendo
- Sin blindajes frente a opas en nuestros Estatutos
- Alta participación en la junta general e igualdad de trato de nuestros accionistas

3.1 Diálogo y comunicación con accionistas

Política de comunicación e implicación con accionistas e inversores

Tenemos como objetivo alinear nuestros intereses con los de nuestros accionistas a través del crecimiento sostenible y la creación de valor a largo plazo, manteniendo su confianza y la de la sociedad en general. Para ello:

- proporcionamos a los accionistas e inversores información acorde con sus expectativas y alineada con nuestros valores y cultura; y
- nos comunicamos e interactuamos con ellos de forma continuada, asegurándonos de que sus opiniones sean consideradas y comprendidas por la dirección y los órganos de gobierno.

Nuestra política de comunicación e implicación con accionistas e inversores, disponible en la página web corporativa, establece los principios que rigen estas actividades:

- **Protección de los derechos e intereses legítimos de todos los accionistas.** Facilitamos el ejercicio de sus derechos, les proporcionamos información y creamos oportunidades para que participen en nuestro gobierno corporativo de forma efectiva y sostenible en el largo plazo.
- **Igualdad de trato y no discriminación.** Tratamos igual a los accionistas e inversores que se encuentren en la misma situación.
- **Fair disclosure.** Velamos por que la información sea divulgada de una manera transparente, veraz y consistente, de conformidad con la normativa aplicable.
- **Información pertinente.** Facilitamos la información adecuada y oportuna para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros accionistas e inversores, y nos aseguramos de que sea presentada de forma clara, concisa y precisa.
- **Cumplimiento de la ley y las normas de gobierno corporativo.** Cumplimos la normativa aplicable al tratamiento de la información privilegiada o relevante, así como con los principios de cooperación y transparencia con las autoridades reguladoras o supervisoras competentes.

La política describe además:

- los **roles y responsabilidades** de los principales órganos de gobierno y funciones internas implicadas;

- los **canales de divulgación de información y de comunicación**; y
- las **actividades de implicación** con accionistas e inversores.

La política aplica también a la relación con los agentes que asesoran, recomiendan u orientan a nuestros accionistas e inversores, como analistas financieros, analistas de aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG), asesores de voto y agencias de calificación.

Además, Banco Santander cuenta con unos marcos corporativos (i) de contabilidad e información financiera, de gestión y sobre sostenibilidad, (ii) de banca responsable, y (iii) de marca y comunicación, aprobados por el consejo de administración, que establecen principios generales, roles y procesos clave en materia de comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa, y que contribuyen a que todos nuestros accionistas y resto de grupos de interés estén debidamente informados sobre nuestra estrategia, objetivos y resultados, así como sobre nuestra cultura y valores.

Implicación con los accionistas en 2025

En aplicación de nuestra política de comunicación e implicación con accionistas e inversores, en 2025 hemos llevado a cabo las siguientes actividades:

- **La junta general de accionistas.** La junta general ordinaria es el principal evento corporativo anual para nuestros accionistas, por lo que nos esforzamos en fomentar su asistencia y participación informada. Para más información, véanse '[Participación en la junta general](#)' y '[Derecho de información](#)' en la sección 3.2.

La junta general se retransmite en directo en nuestra web corporativa, en donde posteriormente se publica su grabación íntegra, lo que permite a los accionistas no asistentes y a otros interesados estar completamente informados de los acuerdos que se someten a aprobación.

La Junta General de 2025 se celebró de forma exclusivamente telemática. Nuestra plataforma de junta general garantiza el pleno ejercicio de los derechos de los accionistas, que pueden asistir y participar en la junta de forma virtual y en tiempo real con independencia de dónde se encuentren. A través de la plataforma pueden seguir la retransmisión de la junta en directo, votar, intervenir, formular propuestas, ver las intervenciones y propuestas del resto de asistentes y enviar comunicaciones al notario.

La alta participación de nuestros accionistas en la última junta, con el segundo quórum más alto de los últimos años, y los resultados de las votaciones, reflejan nuestro compromiso con la implicación con nuestros accionistas a través de este evento corporativo y constatan la eficacia de nuestros medios electrónicos de asistencia, delegación y voto a distancia. Para más información, véase la sección [3.4 'Junta General de 2025'](#).

Como es habitual, los procesos de la Junta General de 2025 fueron objeto de una auditoría externa en la que se verificó el cumplimiento de los procedimientos relativos a la convocatoria, preparación, comunicación y celebración de la junta, y se certificó la seguridad, integridad y consistencia de los medios puestos a disposición de los accionistas para su participación.

- **Reuniones del consejero coordinador con inversores clave.** Desde noviembre de 2025 hasta la fecha de publicación de este informe, nuestro consejero coordinador ha mantenido diversas reuniones con inversores institucionales. Las reuniones se centraron principalmente en entender sus preocupaciones en materia de retribuciones, aunque en ellas también trataron otros temas de interés para nuestros accionistas, como la estructura del consejo, la estrategia de sostenibilidad o su opinión con respecto a la celebración de juntas virtuales. En total ha mantenido 14 reuniones con 11 grandes inversores institucionales, que representan el 23,61% del capital social.
- **Presentación de resultados trimestrales.** Presentamos los resultados a cierre de cada trimestre el mismo día de su

publicación. La presentación puede seguirse en directo, por conferencia o en *streaming* a través de nuestra web corporativa. Ese día publicamos el correspondiente informe financiero trimestral y el material de la presentación antes de la apertura de los mercados. Durante la presentación es posible hacer preguntas o enviarlas por correo electrónico a investor@gruposantander.com.

En 2025, las presentaciones de resultados del primer, segundo y tercer trimestre tuvieron lugar el 30 de abril, el 30 de julio y el 29 de octubre, respectivamente. La presentación de resultados del cuarto trimestre de 2025 tuvo lugar el 4 de febrero de 2026. El consejo fue informado de la reacción de inversores y analistas.

- **Investor days.** Organizamos *investor days* en los que exponemos a los inversores y a otros grupos de interés nuestra estrategia y objetivos para los próximos tres años, en un contexto más amplio que el de las presentaciones de resultados. En estos encuentros, los inversores pueden mantener un diálogo directo con la dirección y con algunos de nuestros consejeros. Anunciamos estas reuniones y facilitamos la documentación que se utilizará con suficiente antelación. Nuestro último Investor Day se celebró en Londres el 25 de febrero de 2026.
- **Otras actividades.** Conscientes de que un único formato de comunicación no responde a todas las necesidades, durante 2025 hemos llevado a cabo distintas actividades para cubrir las expectativas de accionistas e inversores, como muestra la siguiente tabla.

Otras actividades

→ Roadshows para inversores institucionales	Nuestro equipo de Relación con Accionistas e Inversores mantuvo 1.511 contactos (tanto presenciales como virtuales) con 520 inversores institucionales, incluyendo 55 contactos centrados en aspectos ESG. Hemos accedido al 41,3% del capital social.
→ Interacción con accionistas minoristas	Nuestro equipo de Relación con Accionistas e Inversores organizó 219 eventos (en formato virtual, presencial e híbrido), a los que asistieron representantes de un 12,22% del capital en manos de accionistas minoristas en España. En varios de estos eventos los accionistas tuvieron contacto con la alta dirección del Grupo.
→ Estudios y encuestas de calidad	Recibimos 137.416 opiniones de accionistas e inversores a través de estudios y encuestas de calidad, de las que 4.673 corresponden a respuestas de accionistas minoristas sobre la percepción de Santander.

Comunicación con asesores de voto y otros analistas

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

Como es habitual, hemos mantenido comunicación con los principales asesores de voto, facilitándoles información y aclaraciones en relación con las propuestas de acuerdos que se someterán a la Junta General de 2026 para que pudieran emitir sus recomendaciones de voto.

También hemos dialogado con analistas ESG, asegurando que cualquier acción derivada de este diálogo cumple con la normativa aplicable. Para más información, véase el capítulo de [Estado de sostenibilidad](#).

Web corporativa

Nuestra web corporativa incluye toda la información sobre gobierno corporativo legalmente exigible y, en particular, (i) los Estatutos, el Reglamento del consejo, el Reglamento de la junta general, y otras normas de organización interna; (ii) información sobre el consejo de administración y sus comisiones, así como sobre las competencias y trayectorias profesionales de los consejeros; y (iii) toda la información relacionada con la junta general.

La ruta de acceso a la información sobre gobierno corporativo en nuestra página web es santander.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo. Los contenidos de nuestra web corporativa no quedan incorporados por referencia a este informe anual ni deben ser considerados parte de él a ningún efecto.

Además, nuestra web corporativa ofrece una amplia información institucional, económico-financiera y de sostenibilidad sobre el

Grupo, y cualquier otra que se estime de interés para nuestros accionistas y, en general, para todos nuestros grupos de interés a nivel global.

El diseño de la web nos permite ser transparentes y mejorar la experiencia de los usuarios al proporcionar información de calidad sobre Santander.

Otros canales

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



También atendemos a los accionistas a través de diversos canales, como dirección de correo electrónico, líneas de atención telefónica, WhatsApp, servicio postal y la oficina virtual.

Además, publicamos regularmente información de Banco Santander en el perfil oficial de X y LinkedIn. Los contenidos incluidos en estos perfiles no quedan incorporados por referencia a este informe anual ni deben ser considerados parte de él a ningún efecto.

3.2 Derechos de los accionistas

Una acción, un voto, un dividendo

Nuestros Estatutos prevén una sola clase de acciones (ordinarias). Las acciones otorgan a sus titulares idénticos derechos. Cada una de ellas da derecho a un voto y no hay privilegios en el reparto del dividendo. Los Estatutos se ajustan plenamente al principio de una acción, un voto, un dividendo.

Derecho de voto y libre transmisibilidad de acciones

No hay acciones sin voto o con voto plural, ni limitaciones al número de votos que puede emitir un mismo accionista, ni ninguna otra restricción al ejercicio de los derechos de voto, excepto las que resulten de la normativa aplicable o las previstas en los Estatutos para el caso de que la adquisición de las correspondientes acciones se haya realizado infringiendo disposiciones legales y regulatorias. Tampoco se establecen *quorum* o mayorías reforzadas distintos de los establecidos legalmente.

La transmisibilidad de las acciones no está restringida por los Estatutos de Banco Santander, ni de ninguna otra forma, estando únicamente sujeta a las restricciones que resulten de la normativa aplicable.

Además, los Estatutos no recogen ninguna medida de neutralización, según se definen en la Ley del Mercado de Valores, aplicable en caso de oferta pública de adquisición.

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

Adquisición de participaciones significativas

La adquisición de participaciones o influencia significativas en Banco Santander está sujeta a la no objeción del supervisor, por ser la actividad bancaria un sector regulado. Además, al ser Banco Santander una sociedad cotizada, existe obligación de formular una oferta pública de adquisición de acciones en aquellos casos dirigidos a adquirir el control y/o en otros supuestos legalmente previstos.

La adquisición de participaciones significativas se encuentra regulada principalmente por:

- el Reglamento (UE) 1024/2013 del Consejo, de 15 de octubre de 2013, que encomienda al BCE tareas específicas relacionadas con la supervisión prudencial de las entidades de crédito;
- la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, y el Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla aquella;
- la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y los Servicios de Inversión.

La adquisición de una participación significativa de Banco Santander puede requerir además la autorización de otros reguladores nacionales y extranjeros con facultades de supervisión sobre las actividades y la cotización de las acciones de Banco Santander o sus entidades filiales, u otras actuaciones en relación con esos reguladores o filiales, así como la autorización de otras autoridades conforme a la normativa de inversiones extranjeras en España o en otros países en que operamos.

Participación en la junta general

Pueden participar en la junta general todos los titulares de acciones inscritas a su nombre con al menos cinco días de antelación a aquel en que haya de celebrarse. En nuestra página web están disponibles los requisitos y procedimientos aceptados para acreditar la titularidad de las acciones y el derecho de nuestros accionistas a participar en la junta general.

Los accionistas (o sus representantes) pueden asistir de forma telemática a la junta y participar en ella en tiempo real, votar, intervenir, formular propuestas y enviar comunicaciones al notario. Nuestros Estatutos permiten la celebración de la junta general de forma exclusivamente telemática, sin asistencia física de los accionistas o sus representantes, siempre que su identidad y legitimación se halle debidamente garantizada y puedan participar efectivamente en la junta mediante medios de comunicación a distancia, ejercitando en tiempo real sus derechos y siguiendo las intervenciones y propuestas de los demás asistentes, teniendo en cuenta el estado de la técnica y las circunstancias de Banco Santander, especialmente el número de accionistas.

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

Complemento de la convocatoria y propuestas de acuerdo

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

Asimismo, los accionistas que representen al menos el 3% del capital social pueden también presentar propuestas fundamentadas de acuerdos sobre asuntos ya incluidos o que deban incluirse en el orden del día de una junta general convocada.

Estos derechos deben ejercitarse mediante una comunicación fehaciente que debe recibirse en el domicilio social de Banco Santander dentro de los cinco días posteriores a la publicación del anuncio de convocatoria de la junta general.

Además, cualquier accionista, con independencia de su porcentaje de participación en el capital social, puede solicitar que se someta a votación de la junta el cese de cualquier consejero o el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos, aunque estos asuntos no consten en el orden del día.

Derecho de información

Desde la publicación de la convocatoria de la junta general hasta el quinto día anterior, inclusive, al previsto para la celebración de esta, los accionistas pueden solicitar por escrito la información o aclaraciones que estimen precisas, o formular por escrito las preguntas que consideren pertinentes, sobre los puntos del orden del día de la junta.

De la misma manera y dentro del mismo periodo, los accionistas pueden enviar solicitudes por escrito de aclaraciones referentes a la información que Banco Santander haya facilitado a la CNMV desde la última junta general o a los informes de auditoría. La información requerida por los accionistas y las respuestas facilitadas por Banco Santander se publican en la web corporativa.

El derecho de información puede ser ejercido también durante la propia junta general por los accionistas que asisten física o telemáticamente, si bien, cuando resulte imposible satisfacerlo durante su celebración, la información pertinente se proporcionará por escrito dentro de los siete días siguientes a la junta general, publicándose las respuestas ofrecidas en la página web corporativa.

Quorum y mayorías para la aprobación de acuerdos en la junta general

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

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

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

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

El *quorum* y mayorías requeridas para las modificaciones estatutarias, emisión de acciones u obligaciones, modificaciones estructurales y otros acuerdos significativos previstos en la ley son los indicados más abajo para las modificaciones estatutarias.

Además, conforme a lo previsto en la legislación aplicable a entidades de crédito, la elevación de la ratio de los componentes de remuneración variable sobre los fijos por encima del 100% (hasta el máximo del 200%) de los consejeros ejecutivos y otros directivos cuyas actividades incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo exige una mayoría reforzada de dos tercios si concurre a la junta general más del 50% del capital social y una mayoría de tres cuartos si no concurre ese *quorum*.

Las decisiones que supongan la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales u otras operaciones corporativas similares deben someterse a la aprobación de la junta general en los casos establecidos por ley, sin que nuestros Estatutos sociales exijan ningún requisito adicional al respecto.

Reglas sobre modificaciones estatutarias

La junta general es el órgano competente para aprobar cualquier modificación de los Estatutos, excepto el traslado del domicilio social dentro del territorio nacional, que puede ser acordado por el consejo de administración.

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

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

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

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

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

La modificación de los Estatutos está sujeta a la autorización del BCE. Sin embargo, no requieren autorización, sin perjuicio de su necesaria comunicación al BCE, las siguientes modificaciones: aquellas que tengan por objeto el cambio de domicilio social dentro del territorio nacional, el aumento del capital social, la incorporación textual a los Estatutos de preceptos legales o reglamentarios de carácter imperativo o prohibitivo, los cambios en la redacción para el cumplimiento de resoluciones judiciales o administrativas y aquellas otras modificaciones que el BCE, en contestación a consulta previa formulada al efecto, haya considerado de escasa relevancia.

3.3 Dividendos y remuneración al accionista

Remuneración respecto a los resultados de 2025 y excesos de capital

El consejo ha aplicado la política vigente de remuneración al accionista respecto a los resultados de 2025. Esta política fija como objetivo destinar un importe aproximado del 50% del beneficio neto atribuido del Grupo (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital), distribuido aproximadamente en partes iguales en dividendo en efectivo y recompras de acciones.

Adicionalmente, el 5 de febrero de 2025 Banco Santander anunció su objetivo de destinar hasta 10.000 millones de euros a recompras de acciones respecto a los resultados de 2025 y 2026 y al exceso de capital previsto. Como parte de este objetivo, el 5 de mayo de 2025 Banco Santander anunció su intención de distribuir aproximadamente el 50% del capital que liberaría el cierre de la venta del 49% de Santander Bank Polska S.A., mediante una recompra de acciones a principios de 2026 por un importe aproximado de 3.200 millones de euros, y que, como consecuencia de ello, podría superar el objetivo de 10.000 millones de euros. Al anunciar los acuerdos de compra de TSB y Webster el 1 de julio de 2025 y 3 de febrero de 2026, respectivamente, Banco Santander confirmó el objetivo de distribuir como mínimo 10.000 millones de euros en recompras de acciones respecto a los resultados de 2025 y 2026 y al excedente de capital.

En ejecución de lo anterior, la remuneración al accionista respecto al ejercicio 2025 ha consistido en lo siguiente:

- **Retribución a cuenta.**

- El 30 de julio de 2025, el consejo acordó implementar el Primer Programa de Recompra de 2025 por un importe máximo de

1.700 millones de euros (equivalente a aproximadamente el 25% del beneficio neto atribuido del Grupo en el primer semestre de 2025). Para más información, véase '[Primer Programa de Recompra de 2025](#)' en la sección 2.5.

- El 30 de septiembre de 2025, el consejo acordó pagar un dividendo a cuenta en efectivo respecto a los resultados de 2025 por importe de 11,5 céntimos de euro por cada acción con derecho a percibirlo (equivalente a aproximadamente el 25% del beneficio neto atribuido del Grupo en el primer semestre de 2025), que se abonó a partir del 3 de noviembre de 2025.

- **Remuneración final.**

- El 3 de febrero de 2026, el consejo de administración acordó implementar el Segundo Programa de Recompra de 2025 por un importe máximo de 5.030 millones de euros, para el que se había obtenido la autorización regulatoria pertinente, y cuya ejecución comenzó el 4 de febrero de 2026. En aplicación de la política de remuneración al accionista respecto de los resultados de 2025, 1.830 millones de euros del Segundo Programa de Recompra se corresponden con una cantidad equivalente a aproximadamente el 25% del beneficio neto atribuido del Grupo en el segundo semestre de 2025. El resto del importe del programa se corresponde con una recompra extraordinaria de 3.200 millones de euros, equivalente a aproximadamente el 50% del capital CET1 generado en enero de 2026 una vez se ha completado la venta del 49% de Santander Bank Polska a Erste Group. Para más información, véase '[Segundo Programa de Recompra de 2025](#)' en la sección 2.5.

- El 24 de febrero de 2026, el consejo de administración acordó proponer a la Junta General de 2026 la aprobación de un dividendo complementario en efectivo por una cantidad bruta de 12,5 céntimos de euro por cada acción con derecho a percibirlo. Sujeto a la aprobación de la junta, este dividendo será pagadero a partir del 5 de mayo de 2026.

Una vez ejecutadas estas actuaciones, la remuneración total al accionista respecto a los resultados de 2025 habrá sido de 7.050 millones de euros (aproximadamente el 50% del beneficio neto atribuido del Grupo en 2025, excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital) distribuida en torno al 50% en dividendo en efectivo (3.520 millones de euros) y al 50% en recompras de acciones (3.530 millones de euros). Estos importes se han estimado asumiendo que, como consecuencia de la ejecución parcial del Segundo Programa de Recompra de 2025, el número de acciones en circulación con derecho a percibir el dividendo complementario en efectivo será de 14.568.470.446. Por tanto, el importe podrá ser superior si en el Segundo Programa de Recompra de 2025 se adquieren menos acciones de las previstas, o inferior en caso contrario.

Desde 2021 e incluyendo la totalidad de la recompra de acciones en curso, Banco Santander habrá devuelto 16.200 millones de euros a los accionistas a través de recompras de acciones, y habrá recomprado en torno al 18% de sus acciones en circulación.

Política de remuneración al accionista

El consejo tiene intención (1) de aplicar una política ordinaria de remuneración al accionista para los resultados de 2026 a 2028 consistente en destinar un importe aproximado del 50% del beneficio ordinario* del Grupo (excluyendo impactos sin efecto en caja ni efecto directo en ratios de capital), distribuido aproximadamente en partes iguales entre dividendo en efectivo y recompras de acciones para los resultados de 2026, y además, (2) de distribuir a los accionistas los excesos de capital a final del periodo 2026-2028. Se espera que la política ordinaria de remuneración al accionista comprenda, a partir de los resultados de 2027, en torno al 35% del beneficio ordinario del Grupo (sobre la misma base) en dividendos en efectivo y alrededor del 15% mediante recompras de acciones. Para más información, véase ['Remuneración respecto a los resultados de 2025 y excesos de capital'](#) en esta misma sección.

La ejecución de la política ordinaria de remuneración al accionista y la distribución a los accionistas de los excesos de capital a final del periodo 2026-2028 está sujeta a decisiones y aprobaciones corporativas y regulatorias.

* Excluyendo por tanto los resultados extraordinarios, como los resultados de la venta del 49% de Santander Bank Polska a Erste Group, cuyo efecto positivo en capital ha sido tomado en consideración a efectos del Segundo Programa de Recompra de 2025.

3.4 Junta General de 2025

El 4 de abril de 2025 tuvo lugar nuestra junta general ordinaria, que se celebró en segunda convocatoria, de forma completamente virtual.



Quorum

El *quorum* (entre accionistas presentes y representados) fue del 68,507%, el segundo más alto de los últimos años, conforme al siguiente desglose:

Desglose de quorum	Capital con derechos de voto
Presentes	3,922%
Asistencia remota	0,799%
Voto a distancia	3,123%
Por correo o mediante entrega física	0,551%
A través de medios electrónicos	2,571%
Representados	64,585%
Por correo o mediante entrega física	5,287%
A través de medios electrónicos	59,298%
Total	68,507%

Acuerdos adoptados y resultado de las votaciones

Todos los puntos del orden del día fueron aprobados. El porcentaje medio de votos a favor para las propuestas presentadas por el consejo fue del 98,71%. La gestión social en 2024 fue aprobada por un porcentaje de votos a favor del 99,56% y la política de remuneraciones de consejeros para los ejercicios 2025, 2026 y 2027 se aprobó con el 96,35% de votos a favor.

Véase a continuación el cuadro resumen:

Acuerdos adoptados y resultado de las votaciones de la Junta General de 2025

	VOTOS ^A				Quorum ^D
	A favor ^B	En contra ^B	En blanco ^C	Abstenciones ^C	
1. Cuentas anuales y gestión social.					
1A. Cuentas anuales e informes de gestión de Banco Santander, S.A. y de su grupo consolidado de 2024.	99,90	0,10	0,03	0,23	68,51
1B. Estado de información no financiera consolidado de 2024 y que forma parte del informe de gestión consolidado.	99,83	0,17	0,03	0,21	68,51
1C. Gestión social en 2024.	99,56	0,44	0,03	1,82	68,51
2. Aplicación de resultados de 2024.	99,84	0,16	0,03	0,13	68,51
3. Consejo de administración: nombramiento y reelección de consejeros.					
3A. Fijación del número de consejeros.	99,77	0,23	0,04	0,20	68,51
3B. Reección de D. Luis Isasi Fernández de Bobadilla.	96,89	3,11	0,03	0,20	68,51
3C. Reección de D. Héctor Blas Grisi Checa.	99,36	0,64	0,04	0,19	68,51
3D. Reección de Mr. Glenn Hogan Hutchins.	97,93	2,07	0,04	0,22	68,51
3E. Reección de Mrs. Pamela Ann Walkden.	99,60	0,40	0,04	0,20	68,51
3F. Reección de Dña. Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.	97,80	2,20	0,03	0,38	68,51
4. Reección del auditor de cuentas externo para el ejercicio 2025.	99,70	0,30	0,04	0,26	68,51
5. Nombramiento del verificador de la información sobre sostenibilidad para el ejercicio 2025.	99,69	0,31	0,04	0,25	68,51
6. Capital social.					
6A. Reducción del capital social por importe máximo de 706.871.648 euros, mediante la amortización de un máximo de 1.413.743.296 acciones propias. Delegación de facultades.	99,65	0,35	0,02	0,12	68,51
6B. Reducción del capital social por importe máximo de 757.624.616 euros, mediante la amortización de un máximo de 1.515.249.232 acciones propias. Delegación de facultades.	99,44	0,56	0,02	0,12	68,51
7. Remuneraciones.					
7A. Política de remuneraciones de los consejeros.	96,35	3,65	0,03	0,20	68,51
7B. Fijación del importe máximo de la retribución anual a satisfacer al conjunto de los consejeros en su condición de tales.	97,71	2,29	0,04	0,23	68,51
7C. 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.	99,20	0,80	0,03	0,17	68,08
7D. Plan de Retribución Variable Diferida y Vinculada a Objetivos Plurianuales.	98,40	1,60	0,04	0,22	68,51
7E. Aplicación de la normativa de buyouts del Grupo.	99,21	0,79	0,04	0,23	68,51
7F. Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros (votación consultiva).	93,27	6,73	0,04	1,15	68,51
8. Autorización al consejo y concesión de facultades para elevación a público.	99,86	0,14	0,03	0,13	68,51
9 a 24. Acción social de responsabilidad y cese y remoción de consejeros.^E	0,00	100,00	0,00	0,04	65,38

A. Cada acción de Banco Santander corresponde a un voto.

B. Porcentaje sobre el total de votos a favor y en contra.

C. Porcentaje sobre capital social presente y representado en la Junta General de 2025.

D. Porcentaje sobre capital social de Banco Santander en la fecha de la Junta General de 2025.

E. Los asuntos 9 a 24, no incluidos en el orden del día, fueron sometidos a una votación separada. Se refieren a la interposición de la acción social de responsabilidad frente a todos los administradores con cargo vigente (9) y a la propuesta de cese y remoción de los siguientes consejeros: D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (10), D. Héctor Blas Grisi Checa (11), Mr. Glenn Hogan Hutchins (12), D. José Antonio Álvarez Álvarez (13), Ms. Homaira Akbari (14), D. Juan Carlos Barrabés Cónsul (15), D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (16), D.ª Sol Daurella Comadrán (17), D. Henrique de Castro (18), D. Germán de la Fuente Escamilla (19), D.ª Gina Lorenza Díez Barroso (20), D. Luis Isasi Fernández de Bobadilla (21), D.ª Belén Romana García (22), Mrs. Pamela Walkden (23) y Mr. Antonio Francesco Weiss (24).

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados pueden ser consultados tanto en nuestra página web corporativa como en la de la CNMV, al haberse remitido como otra información relevante el 4 de abril de 2025.

3.5 Próxima Junta General de 2026

Propuestas de acuerdo que se someten a la junta general de accionistas

El consejo de administración ha acordado convocar la Junta General de 2026 para su celebración el 26 de marzo, en primera convocatoria, o el 27 de marzo, en segunda convocatoria, con las siguientes propuestas de acuerdos:

Propuestas de acuerdo que se someten a la Junta General de 2026

Cuentas anuales y gestión social

- Aprobar las cuentas anuales y los informes de gestión de Banco Santander y de su grupo consolidado de 2025. Para más información, véanse los ['Estados financieros consolidados'](#).
- Aprobar el estado de información no financiera consolidado de 2025, que forma parte del informe de gestión consolidado. Para más información, véase el capítulo de ['Estado de sostenibilidad'](#).
- Aprobar la gestión social de 2025.

Remuneración al accionista

- Aprobar la aplicación del resultado obtenido por Banco Santander en 2025. Para más información, véase la [nota 4.a](#) de la 'Memoria consolidada'.
 - Reducir el capital social de Banco Santander mediante la amortización de:
 - un máximo de 1.326.455.826 acciones propias, adquiridas a través del Segundo Programa de Recompra de 2025; y
 - un máximo de 1.468.931.950 acciones propias, adquiridas a través de uno o varios programas de recompra o por otros medios legalmente permitidos, autorizando al consejo de administración para su ejecución, en una o varias veces, dentro del plazo máximo de un año, o hasta la fecha de celebración de la próxima junta general ordinaria si es anterior.
- Para más información, véanse las secciones [2.1 'Capital social'](#), [2.5 'Autocartera'](#) y ['3.3 Dividendos y remuneración al accionista'](#).

Auditor externo y verificador independiente

- Reelegir a la firma PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC), como auditor de cuentas para el ejercicio 2026.
- Nombrar a PwC como verificador de la información sobre sostenibilidad para el ejercicio 2026.

Consejo de administración: nombramiento y reelección de consejeros

- Fijar en 15 el número de consejeros, dentro del rango establecido en los Estatutos.
- Nombrar a Deborah Vieitas y reelegir a Sol Daurella, Gina Díez Barroso, Carlos Barrabés y Antonio Weiss por un periodo de tres años. Para más información, véase la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#).

Remuneraciones (véase la sección [6. 'Retribuciones'](#))

- Aprobar la política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028.
- Aprobar una ratio máxima del 200% entre los componentes variables y fijos de la retribución total de los consejeros ejecutivos y de otros empleados pertenecientes a categorías profesionales que incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo.
- Aprobar la aplicación de la normativa de *buyouts* del Grupo.
- Someter a votación consultiva el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Capital social y valores convertibles

- Autorizar al consejo para aumentar el capital social y excluir el derecho de suscripción preferente.
 - Autorizar al consejo para emitir valores convertibles en acciones dentro del plazo de 5 años y con el límite agregado de 10.000 millones de euros. Fijar los criterios para determinar las bases y modalidades de conversión y atribuir facultades para aumentar capital y excluir el derecho de suscripción preferente.
 - Aumentar el capital social mediante la emisión de hasta 334.809.216 nuevas acciones con aportaciones no dinerarias consistentes en acciones de Webster Financial Corporation. Autorizar al consejo para ejecutar el aumento y determinar la prima de emisión.
- Para más información, véanse las secciones [2.1 'Capital social'](#) y [2.5 'Autocartera'](#).

Las propuestas de acuerdos e información relacionada pueden consultarse en nuestra web corporativa desde la fecha de publicación del anuncio de la convocatoria de la junta.

Junta virtual

Al igual que la Junta General de 2025, la Junta General de 2026 se celebrará, en formato exclusivamente virtual, desde nuestra sede corporativa de Boadilla del Monte, donde será retransmitida en directo. Este formato es posible gracias a la habilitación legal y estatutaria para celebrar este tipo de juntas y viene motivada por las siguientes razones:

- **El formato virtual funciona.** La junta virtual de 2025 destacó por la alta implicación de los accionistas, con el segundo *quorum* más alto de los últimos años, un apoyo medio del 98,7% a las propuestas sometidas a votación y un elevado nivel de participación durante la junta, en la que los accionistas pudieron ejercer sus derechos en igualdad de condiciones desde cualquier lugar. Para más información, véase la sección [3.4 'Junta General de 2025'](#).
- **Favorece la participación y garantiza la igualdad de trato de los accionistas...** El formato virtual permite garantizar la igualdad de trato de todos los accionistas, y facilita su participación y el pleno ejercicio de sus derechos, en línea con nuestra vocación por fomentar la implicación del accionariado en nuestro gobierno corporativo. Teniendo en cuenta que Santander cuenta con varios millones de accionistas, muy diversificados geográficamente, y que solo un número moderado de accionistas han venido asistiendo presencialmente a las juntas generales celebradas en formato presencial o híbrido, el formato virtual permite a todos los accionistas participar en las mismas condiciones, equiparando a los que pueden desplazarse y a los que no.
- **... gracias a tecnología robusta y segura,...** Nuestra Plataforma de Junta General de Accionistas es idónea para celebrar la junta con las suficientes garantías y salvaguarda el ejercicio de los derechos de los accionistas al mismo nivel que en una junta presencial o híbrida. Llevamos más de dos décadas impulsando la participación a distancia de los accionistas a través de esta plataforma, que está tecnológicamente probada y cuya eficacia se confirmó nuevamente en la junta virtual de 2025. Una auditoría externa certifica la seguridad, integridad y consistencia de los medios puestos a disposición de los accionistas a través de la plataforma.

- **... en coherencia con la estrategia de digitalización y sostenibilidad de Santander...** El formato virtual es plenamente coherente con el proceso de transformación digital del Grupo, ya que permite aprovechar las posibilidades que brinda la tecnología para ofrecer una experiencia digital sencilla y segura a los accionistas y, al mismo tiempo, optimizar los recursos del Grupo en beneficio de todos ellos. También refleja nuestro compromiso con la sostenibilidad, al reducir el impacto ambiental derivado de los desplazamientos de asistentes y equipos a un evento presencial, especialmente cuando la tecnología permite lograr un resultado equivalente sin necesidad de ellos.
- **... y en línea con la creciente tendencia de los mercados.** La tendencia global hacia juntas completamente virtuales continúa extendiéndose, en línea con el paradigma digital actual. En mercados como Estados Unidos, Alemania o Noruega, este formato se ha convertido en la práctica mayoritaria entre las grandes sociedades cotizadas. Las sociedades cotizadas españolas también se están incorporando crecientemente a esta tendencia.

La asistencia a la junta se efectuará a través de la Plataforma de Junta General de Accionistas accesible a través del espacio 'Junta General de Accionistas' de la página web corporativa santander.com, o a través de la dirección juntasantander.com.

Al no existir remuneración por la asistencia a la junta general, no es necesario establecer una política general al respecto. Sin perjuicio de lo anterior, y como viene siendo tradición desde hace décadas, Banco Santander entregará a los accionistas que participen en nuestra junta general un regalo conmemorativo de cortesía.

4. Consejo de administración

Un consejo diverso y equilibrado

→ De los 15 consejeros, 13 son
externos y 2 son ejecutivos

→ Mayoría de consejeros
independientes (66,67%)

→ Presencia equilibrada de
mujeres y hombres (40%-60%)



1 Belén Romana
Vocal
Consejera externa
(independiente)
●●●●●

2 José Antonio Álvarez
Vicepresidente
Consejero externo
●●●●●

3 Héctor Grisi
Consejero delegado
Consejero ejecutivo
●●●●●

4 Ana Botín
Presidenta ejecutiva
Consejera ejecutiva
●●●●●

5 Glenn Hutchins
Vicepresidente y consejero coordinador
Consejero externo (independiente)
●●●●●

6 Pamela Walkden
Vocal
Consejera externa (independiente)
●●●●●

7 Germán de la Fuente
Vocal
Consejero externo (independiente)
●●●●●

8 Javier Botín
Vocal
Consejero externo
●●●●●

9 Henrique de Castro
Vocal
Consejero externo (independiente)
●●●●●

10 Antonio Weiss
Vocal
Consejero externo (independiente)
●●●●●

11 Sol Daurella
Vocal
Consejera externa (independiente)
●●●●●

12 Homaira Akbari
Vocal
Consejera externa (independiente)
●●●●●

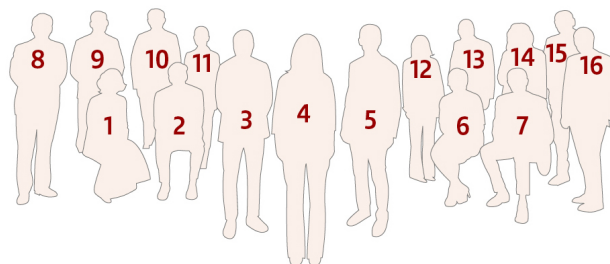
13 Luis Isasi
Vocal
Consejero externo
●●●●●

14 Gina Díez Barroso
Vocal
Consejera externa (independiente)
●●●●●

15 Carlos Barrabés
Vocal
Consejero externo (independiente)
●●●●●

16 Jaime Pérez Renovales
Secretario general y del consejo
●●●●●

- Comisión ejecutiva
- Comisión de auditoría
- Comisión de nombramientos
- Comisión de retribuciones
- ▲ Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
- ★ Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura
- ▲ Comisión de innovación y tecnología
- P Preside la comisión



4.1 Nuestros consejeros



Ana
Botín-Sanz de
Sautuola y O'Shea

**PRESIDENTA
EJECUTIVA**

Consejera ejecutiva

Se incorporó al consejo en 1989.

Nacionalidad: Española. Nacida en Santander (España) en 1960.

Formación académica: Licenciada en Ciencias Económicas por el Bryn Mawr College de Pensilvania.

Experiencia: Se incorporó a Banco Santander en 1988, tras trabajar en J.P. Morgan (Nueva York, 1980-1988). Hasta 1998, desarrolló diversas funciones ejecutivas, liderando la expansión del Grupo 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 Banco Santander. También ha sido consejera no ejecutiva de Santander UK Group Holdings plc (2014-2021) y presidenta de la Federación Bancaria Europea (2021-2023).

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.

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, como se refleja en su actividad filantrópica.



Héctor
Grisi Checa

**CONSEJERO
DELEGADO**

Consejero ejecutivo

Se incorporó al consejo en 2023.

Nacionalidad: Mexicana y española. Nacido en Ciudad de México (México) en 1966.

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

Experiencia: Cuenta con más de 3 décadas de experiencia en banca internacional. Se incorporó a Grupo Santander en 2015 como presidente ejecutivo y CEO de Banco Santander México y de Grupo Financiero Santander México, S.A. de C.V. Entre 2019 y 2022 fue responsable regional de Norteamérica, liderando las operaciones en México y Estados Unidos. Anteriormente, desarrolló una amplia trayectoria en Credit Suisse, donde durante 18 años ocupó distintos puestos de responsabilidad, entre ellos el de director de banca de inversión para México, América Central y el Caribe, y el de presidente y director general de Credit Suisse México. Inició su carrera en banca de inversión en Casa de Bolsa Inverlat, Banco Mexicano y Grupo Financiero Santander Mexicano. Ha sido vicepresidente de la Asociación de Bancos de México (ABM) y consejero de la Bolsa Mexicana de Valores y de la Universidad Iberoamericana.

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: Destaca por su liderazgo en transformación empresarial, eficiencia operativa e innovación digital. Cuenta con un profundo conocimiento de Grupo Santander, tanto de sus líneas de negocio como de su estrategia internacional, en particular en México y Estados Unidos, dos de sus mercados clave. Ha guiado al Grupo en una etapa de sólido crecimiento y modernización, reforzando la confianza de los inversores y mejorando su posición competitiva, al tiempo que ha acelerado su evolución hacia una organización más simple, ágil e integrada digitalmente. A lo largo de su trayectoria, ha impulsado iniciativas de negocio responsable y sostenibilidad, especialmente en los ámbitos de la educación y el apoyo a comunidades vulnerables. Aporta al consejo una extensa experiencia internacional y una reconocida capacidad para liderar procesos de transformación y fortalecer la conectividad entre los distintos mercados en los que opera Grupo Santander, contribuyendo así a su diversidad geográfica e internacional.



Glenn H.
Hutchins

**VICEPRESIDENTE Y
CONSEJERO
COORDINADOR**
*Consejero externo
(independiente)*

Se incorporó al consejo en 2022.

Nacionalidad: Estadounidense. Nacido en Virginia (Estados Unidos) en 1955.

Formación académica: Licenciado y doctorado 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), Virtu Financial (2017-2021) y AT&T (2014-2025). 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, y miembro de la comisión ejecutiva de los Boston Celtics (2003-2025). 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 coordinador de CoreWeave, Inc. Asimismo, es miembro del consejo asesor internacional y del comité de inversiones del fondo soberano de Singapur (GIC), copresidente de Brookings Institution, presidente honorario de la organización sin ánimo de lucro CARE y vicepresidente de la Fundación Obama.

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

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 tecnología, telecomunicaciones, innovación y finanzas e 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 orientadas a la lucha contra la pobreza, la inclusión y la justicia social.



José Antonio
Álvarez Álvarez

VICEPRESIDENTE
Consejero externo

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Española. Nacido en León (España) en 1960.

Formación académica: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela y MBA por la Universidad de Chicago.

Experiencia: Se incorporó a Banco Santander en 2002 y en 2004 fue nombrado director general y 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., de Santander Holdings USA, Inc. y vicepresidente no ejecutivo de Banco Santander (Brasil) S.A. 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, presidente no ejecutivo del consejo de administración de Inbonis, S.A. y miembro del comité consultivo de Grupo Buenavista.

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

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

Habilidades y competencias: Con una destacada trayectoria en el sector bancario, aporta al consejo una amplia experiencia estratégica y de gestión internacional, especialmente en planificación financiera, gestión de activos y financiación al consumo, así como un profundo conocimiento del Grupo tras haber desempeñado el cargo de consejero delegado. Tiene una reputación consolidada entre los principales grupos de interés, incluidos reguladores e inversores.



Homaira
Akbari

Consejera externa
(independiente)

Se incorporó al consejo en 2016.

Nacionalidad: Estadounidense y francesa. Nacida en Teherán (Irán) en 1961.

Formación académica: 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 N.V. y Veolia Environnement, 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. Fue presidenta no ejecutiva de WorkFusion, Inc., consejera independiente de Temenos AG y miembro del consejo asesor de seguridad de Telefónica Soluciones de Criptografía, S.A.U.

Otros cargos relevantes: Es CEO de AKnowledge Partners, LLC, entidad de consultoría global en sectores tecnológicos como internet de las cosas, ciberseguridad e IA, consejera independiente de

Landstar System, Inc. y Babcock & Wilcox Enterprises Inc., y miembro del consejo asesor tecnológico de Telefónica Innovación Digital, S.L. Además, es miembro del patronato del French Institute Alliance Française.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es consejera no ejecutiva 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 y un profundo conocimiento de los desafíos asociados a la transformación digital y la ciberseguridad, que constituyen un gran activo para el consejo. Asimismo, su experiencia internacional en geografías muy variadas y sus conocimientos en materia de sostenibilidad, especialmente en gestión y tratamiento de recursos hídricos y energéticos y de residuos, son de gran valor para la política de sostenibilidad del Grupo.



Juan Carlos
Barrabés Cónsul

Consejero externo
(independiente)

Se incorporó al consejo en 2024.

Nacionalidad: Española. Nacido en Huesca (España) en 1970.

Formación académica: Gestión de empresas turísticas por la Escuela de Turismo de Aragón y Global Leadership and Public Policy for the XXI Century Program por la Harvard Kennedy School.

Experiencia: Fue miembro del consejo de administración de la unidad de negocio de Santander España, del consejo asesor de Vodafone, director del Master Strategic Design Lab del Instituto Europeo de Design (IED) y del programa MBA en la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid. También ha sido patrono de la Fundación Ashoka Emprendedores Sociales, fundador y miembro del consejo asesor de la Escuela de Negocios del Pirineo (ESPENI), fundador y miembro de la junta directiva de Épsilon Ecología, Asociación para la Defensa del Medio Ambiente y asesor del Centro de Finanzas Sostenibles y Responsables de España (FINRESP).

Otros cargos relevantes: Es fundador y presidente del Grupo Barrabés, que ofrece servicios de asesoramiento a grandes empresas en transformación digital, innovación, nuevas

tecnologías y comercio electrónico e internet, así como a pymes en innovación y utilización eficiente de la tecnología en los procesos de negocio. También es fundador y patrono de la Fundación Empieza por Educar.

Comisiones del consejo de las que es miembro:

Comisión de nombramientos, comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura y comisión de innovación y tecnología.

Habilidades y competencias: Con una dilatada trayectoria como empresario y pionero del comercio electrónico, aporta al consejo una amplia experiencia en el mercado español, en especial en innovación y transformación digital orientadas a la plena integración de la tecnología en el desarrollo socioeconómico, la distribución minorista y la promoción del talento, en favor de las personas y las instituciones. Además, su experiencia como fundador y patrono de múltiples organizaciones sin ánimo de lucro orientadas a la educación, el emprendimiento y la protección del medioambiente, contribuye a que el consejo enriquezca sus competencias de negocio responsable y sostenibilidad.



Javier
Botín-Sanz de
Sautuola y O'Shea

Consejero externo

Se incorporó al consejo en 2004.

Nacionalidad: Española. Nacido en Santander (España) en 1973.

Formación académica: Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.

Experiencia: En 2008 fundó JB Capital Markets, S.V., S.A.U. y desde entonces es su presidente ejecutivo. Fue 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. Asimismo, es 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, así como un profundo conocimiento de Grupo Santander y de su estrategia, fruto de su larga trayectoria como consejero externo de Banco Santander.



Sol
Daurella
Comadrán

Consejera externa
(independiente)

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Española. Nacida en Barcelona (España) en 1966.

Formación académica: 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 FERO y miembro de la junta directiva 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 (presidenta).

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 diversas comisiones. Además, su experiencia como patrona de varias fundaciones orientadas a la salud, la educación y el medioambiente aporta al consejo conocimientos de negocio responsable y sostenibilidad.



**Henrique
de Castro**

*Consejero externo
(independiente)*

Se incorporó al consejo en 2019.

Nacionalidad: Portuguesa. Nacido en Lisboa (Portugal) en 1965.

Formación académica: 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 desempeñado en compañías tecnológicas líderes en el mundo, aporta al consejo una valiosa experiencia internacional y una profunda comprensión de la transformación digital y sus implicaciones estratégicas para el sector financiero.



**Germán
de la Fuente
Escamilla**

*Consejero externo
(independiente)*

Se incorporó al consejo en 2022.

Nacionalidad: Española. Nacido en Madrid (España) en 1964.

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

Experiencia: Desarrolló su carrera profesional en Deloitte, donde fue responsable del negocio de auditoría para la industria de servicios financieros (2002-2007), socio director de Audit & Assurance en España (2007-2021), y presidente y CEO de Deloitte, S.L. (2017-2022). Asimismo, fue 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. Participó 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 (presidente) 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 sólidos conocimientos en auditoría, contabilidad y control interno y de riesgos, así como en el sector bancario, lo que avala su reconocimiento como experto financiero.



**Gina
Díez Barroso
Azcárraga**

*Consejera externa
(independiente)*

Se incorporó al consejo en 2020.

Nacionalidad: Mexicana. Nacida en Ciudad de México (México) en 1955.

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

Experiencia: Fue consejera independiente de Banco Santander México y de otras sociedades de Grupo Santander en México hasta 2020. También ha sido fundadora y presidenta no ejecutiva del Grupo Diarq, S.A. de C.V., y miembro del consejo de administración de Dalia Women, S.A.P.I. de C.V. (Dalia Empower), Americas Society and Council of the Americas, Laurel Strategies y Qualitas of Life Foundation. Además, ha sido fundadora y miembro del patronato de la Fundación Pro-Educación Centro y de la Fundación Diarq.

Otros cargos relevantes: Es fundadora y presidenta no ejecutiva de Centro de Diseño y Comunicación, S.C. (Universidad Centro). Además, es consejera

independiente de la Bolsa Mexicana de Valores y de Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V., 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 tiene 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 la inclusión social.



**Luis
Isasi Fernández
de Bobadilla**

*Consejero externo
(*)*

Se incorporó al consejo en 2020.

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

Formación académica: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla y MBA por Columbia Business School.

Experiencia: Comenzó su carrera en Abengoa, desempeñando posteriormente diversos cargos ejecutivos en J.P. 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 asesor sénior (2020-2023). También fue 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 (independiente) del consejo de administración de Logista Integral, S.A. (LOGISTA) y asesor sénior de I Squared Capital Advisors (UK) LLP.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es presidente no ejecutivo del consejo de la unidad de negocio de Santander España.

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

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una dilatada experiencia en una amplia gama de sectores y mercados internacionales, en particular financieros y de banca de inversión, a la vez que una sólida presencia institucional en España.

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



**Belén
Romana García**

*Consejera externa
(independiente)*

Se incorporó al consejo en 2015.

Nacionalidad: Española. Nacida en Madrid (España) en 1965.

Formación académica: 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. Asimismo, fue copresidenta del patronato de The Digital Future Society y miembro de los consejos asesores de Inetum, Tribaldato y la Fundación Rafael del Pino.

Otros cargos relevantes: Es consejera independiente de Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex), 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., asesora sénior de Artá Capital y directora académica del IE Leadership & Foresight Hub Programme.

Cargos en otras sociedades de Grupo Santander: Es presidenta no ejecutiva (independiente) de Santander Insurance, S.L.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión ejecutiva, comisión de auditoría, comisión de nombramientos (presidenta), comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento 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 organismos reguladores y supervisores del sector financiero y de los mercados de valores le confieren una visión estratégica de la regulación financiera en España y Europa.



**Pamela
Walkden**

*Consejera externa
(independiente)*

Se incorporó al consejo en 2019.

Nacionalidad: Británica. Nacida en Worcester (Inglaterra) en 1960.

Formación académica: 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 y miembro del Stakeholder Group de la Autoridad Bancaria Europea, así como miembro del Comité de Bienestar y Ética del Royal Veterinary College.

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

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, comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (presidenta) y comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

Habilidades y competencias: Aporta al consejo una amplia experiencia en banca internacional y un profundo conocimiento en auditoría y gestión de riesgos, lo que avala su reconocimiento como experta financiera.



Antonio Francesco Weiss

*Consejero externo
(independiente)*

Se incorporó al consejo en 2024.

Nacionalidad: Estadounidense e italiana. Nacido en Nueva York (Estados Unidos) en 1966.

Formación académica: Licenciado en Literatura comparada por la Universidad de Yale y MBA por la Universidad de Harvard.

Experiencia: Fue asesor del secretario del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos (2015-2017), donde dirigió el departamento de financiación nacional, abordando temas relacionados con los mercados financieros, la reforma regulatoria, la creación de empleo y el crecimiento económico en general, y asesor sénior de la sociedad de inversión JAB Holdings (2018-2025). Con anterioridad desempeñó diversos cargos de alta dirección en Lazard, entre ellos los de responsable global de Banca de Inversión, responsable global de Fusiones y Adquisiciones, y vicepresidente para Europa de banca de inversión.

Otros cargos relevantes: Es fundador y socio de la firma de inversión SSW Partners, LP. También es investigador del Mossavar-Rahmani Centro de

Negocios y Gobierno de la Harvard Kennedy School of Government, miembro del Council on Foreign Relations, y patrono de varias organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo la Volcker Alliance, la Citizens Budget Commission y el Bretton Woods Committee. Es consejero no ejecutivo de Société Familiale d'Investissements, S.A., y asociado de AFWCo LP. Además, es consejero y antiguo editor de *The Paris Review*.

Comisiones del consejo de las que es miembro: Comisión de retribuciones.

Habilidades y competencias: Cuenta con una extensa trayectoria en los sectores de servicios financieros, políticas públicas y organizaciones sin ánimo de lucro. Asimismo, posee una amplia experiencia internacional en Estados Unidos, Europa y otras geografías en puestos de máxima responsabilidad. Aporta al consejo una visión global del mercado estadounidense y del sector financiero, especialmente en materias de política económica, fruto de su experiencia en posiciones de alta responsabilidad tanto en el sector público como en el privado.



Jaime Pérez Renovales

*Secretario general
y del consejo*

Se incorporó al Grupo en 2003.

Nacionalidad: Española. Nacido en Valladolid (España) en 1968.

Formación académica: 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 patronato 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.

4.2 Composición del consejo

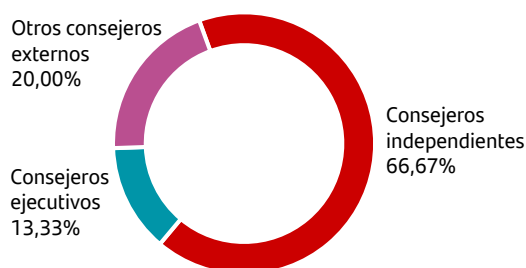
Dimensión

A 31 de diciembre de 2025, el consejo de administración está integrado por 15 miembros cuyo perfil y trayectoria figuran en la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#). Los Estatutos establecen que el consejo estará formado por un mínimo de 12 y un máximo de 17 miembros.

Composición por categoría de consejero

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

Composición actual del consejo



Consejeros ejecutivos

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

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

Consejeros independientes

- Glenn Hutchins (consejero coordinador)
- Homaira Akbari
- Carlos Barrabés
- Sol Daurella
- Enrique de Castro
- Germán de la Fuente
- Gina Díez Barroso
- Belén Romana
- Pamela Walkden
- Antonio Weiss

Con carácter anual, la comisión de nombramientos verifica la independencia de los consejeros, teniendo en cuenta todas las circunstancias pertinentes y, en particular, la existencia de cualquier posible relación de negocios significativa que pudiera comprometer su independencia. Este análisis se desarrolla en la sección [4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025'](#) y en el epígrafe C.1.3 de la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#).

Los consejeros externos independientes representan el 66,67% de los miembros del consejo, de conformidad con las mejores prácticas de gobierno corporativo y el Reglamento del consejo, que requiere que el consejo de administración esté constituido predominantemente por consejeros externos y que el número de consejeros independientes represente al menos la mitad del total de consejeros.

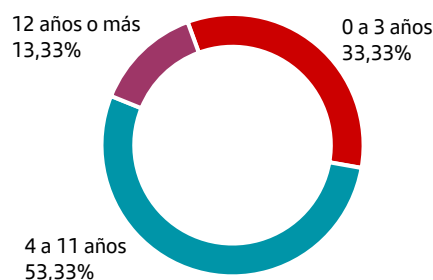
Otros consejeros externos

- José Antonio Álvarez
- Javier Botín
- Luis Isasi

Estos consejeros no se clasifican como independientes por los siguientes motivos:

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

Duración del mandato



A cierre de 2025, la duración media del mandato de los consejeros era de 9,03 años, siendo la de los consejeros independientes de 5,76 años. Para más información, véanse la '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)' y la tabla de '[Duración del mandato y participación accionarial](#)' también en esta sección 4.2.

Duración del mandato y participación accionarial^A

Consejo de administración		Mandato			Participación accionarial en Banco Santander ^D				
		Fecha de primer nombramiento ^B	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración ^C	Directa	Indirecta	Acciones representadas	Total	% del capital social
Presidenta ejecutiva	Ana Botín	04/02/1989	04/04/2025	04/04/2028	2.339.639	31.506.972	—	33.846.611	0,230%
Consejero delegado	Héctor Grisi	20/12/2022	04/04/2025	04/04/2028	2.546.358	—	—	2.546.358	0,017%
Vicepresidente y consejero coordinador	Glenn Hutchins	20/12/2022	04/04/2025	04/04/2028	870.165	—	—	870.165	0,006%
Vicepresidente	José Antonio Álvarez	25/11/2014	22/03/2024	22/03/2027	2.718.974	—	—	2.718.974	0,019%
	Homaira Akbari	27/09/2016	31/03/2023	31/03/2026	67.826	100.913	—	168.739	0,001%
	Carlos Barrabés	22/03/2024	22/03/2024	22/03/2027	100	—	—	100	0,000%
	Javier Botín	25/07/2004	22/03/2024	22/03/2027	5.519.047	25.603.839	157.801.673 ^E	188.924.559	1,286%
	Sol Daurella	25/11/2014	31/03/2023	31/03/2026	149.483	476.837	—	626.320	0,004%
	Henrique de Castro	12/04/2019	22/03/2024	22/03/2027	2.982	—	—	2.982	0,000%
Vocales	Germán de la Fuente	01/04/2022	22/03/2024	22/03/2027	10.000	—	—	10.000	0,000%
	Gina Díez Barroso	22/12/2020	31/03/2023	31/03/2026	27.000	—	—	27.000	0,000%
	Luis Isasi	03/04/2020	04/04/2025	04/04/2028	60.000	—	—	60.000	0,000%
	Belén Romana	22/12/2015	22/03/2024	22/03/2027	13.591	—	—	13.591	0,000%
	Pamela Walkden	29/10/2019	04/04/2025	04/04/2028	82.608	—	—	82.608	0,001%
	Antonio Weiss	22/03/2024	22/03/2024	22/03/2027	—	—	—	—	0,000%
	Total				14.407.773	57.688.561	157.801.673	196.051.396	1,335%
Secretario general y del consejo	Jaime Pérez Renovales								

A. Datos a 31 de diciembre de 2025.

B. La fecha de primer nombramiento indicada puede no coincidir con la de aceptación del cargo de consejero.

C. La fecha indicada no considera el periodo adicional de vigencia que pueda aplicar conforme al artículo 222 de la Ley de Sociedades de Capital, ni la renovación anual por tercios del consejo establecida en el artículo 55.1 de los Estatutos. Para obtener una explicación más detallada, véase ["Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros"](#) en la sección 4.2.

D. Banco Santander tiene una política de tenencia de acciones que pretende reforzar el alineamiento de los consejeros ejecutivos con los intereses a largo plazo de los accionistas. Esta política incluye el compromiso de los consejeros ejecutivos de mantener una inversión individual significativa en acciones de Banco Santander equivalente a dos veces el importe de su salario anual neto. Los consejeros ejecutivos tienen cinco años desde el momento en que fueron nombrados para alcanzar el nivel de inversión requerido. Las acciones que perciban como remuneración estarán sujetas, además de a la obligación regulatoria de retenerlas por un año desde su entrega, que aplica en todo caso, a un periodo de tenencia obligatorio de tres años desde la fecha de su entrega, salvo que mantengan la inversión antes mencionada.

E. Incluye acciones propiedad de la Fundación Botín, que Javier Botín preside, y acciones sindicadas, incluyendo las correspondientes a Ana Botín, que también se incluyen en este cuadro como participaciones directas o indirectas, pero excluyendo las acciones sindicadas del propio Javier Botín. Para más información, véase la sección [2.4 'Pactos parasociales'](#). En la subsección A.3 de la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#) se adapta esta información al formato CNMV.

A 31 de diciembre de 2025, Ana Botín, Héctor Grisi y José Antonio Álvarez tenían 1.071.830, 275.384 y 723.421 opciones sobre acciones de Banco Santander, respectivamente. Cada opción tiene una acción como activo subyacente. Estas opciones tienen su origen en los planes de retribución del Grupo.



Para más detalle, véase la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#).

Diversidad y competencias

Un consejo diverso es vital para garantizar su efectividad. Una composición plural que incorpore un amplio conjunto de cualidades, experiencias y puntos de vista promueve la aportación de opiniones independientes, favorece el debate constructivo y garantiza la solidez y calidad en la toma de decisiones. Buscamos por ello un sólido equilibrio de habilidades técnicas, experiencia y una amplia diversidad en la composición del consejo.

Nuestra política de selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros favorece la diversidad en el consejo desde la perspectiva de género, edad, procedencia geográfica, experiencia y conocimientos:

- **Género.** Tanto la comisión de nombramientos como el consejo de administración son conscientes de la importancia de fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de la conveniencia de contar en el consejo con mujeres que reúnan los requisitos de idoneidad. En este sentido, tenemos un 40% de consejeras, en cumplimiento del objetivo fijado en 2019 por la comisión de nombramientos, y recogido en la citada política, de contar con una representación equilibrada de mujeres y hombres de entre el 40% y el 60% del total de miembros del consejo.

Nuestro consejo cumple por tanto también, de forma anticipada, con lo dispuesto en la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, que exige, a partir del 30 de junio de 2026, una presencia mínima del 40% del sexo menos representado en el consejo de administración de las 35 sociedades con mayor capitalización bursátil.

- **Edad.** La política contempla además que los procesos de selección deben favorecer la diversidad de edad en el consejo. No hay límite de edad para ser consejero, ni para ocupar los cargos de presidente y consejero delegado.
- **Procedencia geográfica/trayectoria internacional.** El proceso de selección tiene en cuenta la diversidad cultural y de procedencia geográfica, así como la formación y experiencia internacionales, especialmente en las principales geografías donde el Grupo está presente.
- **Formación académica y experiencia profesional.** La selección de los candidatos tiene en cuenta la formación académica y la experiencia profesional, especialmente en materias relacionadas con nuestra actividad y que son consideradas relevantes para el Grupo, como garantía de la comprensión de la estructura y negocios del Grupo, las geografías en las que opera y su alineamiento con la cultura Santander.

Además, nuestra política vela por que los procedimientos de selección de consejeros no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar cualquier tipo de discriminación, como por razón de raza, discapacidad u origen étnico.

La política sigue las Directrices conjuntas de la Autoridad Bancaria Europea y la Autoridad Europea de Valores y Mercados (EBA y ESMA, respectivamente, por sus siglas en inglés) sobre la evaluación de la idoneidad de los miembros del órgano de administración y los titulares de funciones clave, así como la Guía del BCE sobre la evaluación de idoneidad.

Matriz de competencias y diversidad del consejo

La comisión de nombramientos mantiene actualizada la '[Matriz de competencias y diversidad del consejo](#)', que refleja el equilibrio de conocimientos, competencias, capacidad, diversidad y experiencia que se requiere para diseñar y ejecutar nuestra estrategia a largo plazo en un entorno de mercado en constante evolución.

Para su elaboración se tienen en cuenta las recomendaciones de las citadas Directrices conjuntas de la EBA y la ESMA y la Guía del BCE sobre la evaluación de idoneidad.

La matriz de competencias y diversidad sigue la siguiente estructura:

- Diferenciamos entre habilidades o competencias temáticas (competencias técnicas) y horizontales.
- Incluimos una sección específica de diversidad, que proporciona información sobre el género, la procedencia geográfica/trayectoria internacional, y la edad de los consejeros.
- Informamos sobre el tiempo de permanencia en el cargo de cada consejero.

En la matriz se identifican las habilidades y competencias concretas que tiene cada consejero, algunas de las cuales se explican con más detalle en la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#), lo que muestra nuestro compromiso con la transparencia.

La idoneidad de competencias y diversidad del consejo se revisa de manera continua para garantizar una composición adecuada para abordar las necesidades estratégicas del Grupo. Con la información que nos proporciona la matriz se identifican los conocimientos a reforzar, en su caso, en los procesos de sucesión y selección de nuevos miembros del consejo.

Por último, mantenemos también actualizada nuestra '[Matriz de competencias y diversidad de las comisiones](#)', que refleja una composición diversa de las comisiones y los conocimientos y experiencia adecuados en cada una de ellas, en las materias relacionadas con sus respectivas funciones.

Matriz de competencias y diversidad del consejo

	Ana Botín	Héctor Grisi	Glenn Hutchins	José Antonio Álvarez	Homaira Akbari	Carlos Barrabés	Javier Botín	Sol Daurella	Henrique de Castro	Germán de la Fuente	Gina Díez Barroso	Luis Isasi	Belén Romana	Pamela Walkden	Antonio Weiss
	Presidenta ejecutiva	Consejero delegado	Vicepresidente Consejero coordinador	Vicepresidente no ejecutivo	Independiente	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Externo	Independiente	Independiente	Independiente
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA															
COMPETENCIAS TEMÁTICAS															
Banca (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Otros servicios financieros (80%)	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•	•		•
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Minorista (80%)	•	•		•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	
Digital y tecnologías de la información (TI) (53,3%)	•	•	•	•	•	•			•				•		
Gestión de riesgos (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	•
Estrategia (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Negocio responsable y sostenibilidad (80%)	•	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•		•
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones (93,3%)	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•
Legal y regulatorio (13,3%)			•										•		
Gobernanza y control (80%)	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	
Experiencia internacional	Europa continental (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	EE.UU./Reino Unido (86,7%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•
	Latinoamérica (60%)	•	•	•	•		•		•	•	•	•			
	Otros (26,7%)							•	•	•				•	
COMPETENCIAS HORIZONTALES															
Alta dirección (100%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gobierno, regulación y políticas públicas (20%)			•										•		•
Universidad y educación (40%)	•				•	•		•			•				•
Experiencia significativa como consejero (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
DIVERSIDAD															
Género	Mujeres (40%)	•			•			•			•		•	•	
	Hombres (60%)		•	•		•	•		•	•		•			•
Procedencia geográfica / trayectoria internacional	Europa continental (93,3%)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	EE.UU./Reino Unido (93,3%)	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Latinoamérica (60%)	•	•	•	•		•		•	•	•	•			
	Otros (33,3%)				•			•	•	•				•	
Edad	Menos de 55 (6,7%)						•								
	Entre 55 y 65 (73,3%)	•	•	•	•	•		•	•	•			•	•	•
	Más de 65 (20%)			•							•	•			
MANDATO EN EL CONSEJO															
0 a 3 años (33,3%)		•	•			•				•					•
4 a 11 años (53,3%)				•	•			•	•		•	•	•	•	
12 años o más (13,3%)	•						•								

Matriz de competencias y diversidad de las comisiones

		Comisión ejecutiva	Comisión de auditoría	Comisión de nombramientos	Comisión de retribuciones	Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	Comisión de innovación y tecnología
COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA								
COMPETENCIAS TEMÁTICAS								
Banca		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Otros servicios financieros		100%	80%	60%	80%	80%	40%	87,5%
Contabilidad, auditoría y conocimientos financieros		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Minorista		100%	80%	80%	60%	80%	100%	87,5%
Digital y tecnologías de la información (TI)		80%	60%	60%	40%	40%	40%	100%
Gestión de riesgos		100%	80%	80%	80%	100%	80%	87,5%
Estrategia		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Negocio responsable y sostenibilidad		100%	40%	100%	80%	60%	80%	87,5%
Recursos humanos, cultura, talento y retribuciones		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Legal y regulatorio		20%	20%	40%	20%	20%	–	25%
Gobernanza y control		100%	80%	80%	60%	100%	80%	87,5%
Experiencia internacional	Europa continental	100%	100%	80%	80%	100%	100%	87,5%
	EE.UU./Reino Unido	100%	100%	60%	100%	100%	60%	87,5%
	Latinoamérica	80%	60%	20%	40%	60%	40%	62,5%
	Otros	–	60%	20%	40%	40%	40%	12,5%
COMPETENCIAS HORIZONTALES								
Alta dirección		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gobierno, regulación y políticas públicas		20%	20%	40%	40%	20%	–	25%
Universidad y educación		20%	20%	60%	40%	–	80%	37,5%
Experiencia significativa en consejos de administración		100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%
DIVERSIDAD								
Género	Mujeres	40%	60%	60%	20%	40%	80%	37,5%
	Hombres	60%	40%	40%	80%	60%	20%	62,5%
Procedencia geográfica / trayectoria internacional	Europa continental	100%	100%	80%	80%	100%	100%	87,5%
	EE.UU./Reino Unido	100%	100%	80%	100%	100%	80%	87,5%
	Latinoamérica	80%	60 %	20%	40 %	60 %	40%	62,5%
	Otros	–	80%	20 %	40 %	40 %	60%	25%
Edad	Menos de 55	–	–	–	–	–	–	–
	Entre 55 y 65	80%	100%	60%	60%	80%	80%	87,5%
	Más de 65	20%	–	40%	40%	20%	20%	12,5%
MANDATO EN EL CONSEJO								
0 a 3 años		20%	20%	40%	40%	20%	20%	37,5%
4 a 11 años		60%	80%	60%	60%	80%	80%	50%
12 años o más		20%	–	–	–	–	–	12,5%

Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros

Selección

Nuestra política interna para la selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros establece los criterios que aplicamos en la composición del consejo de administración, el proceso de identificación y selección de candidatos, y la evaluación de idoneidad de nuevos consejeros.

Los consejeros deben reunir las condiciones que les resultan exigibles de acuerdo con la legislación aplicable a las entidades de crédito y con nuestros Estatutos y cumplir con los deberes derivados del ejercicio del cargo previstos en aquellos y en el Reglamento del consejo.

Nuestros consejeros han de ser personas de reconocida solvencia y honorabilidad comercial y profesional, poseer conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones y estar en disposición de ejercer un buen gobierno. En la selección de candidatos se atenderá además a su aportación profesional al consejo en su conjunto.

El consejo procurará que los consejeros externos o no ejecutivos representen una amplia mayoría sobre los ejecutivos y que al menos la mitad de los consejeros sean independientes.

Nombramiento y reelección

El nombramiento y reelección de consejeros corresponde a la junta general. Además, en caso de producirse la vacante de algún consejero durante el plazo para el que fue nombrado, el consejo de administración podrá designar provisionalmente, por cooptación, a otro consejero, hasta que la junta general, en su siguiente reunión, ratifique el nombramiento.

Cada nombramiento, reelección y ratificación se presenta para su votación por separado en la junta general.

Las propuestas de nombramiento, reelección y ratificación de consejeros, con independencia de su categoría, que el consejo de administración someta a la junta general, así como los nombramientos por el propio consejo en los casos de cooptación, deben ir precedidas de la correspondiente propuesta motivada de la comisión de nombramientos.

La propuesta a la junta general debe ir acompañada de un informe justificativo del consejo en el que se valore la competencia, experiencia y méritos del candidato propuesto. En el caso de reelección o ratificación, el informe contendrá además una evaluación del trabajo y dedicación efectiva al cargo durante el último periodo en que lo hubiera desempeñado. Cuando el consejo se aparte de la propuesta de la comisión de nombramientos, deberá motivar su decisión, dejando constancia en acta de sus razones.

Duración del cargo y cese

Nuestros consejeros son nombrados por periodos de tres años, si bien un tercio de los miembros del consejo es renovado anualmente, siguiéndose el turno determinado por su antigüedad, según la fecha y orden del respectivo nombramiento.

Los consejeros cesarán en su cargo por el transcurso del plazo de duración por el que fueron nombrados, salvo que sean reelegidos, por decisión de la junta general o por renuncia. Cuando un

consejero cese en su cargo antes del término de su mandato (por dimisión o por acuerdo de la junta general), explicará de manera suficiente las razones de su dimisión o, en el caso de consejeros no ejecutivos, su parecer sobre los motivos de su cese por la junta general, mediante carta que remitirá a los restantes miembros del consejo, salvo que informe de ellos en una reunión del consejo y se hagan constar en acta. En la medida en que sea relevante para nuestros accionistas, se informará públicamente sobre el cese, incluyendo una referencia sobre los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Los consejeros deberán poner su cargo a disposición del consejo de administración y formalizar la correspondiente dimisión si este, previo informe de la comisión de nombramientos, lo considera conveniente, en los casos que puedan afectar negativamente al funcionamiento del consejo o al crédito y reputación de Banco Santander y, en particular, cuando se hallen incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos. Todo ello sin perjuicio de lo regulado en el Real Decreto 84/2015, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, acerca de los requisitos de honorabilidad que deben cumplir los consejeros y de las consecuencias de la pérdida sobrevenida de esta.

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

Asimismo, los consejeros dominicales deberán presentar su dimisión cuando el accionista al que representen se desprenda de su participación o la reduzca de manera relevante.

Planes de sucesión

Los planes de sucesión son un elemento clave del buen gobierno, ya que aseguran una transición ordenada en los cargos, velando en todo momento por la continuidad y estabilidad del consejo, así como por su adecuada renovación, composición e independencia. Nuestros planes de sucesión siguen una metodología bien definida y una clara asignación de responsabilidades. El objetivo es identificar candidatos con el talento necesario para cada función.

Los criterios de diversidad y la política para la selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros, así como la revisión periódica de la composición del consejo y sus comisiones, y el proceso de identificación de potenciales candidatos para ser miembros del consejo de administración, son los ejes en torno a los que se articula la sucesión de consejeros de Banco Santander.

La política tiene definidos indicadores clave que evalúan la solidez de la planificación de la sucesión, tales como: su efectividad (posiciones cubiertas con candidatos identificados); el número de candidatos de disponibilidad inmediata, tanto internos como externos, para suceder a consejeros ejecutivos; los planes de formación y desarrollo para potenciales candidatos a suceder a consejeros ejecutivos en un plazo de uno a tres años; la diversidad de género y de procedencia geográfica o trayectoria internacional;

la actualización del periodo de mandato (*tenure*) de consejeros; la fortaleza de la lista de sucesores de consejeros ejecutivos, de presidentes de las comisiones o del consejero coordinador, y el porcentaje de candidatos idóneos con disponibilidad inmediata (o candidatos para un periodo de uno a tres años) para consejeros.

Los planes de sucesión son un área prioritaria para la comisión de nombramientos y el consejo, y son revisados periódicamente para que cumplan en todo momento con los requisitos regulatorios aplicables y estén alineados con las mejores prácticas del sector.

4.3 Funcionamiento y efectividad del consejo

Regulación del consejo

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

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

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

La regulación de la comisión de auditoría sigue además las buenas prácticas de funcionamiento establecidas en la Guía Técnica 1/2024, de la CNMV, sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público, y cumple con la legislación aplicable derivada de la cotización de nuestras acciones bajo la forma de ADS en la Bolsa de Nueva York y, en particular, con la Rule 10A-3 de la Securities Exchange Act sobre requerimientos de las comisiones de auditoría.

Funciones del consejo

Salvo en las materias reservadas a la junta general, el consejo de administración es el máximo órgano de decisión de Banco Santander, desempeñando sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio.

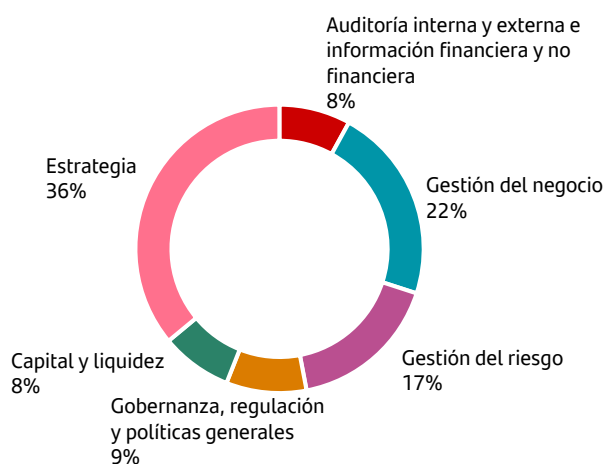
La política del consejo es delegar la gestión ordinaria y la ejecución de la estrategia en los órganos ejecutivos y en el equipo de

dirección, centrándose en el desempeño de su función general de supervisión, para lo que tiene atribuida con carácter indelegable, según lo previsto en la ley, los Estatutos o el Reglamento del consejo, la responsabilidad sobre:

- planes estratégicos y objetivos de gestión;
- políticas generales, incluyendo, entre otras, las de capital y liquidez; fiscal; nuevos productos, actividades y servicios; cultura y valores corporativos, que incluyen sostenibilidad; planificación de la gestión de crisis y de la resolución; control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales; retribución y cumplimiento;
- información financiera y no financiera y, en general, la facilitada a los accionistas, inversores y el público en general, y los procesos y controles que garantizan su integridad;
- políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública y la supervisión del proceso de divulgación de información;
- cultura y gestión de riesgos;
- plan de auditoría interna;
- selección, sucesión y retribución de los consejeros, de los miembros de la alta dirección y otros puestos clave;
- efectividad del sistema de gobierno corporativo y de gobierno interno de Grupo Santander, incluyendo el GSGM, los marcos corporativos y la regulación interna más relevante del Grupo;
- operaciones corporativas e inversiones significativas;
- convocatoria de la junta general; y
- operaciones vinculadas.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por el consejo a sus funciones en 2025.

Distribución aproximada del tiempo dedicado en 2025



Estructura y organización del consejo

Nuestra estructura de gobierno corporativo garantiza que el consejo cumpla sus funciones y responsabilidades de manera efectiva.

Presidenta ejecutiva y consejero delegado del Grupo

La presidenta ejecutiva es Ana Botín y el consejero delegado es Héctor Grisi. Son los máximos ejecutivos responsables de la gestión estratégica y ordinaria del Grupo, de cuya supervisión es responsable el consejo, garantizándose al mismo tiempo una separación clara de sus funciones y la complementariedad de sus roles. Ambos reportan exclusivamente al consejo de administración.

Las funciones de la presidenta ejecutiva y el consejero delegado del Grupo pueden resumirse de la siguiente manera:

Funciones de la presidenta ejecutiva y el consejero delegado

Presidenta ejecutiva

- La presidenta es la superior jerárquica en Grupo Santander y su principal representante 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 Digital Consumer Bank.
- La presidenta también es la responsable de aquellas funciones y unidades corporativas que apoyan la ejecución y el buen gobierno de la estrategia y transformación a largo plazo del Grupo, que comprenden tecnología y operaciones, datos e IA, personas, cultura y organización, intervención general y control de gestión, estrategia y desarrollo corporativo, secretaría general y comunicación y *marketing* corporativo.
- La presidenta es también la encargada de dirigir la planificación de los planes de sucesión de los principales ejecutivos del Grupo, para su presentación a la comisión de nombramientos y al consejo.

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 Chief Executive Officer (CEO)/Country Heads locales y de los negocios globales (Wealth Management & Insurance, Corporate & Investment Banking, Payments y Retail & Commercial Banking (incluyendo transformación^A)), 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, sus responsables respectivos reportan 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, el Chief Financial Officer (CFO) también reporta al consejero delegado.
- Además, el consejero delegado es el responsable de la función de relación con reguladores y supervisores y de la integración de la política de sostenibilidad del Grupo en la gestión ordinaria de los negocios y funciones de soporte y control.

A. Aunque Retail & Commercial Banking reporta directamente al consejero delegado (sin reporte funcional a la presidenta ejecutiva), la responsabilidad última sobre transformación recae en la presidenta ejecutiva.

Existe una clara separación entre las funciones de la presidenta, el consejero delegado, el consejo y sus comisiones, con contrapesos adecuados que garantizan el debido equilibrio en la estructura de gobierno corporativo del Grupo, como son:

- El consejo y sus comisiones ejercen funciones de supervisión y control de las actuaciones tanto de la presidenta como del consejero delegado. Ambos reportan directamente al consejo de administración.
- El consejo ha delegado en la presidenta ejecutiva y el consejero delegado todas las facultades del consejo excepto aquellas que no pueden ser delegadas conforme a la ley, los Estatutos o el Reglamento del consejo. El consejo ejercita directamente estas facultades en uso de su función general de supervisión.
- El consejero coordinador lidera la sucesión y evaluación de la presidenta ejecutiva en coordinación con la comisión de nombramientos.
- La comisión de auditoría está presidida por un consejero independiente, que es considerado experto financiero, tal y como se define en la regulación S-K de la Securities and Exchange Commission (SEC).
- Las comisiones de auditoría, nombramientos, y banca responsable, sostenibilidad y cultura, están íntegramente compuestas y presididas por consejeros independientes. Las comisiones de retribuciones, supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, e innovación y tecnología están presididas y cuentan con una mayoría de consejeros independientes.
- La presidenta ejecutiva no puede ejercer simultáneamente el cargo de consejera delegada de Banco Santander.
- Las funciones corporativas de riesgos, cumplimiento y auditoría interna, como unidades independientes, reportan a una comisión o a un miembro del consejo de administración y tienen acceso directo y sin restricciones al consejo cuando lo estiman oportuno.

Consejero coordinador

Nuestro consejero coordinador es Glenn Hutchins. El papel del consejero coordinador es clave en nuestra estructura de gobierno corporativo. Es responsable de la coordinación efectiva de los consejeros externos, garantizando que sirvan de contrapeso adecuado a los consejeros ejecutivos.

El siguiente cuadro recoge sus funciones principales y las actividades en 2025. El consejero coordinador facilita anualmente un informe detallado de sus actividades a la comisión de nombramientos y al consejo.

Funciones del consejero coordinador y actividades realizadas en 2025

Funciones	Actividades realizadas durante 2025
Facilitar el debate y el diálogo abierto entre los consejeros independientes, incluyendo la celebración de reuniones privadas de los consejeros no ejecutivos sin la presencia de ejecutivos, e involucrarse proactivamente con ellos para hacerse eco de sus consideraciones y opiniones.	Mantuvo cinco reuniones con los consejeros externos en las que estos pudieron expresar sus opiniones o puntos de vista. Estas reuniones representaron una valiosa oportunidad para reflexionar sobre la programación de las reuniones de consejo y comisiones a lo largo del año y debatir asuntos como los planes de formación del consejo, la ejecución de la estrategia, el desempeño y objetivos de los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección (incluyendo la evaluación del desempeño de la presidenta ejecutiva y del consejero delegado por su línea de reporte al consejo) y las oportunidades de mejora continua. Los consejeros no ejecutivos mantuvieron una reunión con el consejero delegado sin la asistencia de la presidenta ejecutiva, y viceversa.
Dirigir la evaluación periódica de la presidenta del consejo de administración y coordinar su plan de sucesión.	Lideró la evaluación anual de la presidenta ejecutiva a los efectos de la determinación de su retribución variable. Además, coordinó la planificación de su sucesión, facilitado por su condición de miembro de la comisión de nombramientos.
Involucrarse con los accionistas y otros inversores para formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular en relación con el gobierno corporativo de Banco Santander.	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' para conocer todos los detalles de esta actividad desempeñada por el consejero coordinador.
Sustituir a la presidenta en caso de ausencia, con facultades clave como convocar reuniones del consejo en los términos previstos en el Reglamento del consejo.	Aunque la presidenta ejecutiva presidió todas las reuniones del consejo, en determinadas ocasiones el consejero coordinador la sustituyó en el cargo al abordarse asuntos cuya naturaleza o el potencial conflicto de interés de la presidenta en ellos motivaron que se ausentara de la reunión.
Solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día.	Si bien tales reuniones no tuvieron que ser convocadas por el consejero coordinador, estuvo plenamente involucrado e informado sobre los órdenes del día para poder realizar propuestas sobre ellos.

Secretario del consejo

El secretario del consejo es Jaime Pérez Renovales. Asiste a la presidenta en sus funciones y vigila el cumplimiento de la legalidad formal y material de todas las actuaciones del consejo. Asimismo, vela por que las recomendaciones y los procedimientos de buen gobierno se respeten y revisen regularmente.

El secretario del consejo es también secretario general de Banco Santander y desempeña igualmente la secretaría de todas las comisiones del consejo, facilitando así su relación fluida y efectiva con las diversas unidades del Grupo que les prestan su colaboración.

El nombramiento del secretario del consejo es acordado por el consejo, previo informe de la comisión de nombramientos. No se requiere ser consejero para ocupar este cargo.

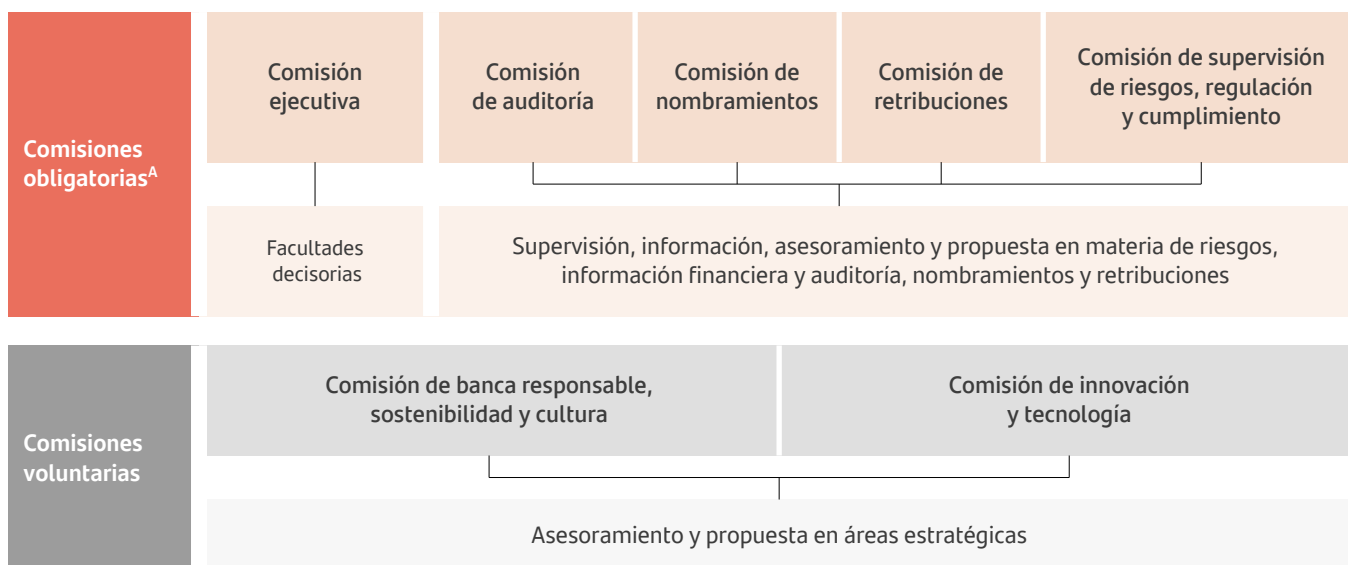
El consejo cuenta con dos vicesecretarios, F. Javier Illescas Fernández-Bermejo (director de la asesoría jurídica del Grupo) y Adolfo Díaz-Ambrona Moreno (secretario general de Santander España), que asisten al secretario en el desempeño de sus funciones en el consejo y sus comisiones y le sustituyen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

Comisiones del consejo

Las comisiones del consejo le apoyan en tres ámbitos principales:

- En la gestión del Grupo, ejerciendo facultades decisorias, a través de la comisión ejecutiva.
- En la supervisión y adopción de decisiones relevantes, a través de las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- En la definición de la estrategia en áreas clave, a través de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura y de la comisión de innovación y tecnología.

El consejo tiene siete comisiones, conforme a la siguiente estructura:



A. Requeridas por la ley.

Funcionamiento del consejo

En 2025 el consejo de administración se reunió en 13 ocasiones, 11 de ellas en reuniones ordinarias y dos en sesiones extraordinarias. El Reglamento del consejo fija en nueve el número mínimo de sus reuniones anuales ordinarias, y una periodicidad mínima trimestral.

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

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

El Reglamento del consejo reconoce expresamente el derecho de los consejeros a informarse sobre cualquier cuestión relativa a Banco Santander y todas sus sociedades filiales, sean nacionales o extranjeras, y el de inspección, que les habilita para examinar los libros, registros, documentos y demás antecedentes de las

operaciones corporativas, así como para inspeccionar sus dependencias e instalaciones. Asimismo, los consejeros tienen derecho a recabar y a obtener, a través del secretario, el asesoramiento necesario (legal, contable, financiero u otro) para el cumplimiento de sus funciones.

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

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

Cuando los consejeros no puedan asistir a una reunión, pueden delegar su representación, por escrito y con carácter especial para cada sesión, en otro consejero para que les represente en aquella a todos los efectos. La representación se conferirá con instrucciones y los consejeros externos solo pueden ser representados por otro

consejero externo. Un consejero puede ostentar varias delegaciones.

El consejo puede reunirse en varias salas simultáneamente, siempre y cuando se asegure por medios audiovisuales o telefónicos la interactividad e intercomunicación entre ellas en tiempo real y, por tanto, la unidad de acto.

Para que el consejo quede válidamente constituido es necesaria la asistencia de más de la mitad de sus miembros presentes o representados.

Los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros asistentes. La presidenta tiene voto de calidad para decidir en caso de empate. Los Estatutos y el Reglamento del consejo solo prevén mayorías reforzadas en los asuntos para los cuales la ley así lo prescribe.

El secretario custodia la documentación del consejo de administración, dejando constancia en los libros de actas del contenido de las sesiones. En las actas del consejo y de sus comisiones se incluyen las manifestaciones cuya constancia expresa se hubiese solicitado. Asimismo, el secretario supervisa el seguimiento de las acciones requeridas por el consejo y sus comisiones y que son comunicadas a los responsables para su ejecución.

Funcionamiento de las comisiones

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

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

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

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

Asimismo, las comisiones están facultadas para requerir la asistencia a sus reuniones de directivos, quienes comparecerán, previa invitación de su respectivo presidente, y en los términos que disponga este dejando constancia de su asistencia en el acta. También pueden solicitar, a través del secretario general, la contratación con cargo a Banco Santander de asesores legales, contables, financieros u otros expertos con el fin de ser auxiliadas en el ejercicio de sus funciones.

El cargo de secretario de la comisión corresponde, con voz pero sin voto, al secretario general y del consejo, lo que facilita una relación fluida y eficaz entre el consejo, sus comisiones y la alta dirección. El consejo promueve la comunicación e interacción entre las distintas comisiones para hacerlas más eficientes y garantizar una coordinación efectiva en el desempeño de sus respectivas funciones de apoyo al consejo mediante, entre otros, los siguientes mecanismos:

- **Celebración de reuniones conjuntas:** En aquellos temas de interés común, se celebran sesiones conjuntas, principalmente entre las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, y entre esta última y la comisión de retribuciones.
- **Información al consejo:** Los presidentes de las comisiones informan, en cada sesión del consejo, de los asuntos tratados en las reuniones anteriores de esas comisiones, y se pone a disposición de los consejeros copia del acta y de toda la documentación distribuida.
- **Miembros comunes entre comisiones:** Se procura que haya consejeros que sean miembros de varias comisiones.
- **Revisión transversal de agendas:** Se lleva a cabo una revisión periódica del plan de trabajo anual de las distintas comisiones para asegurar la completitud y coherencia en los órdenes del día.
- **Eventos informales:** Se promueven espacios de encuentro informales entre los consejeros que fortalecen la cultura del consejo.

Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo

A continuación se detalla la asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2025.

Ratio de asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2025

Consejeros	Consejo	Comisiones						
		Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Banca responsable, sostenibilidad y cultura	Innovación y tecnología
Asistencia en promedio	99%	98%	96%	96%	93%	94%	95%	91%
Asistencia individual								
Ana Botín	13/13	23/23	–	–	–	–	–	3/4
Héctor Grisi	13/13	22/23	–	–	–	–	–	3/4
Glenn Hutchins	13/13	–	–	9/9	9/9	–	–	4/4
José Antonio Álvarez	13/13	23/23	–	–	–	12/14	–	4/4
Homaira Akbari	13/13	–	15/15	–	–	–	4/4	4/4
Carlos Barrabés	13/13	–	–	9/9	–	–	4/4	4/4
Javier Botín	12/13	–	–	–	–	–	–	–
Sol Daurella	12/13	–	–	9/9	9/9	–	3/4	–
Henrique de Castro	13/13	–	13/15	–	8/9	–	–	3/4
Germán de la Fuente	13/13	–	14/15	–	–	14/14	–	–
Gina Díez Barroso	13/13	–	–	8/9	–	–	4/4	–
Luis Isasi	13/13	22/23	–	–	9/9	12/14	–	–
Belén Romana	13/13	23/23	15/15	8/9	–	14/14	–	4/4
Pamela Walkden	13/13	–	15/15	–	–	14/14	4/4	–
Antonio Weiss	13/13	–	–	–	7/9	–	–	–

Nota: El cuadro detalla las reuniones ordinarias y extraordinarias a las que los consejeros asistieron personalmente. No se computan a estos efectos ni la adopción de acuerdos por escrito y sin sesión (en una ocasión el consejo, en una ocasión la comisión ejecutiva, en dos ocasiones la comisión de nombramientos y en una ocasión la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura), ni las reuniones donde los consejeros estuvieron representados. La comisión de nombramientos fue informada de los motivos de las faltas de asistencia de los consejeros y verificó que no cuestionaban la capacidad del consejero para ejercer un buen gobierno.

En ejecución del plan de acción derivado de la evaluación del consejo en 2024, hemos llevado a cabo, entre otras acciones, un análisis detallado de la frecuencia y duración de las reuniones del consejo y de sus comisiones con el fin de identificar oportunidades de racionalización. Como resultado de este ejercicio, se implantaron medidas específicas de simplificación que redujeron el número de reuniones en 2025, garantizando al mismo tiempo que no se viera afectada la eficacia en el desarrollo de sus respectivas funciones, y en particular la adecuada supervisión y el control. Estos ajustes han mejorado la eficacia del funcionamiento del consejo y de sus comisiones.

Según un estudio realizado con la ayuda de un experto independiente, el número de reuniones celebradas por el consejo y sus comisiones se aproxima al promedio del grupo de entidades comparables. A continuación, se presenta también una comparativa con el promedio de reuniones del consejo y sus comisiones celebradas en sociedades cotizadas de diferentes sectores en España (100 entidades, incluyendo Ibex 35) y en Estados Unidos (S&P 500). Las diferencias que se observan responden principalmente a la escala global del Grupo, a su tamaño y nivel de capitalización, así como al marco regulatorio y de supervisión específico del sector bancario europeo. La frecuencia de reuniones de Banco Santander refleja un modelo de gobierno corporativo sólido y adecuado para una correcta administración y una supervisión y un control eficaces.

Comparativa del número de reuniones celebradas^A

	Banco Santander	Promedio en España	Promedio en EE.UU.
Consejo	13	11,4	7,1
Comisión ejecutiva	23	7,4	ND
Comisión de auditoría	15	8,9	8,1
Comisión de nombramientos	9	7,1	4,7
Comisión de retribuciones	9	7,1	5,6
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	14	12,4	ND

A. Fuente: Índices Spencer Stuart de consejos de administración 2025 (España y Estados Unidos).

ND: No disponible.

La siguiente tabla presenta la dedicación al ejercicio del cargo de consejero y miembro de cada comisión establecida para un consejero no ejecutivo en el año 2025, en línea con el análisis de la capacidad de dedicación que se realiza en el proceso de evaluación anual de idoneidad de los consejeros. La dedicación incluye el tiempo estimado de preparación y asistencia a las reuniones ordinarias y extraordinarias del consejo y de cada comisión, así como el tiempo de preparación para la adopción de acuerdos por escrito y sin sesión. La dedicación es mayor para los presidentes por las funciones adicionales que conlleva este cargo. Asimismo, como parte de la dedicación al consejo, se tiene en cuenta la participación en las sesiones del programa anual de formación y desarrollo de los consejeros, las reuniones con el consejero coordinador, y el tiempo dedicado a otras actividades que permiten una mayor interacción entre los consejeros. Esta estimación se ha preparado en línea con los principios de buen gobierno aplicables y en el entendido de que el tiempo que cada consejero individualmente dedica al ejercicio de sus funciones, a informarse y a conocer la realidad y evolución de los negocios del Grupo puede variar. A efectos de esta tabla no se ha computado el tiempo de desplazamiento a las reuniones, dado que varía entre consejeros y no se presentan datos individualizados:

Dedicación al ejercicio del cargo de consejero y miembro de cada comisión en 2025

	Días de dedicación al año por cada miembro ^A	Días de dedicación al año por presidente ^A
Consejo	27,9	49,8
Comisión ejecutiva	17,6	35,3
Comisión de auditoría	18,8	37,5
Comisión de nombramientos	5,0	10,0
Comisión de retribuciones	4,5	9,0
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	17,5	35,0
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	2,8	5,6
Comisión de innovación y tecnología	2,0	4,0

A. Los días de dedicación se han calculado considerando jornadas de 8 horas.

Los consejeros deben informar a la comisión de nombramientos de cualquier actividad profesional o cargo fuera del Grupo para el que hayan sido propuestos, para que pueda realizarse una evaluación de su capacidad para dedicar el tiempo suficiente al desempeño de sus funciones en el Grupo y se compruebe la ausencia de cualquier potencial conflicto de interés.

El ejercicio de reevaluación de idoneidad realizado anualmente por la comisión de nombramientos (véase la sección [4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025'](#)) permite mantener actualizada toda la información sobre el tiempo estimado de dedicación de los consejeros a otros cargos y/o actividades profesionales fuera del Grupo y confirmar su capacidad de ejercer un buen gobierno.

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

Formación y desarrollo de consejeros

El consejo cuenta con un programa anual de formación y desarrollo para ayudar a los consejeros a seguir potenciando sus capacidades y reforzar su conocimiento del Grupo y de la industria, teniendo en cuenta sus competencias y conocimientos. Los contenidos se determinan anualmente por el consejo considerando los comentarios de sus miembros y los requerimientos de reguladores y supervisores, entre otros.

Las sesiones de formación se imparten de forma colectiva a los consejeros y en 2025 trataron sobre los siguientes temas:

- riesgo de modelo;
- ciberseguridad y resiliencia;
- sostenibilidad;
- metodología *agile* y nuevas formas de trabajar;
- criptoactivos;
- crimen financiero y prevención del blanqueo de capitales; y
- datos e IA.

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

El consejo cuenta con sólidos programas de formación inicial, para que los nuevos consejeros puedan comprender mejor el sector, el modelo de negocio y de gobierno del Grupo, su estructura y su perfil de riesgo, teniendo en cuenta sus competencias y conocimientos. Estos programas se completan dentro de los seis meses siguientes a la fecha de nombramiento del consejero e incluyen oportunamente la entrega de documentación, observación de reuniones, visitas a nuestras oficinas o sesiones de formación con los principales directivos del Grupo. Además, todos los miembros del consejo reciben el manual del consejero como guía de apoyo, con información completa para el ejercicio de sus cargos.

Banco Santander comparte con las principales filiales su metodología con respecto a los planes de formación inicial y desarrollo de consejeros, para promover así el alineamiento con las mejores prácticas y garantizar un planteamiento consistente. En particular, en 2025 se han organizado sesiones formativas para consejeros de filiales sobre ciberseguridad, transformación, IA y nuestra estrategia de creación de valor para el accionista.

Evaluación del consejo en 2025

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

Metodología y alcance

En 2025 la evaluación fue realizada internamente. Su alcance incluyó la composición del consejo, su organización y funcionamiento, la dinámica y cultura interna y el funcionamiento y efectividad de las comisiones, así como el desempeño individual de la presidenta ejecutiva, el consejero delegado, el consejero coordinador y el secretario general. La evaluación también incluyó la posibilidad de evaluar el desempeño de los demás consejeros.

La presidenta ejecutiva y la presidenta de la comisión de nombramientos lideraron el proceso, con la involucración del consejero coordinador. La evaluación siguió la metodología y estructura de anteriores ejercicios internos, en base a un cuestionario confidencial cumplimentado por todos los consejeros. Asimismo, se tuvieron en consideración los comentarios recibidos de miembros de la alta dirección sobre el valor que perciben del consejo en su conjunto, así como los comentarios facilitados por los consejeros en otras interacciones mantenidas a lo largo de 2025, incluyendo sesiones de consejeros no ejecutivos y cuestionarios sobre el programa de formación y desarrollo de consejeros, entre otros.

Conclusiones y plan de acción

En diciembre de 2025, la comisión de nombramientos y el consejo debatieron los resultados del ejercicio de evaluación de 2025, constatando la satisfacción general de los consejeros con la efectividad del funcionamiento del consejo y sus comisiones. En particular, las conclusiones evidenciaron lo siguiente:

- La composición del consejo sigue siendo adecuada, con una sólida combinación de competencias y un grado elevado de diversidad e independencia.
- El modelo de presidencia ejecutiva continúa siendo eficaz, con una clara y conocida división de responsabilidades entre la presidenta y el consejero delegado. Los contrapesos implementados se consideran muy eficaces.
- La cultura interna del consejo es sólida y saludable, y sus dinámicas favorecen el debate abierto y transparente, el pensamiento crítico, el cuestionamiento constructivo a la alta dirección y el rigor en la toma de decisiones.
- La organización y el funcionamiento del consejo continúa valorándose positivamente, constatando los méritos de las medidas de simplificación implementadas a lo largo de 2025 para optimizar el tiempo de los consejeros. Asimismo, los consejeros consideran que las agendas incluyen los temas más prioritarios y que la calidad de la información recibida facilita una toma de decisiones rigurosa y ágil.
- La presidenta ejecutiva, el consejero delegado, el consejero coordinador y el secretario general han tenido un desempeño positivo y eficaz, conforme a las expectativas. Los restantes consejeros han contribuido de manera efectiva al correcto desempeño de las funciones del consejo.

- La composición de las comisiones, incluidas sus competencias y su grado de diversidad, se considera adecuada, y el liderazgo de sus presidentes se valora como efectivo. Igualmente, se ha constatado una satisfacción general con la efectividad de los mecanismos de coordinación establecidos.
- La alta dirección considera que la dinámica del funcionamiento del consejo aporta un equilibrio adecuado entre el cuestionamiento constructivo y el apoyo que le presta.

Como resultado de la evaluación, la comisión de nombramientos y el consejo de administración debatieron sobre las potenciales áreas de mejora y aprobaron el correspondiente plan de acción en diciembre de 2025. Cada comisión se ha involucrado en la implementación de las acciones concretas relativas a su ámbito de actuación para garantizar su efectividad y que dichas comisiones sigan operando eficientemente.

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

- **Composición del consejo:** Mantener la diversidad internacional en las próximas renovaciones del consejo, en línea con nuestra presencia en distintos mercados; esta acción se completó en febrero de 2026 con la propuesta de someter el nombramiento de Deborah Vieitas a la Junta General de 2026, sujeto a obtención de la correspondiente autorización regulatoria.
- **Organización y funcionamiento:** Continuar analizando la frecuencia de las reuniones del consejo y sus comisiones para garantizar un uso óptimo del tiempo de dedicación de sus miembros. Asimismo, mantener la calidad y volumen de la documentación que se proporciona al consejo y sus comisiones bajo revisión continua.
- **Coordinación entre comisiones:** Continuar monitorizando la coordinación entre las comisiones y con el consejo en su conjunto, con especial atención a la relación entre la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y la comisión de innovación y tecnología en la supervisión de riesgos tecnológicos y de ciberseguridad, entre otros.
- **Comisiones:** Seguir revisando la composición de las comisiones de manera proactiva, garantizando, entre otros factores, su efectividad y desempeño óptimos y una distribución eficiente del trabajo entre los consejeros.

Las conclusiones de las revisiones y las acciones resultantes muestran nuestra continua prioridad de mantener un gobierno efectivo.

4.4 Actividades de la comisión ejecutiva en 2025

COMPOSICIÓN			
Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Ana Botín	Ejecutivo	11/12/1989 ^A
	José Antonio Álvarez	Otro externo	13/01/2015
Vocales	Héctor Grisi	Ejecutivo	01/01/2023
	Luis Isasi	Otro externo	20/05/2020
	Belén Romana	Independiente	01/07/2018
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

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

Funciones

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

Funcionamiento de la comisión

El consejo, con el apoyo de la comisión de nombramientos, determina el tamaño y la composición de la comisión para garantizar su eficacia. Al igual que el consejo, tiene una mayoría de consejeros externos, incluyendo un consejero independiente, lo que garantiza un equilibrio adecuado de opiniones. Su secretario es el del consejo.

La comisión se reúne con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, generalmente, con periodicidad quincenal, sin perjuicio de que puede hacerlo tantas veces como sea convocada por su presidenta.

Principales actividades en 2025

En 2025, la comisión trató múltiples asuntos relacionados con los negocios del Grupo y principales filiales, la gestión del riesgo, las operaciones corporativas, así como otras propuestas que posteriormente se sometieron al consejo, que pueden resumirse del siguiente modo:

- **Resultados del Grupo:** Revisó los resultados trimestrales del Grupo y la reacción a estos de inversores y analistas.
- **Informe de la presidenta ejecutiva:** La presidenta ejecutiva informó periódicamente sobre asuntos relacionados con la gestión del Grupo, la estrategia y asuntos institucionales.
- **Informe del consejero delegado:** El consejero delegado informó de la evolución del Grupo, el presupuesto y la ejecución de los planes financieros de los negocios globales que le reportan y de las principales filiales.
- **Operaciones corporativas:** Analizó y, en su caso, aprobó operaciones corporativas de inversiones y desinversiones, *joint ventures*, modificaciones estructurales y operaciones de capital.

- **Remuneración al accionista:** En el marco de la política de remuneración vigente, revisó la propuesta de remuneración respecto a resultados y excesos de capital de 2025, incluyendo el pago de dividendos en efectivo, y adoptó los acuerdos para recabar las autorizaciones regulatorias necesarias y ejecutar, por delegación del consejo, las reducciones de capital en el contexto de los programas de recompra.
- **Riesgos y cumplimiento:** Recibió periódicamente informes integrales de riesgos y cumplimiento. La comisión también autorizó o rechazó operaciones relevantes en línea con el modelo de gobierno de riesgos.
- **Negocios globales y filiales:** Recibió información periódica de la evolución de los negocios globales, filiales y otras líneas de negocio, así como del cumplimiento de los objetivos comunicados en el Investor Day de 2023.
- **Capital y liquidez:** Fue informada periódicamente sobre las ratios de capital y las medidas llevadas a cabo para optimizarlas, sobre los precios (originaciones) y rentabilidad de la cartera. En virtud de la delegación de facultades del consejo y con arreglo a los planes de capital y liquidez, la comisión aprobó determinadas emisiones de obligaciones no convertibles en acciones y titulizaciones.
- **Supervisores y asuntos regulatorios:** Fue informada periódicamente acerca de la actividad de los reguladores, así como de la agenda del supervisor durante el año, incluyendo sus principales ejercicios y sus correspondientes recomendaciones.
- **Gobernanza:** La comisión verificó la idoneidad de determinados nombramientos de puestos clave en el Grupo conforme al procedimiento interno de nombramientos y evaluación de idoneidad. Aprobó normativa interna en el ámbito de sus funciones, incluyendo el modelo operativo para integrar la IA en toda la organización. Asimismo, la comisión fue informada de la implementación de los planes de acción resultantes de las evaluaciones de la efectividad de los comités ejecutivos de primer nivel.

En 2025 la comisión celebró 23 sesiones. Además, en una ocasión se adoptaron acuerdos por escrito y sin sesión. En '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo](#)' en la sección 4.3 se proporciona información sobre la asistencia de sus miembros a las reuniones y sobre el tiempo medio estimado dedicado a preparar las reuniones y participar en ellas.

Prioridades para 2026

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2026:

- Supervisar la evolución y los avances en la ejecución de los planes estratégicos de los negocios globales y filiales del Grupo, incluyendo sus progresos en el enfoque *agile* en nuestra forma de trabajar para convertirnos en una organización más eficiente y centrada en el cliente, mediante equipos multidisciplinares en todo el Grupo.
- Monitorizar los avances de los proyectos estratégicos anunciados por el Grupo recientemente, como la adquisición y posterior integración tanto de TSB en Santander UK como de Webster en

Santander US y la fusión de Openbank y Santander Consumer Finance.

- Continuar evaluando otras operaciones corporativas relativas a inversiones y desinversiones, *joint ventures*, modificaciones estructurales y operaciones de capital.
- Supervisar la ejecución y cumplimiento de los objetivos comunicados al mercado y, en particular, los anunciados en el Investor Day de 2026.
- Continuar facilitando la toma de decisiones efectiva, apoyando así al consejo y permitiéndole centrarse en su supervisión general y en asuntos estratégicos.
- Seguir garantizando su efectividad y la adecuada coordinación con el consejo y las demás comisiones, y los comités ejecutivos de primer nivel.

4.5 Actividades de la comisión de auditoría en 2025



Germán de la Fuente
Presidente de la comisión de auditoría

"Durante 2025, la comisión ha mantenido debates rigurosos e independientes, combinando una supervisión exigente con una interlocución abierta y constructiva con la alta dirección. Quisiera agradecer sinceramente a todos los miembros de la comisión su dedicación, compromiso y valiosas contribuciones a lo largo del ejercicio, y en especial a Homaira Akbari, quien dejará el consejo y la comisión tras la junta de 2026. Asimismo, quisiera dar las gracias a los equipos del Grupo por su profesionalidad, transparencia y colaboración constante con la comisión.

Este informe de actividades resume las actuaciones realizadas durante el año, en el que hemos continuado centrados en la supervisión efectiva del proceso de elaboración de la información financiera y no financiera, en su integridad y calidad, revisando asimismo la verificación independiente llevada a cabo sobre ella. En particular, hemos intensificado los esfuerzos para mejorar la calidad del dato, la trazabilidad de los procesos y la solidez del perímetro de *reporting*, como base para una información fiable. En este ámbito, hemos mantenido en todo momento una relación profesional y abierta con el auditor externo, ratificando nuestra propuesta de someter su reelección a la próxima junta general de accionistas, tal y como concluimos en el concurso público realizado el año anterior.

Asimismo, la comisión ha supervisado la ejecución del plan de auditoría interna, con foco en riesgos fundamentales, como el de

crédito, la ciberseguridad y la prevención del crimen financiero, entre otros, velando por que sus análisis respondan adecuadamente tanto a los riesgos actuales como a los emergentes, así como que existan controles internos adecuados para gestionar dichos riesgos. Para ello es fundamental que continuemos velando por la independencia, eficacia y adecuada dotación de recursos de la función de auditoría interna, que evoluciona permanentemente para continuar apoyando la ejecución de la agenda de transformación en torno a los cinco negocios globales, así como para integrar nuevas formas de trabajar y nuevas tecnologías, que permiten mejorar la eficiencia, profundizar en el análisis y anticipar riesgos emergentes.

Tal y como hemos hecho en años anteriores, hemos compartido nuestras inquietudes y opiniones con los presidentes de las comisiones de auditoría de nuestras principales filiales, lo que nos permite aprovechar toda su experiencia colectiva y continuar reforzando la coordinación dentro del Grupo.

En 2026 continuaremos supervisando la efectividad del entorno de control en los negocios globales y filiales, con especial atención al despliegue de las plataformas globales y al enfoque *agile* en nuestra forma de trabajar, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Asimismo, daremos seguimiento a la ejecución del plan de auditoría interna y a la evolución de las capacidades técnicas de su equipo para dar respuesta a un entorno cada vez más digital. Seguiremos atentos a las novedades regulatorias dentro del ámbito de responsabilidad de la comisión, trabajando para que siga desempeñando su función de la manera más eficaz posible".

COMPOSICIÓN

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

A. Presidente de la comisión desde el 23 de marzo de 2024.

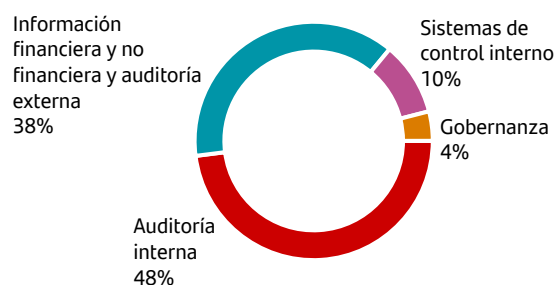
El consejo ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

De acuerdo con el Reglamento S-K de la SEC, Germán de la Fuente, como presidente de la comisión, es considerado experto financiero por su formación y extensa experiencia en auditoría de cuentas y por sus sólidos conocimientos en contabilidad y control interno y de riesgos, así como del sector bancario.

DEDICACIÓN

En 2025, la comisión celebró 15 sesiones, incluyendo una sesión conjunta con la comisión de nombramientos y cuatro con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo dedicado a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2025 a sus áreas de actividad:



Funciones y actividades en 2025

Esta sección resume las actividades realizadas por la comisión de auditoría durante 2025.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Información financiera y no financiera	
Revisión de información financiera	- Revisó las cuentas anuales y el informe de gestión, individuales y consolidados, así como el informe financiero semestral consolidado, correspondientes al ejercicio 2025, e informó al consejo para su aprobación, incluyendo la propuesta de pago del dividendo a cuenta y el dividendo complementario, asegurándose del cumplimiento de los requisitos normativos, la correcta aplicación de los principios de contabilidad aceptados y de que el auditor externo emitiera el correspondiente informe respecto a la efectividad del sistema de control interno sobre la información financiera del Grupo. - Revisó la información financiera trimestral, con carácter previo a su aprobación por el consejo y a su comunicación a los mercados y a los organismos de supervisión. - Analizó otra información financiera suplementaria al informe anual, en particular el Documento de Registro Universal presentado en el registro oficial de la CNMV y los informes en formato 20-F y 6-K registrados en la SEC. - Revisó, con carácter trimestral, que la información publicada en nuestra página web y la que debe publicarse en la web de la CNMV estuviera permanentemente actualizada y coincidiera con la formulada por el consejo.
Revisión de información no financiera	- Supervisó y evaluó el proceso de elaboración y presentación de la información no financiera, incluyendo la de sostenibilidad, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura, y lo elevó al consejo. En particular, revisó el Estado de Sostenibilidad de 2025, elaborado conforme a la directiva sobre información de sostenibilidad (CSRD, por sus siglas en inglés), y el informe sobre 'Bonos Verdes' de 2024, con carácter previo a su aprobación por el consejo, evaluando la integridad de la información publicada y la revisión efectuada por el auditor externo al respecto. - Recibió actualizaciones periódicas por parte del Chief Accounting Officer (CAO) del Grupo y la responsable de sostenibilidad sobre la evolución y progreso del reporte en esta materia dentro del Grupo. Como parte de ello, fue informada sobre las iniciativas legislativas europeas orientadas a simplificar los requisitos de información, así como de los avances en la integración de los impactos, riesgos y oportunidades (IRO) en los procesos de gestión y gobernanza del Grupo, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. - Informó favorablemente el informe con relevancia prudencial (Pilar 3) de 2025, que fue sometido al consejo para aprobación, con un nivel reforzado de verificación independiente por parte del auditor externo.
Información sobre las políticas fiscales aplicadas	- Fue informada por la responsable de la asesoría fiscal sobre las políticas fiscales aplicadas, conforme al Código de Buenas Prácticas Tributarias, para su posterior remisión para aprobación por parte del consejo, así como de la revisión anual de la estrategia fiscal y la política fiscal. - Fue informada sobre la presentación del informe de transparencia fiscal correspondiente al ejercicio 2024 en la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
Relación con el auditor externo	
Información sobre el plan de auditoría externa	- Fue informada sobre la planificación, progreso y ejecución del plan de auditoría, incluyendo el trabajo realizado en relación con la información no financiera. - Fue informada de los impactos de las novedades legislativas y regulatorias en la información financiera y no financiera, así como de su relevancia para los plazos y alcance de la verificación por parte del auditor externo. - Obtuvo la confirmación del auditor externo de su pleno acceso a toda la información necesaria para el desarrollo de su actividad. - Analizó los informes de auditoría de las cuentas anuales con carácter previo a su presentación al consejo por parte del auditor externo. Asimismo, recibió el informe adicional del auditor externo explicando los resultados de la auditoría realizada, con arreglo a la normativa aplicable.
Comunicación con el auditor externo	Invitó al socio principal, que se reunió periódicamente con el presidente de la comisión, a todas las reuniones celebradas en 2025, lo que ha facilitado la comunicación efectiva entre el auditor externo y el consejo. La comisión también se reunió con él en dos ocasiones sin la presencia de directivos para garantizar una comunicación fluida y transparente y el ejercicio independiente de su función.
Evaluación de la actuación del auditor externo	- Realizó la evaluación final de la actuación del auditor externo y de cómo este ha contribuido a la integridad de la información financiera, considerando, entre otros parámetros: sus conocimientos sobre el negocio; la calidad y eficiencia de sus servicios y la suficiencia de recursos, incluyendo la composición y el nivel de jerarquía (<i>seniority</i>) del equipo de trabajo involucrado en las revisiones, la frecuencia y calidad de sus comunicaciones; su independencia; los informes de transparencia y controles de calidad, y la opinión de los presidentes de las comisiones de auditoría y de los <i>controllers</i> de las principales filiales o subgrupos relevantes de Grupo Santander. - Recibió el Informe de Transparencia 2025 de PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC), del socio principal de auditoría, quien también informó a la comisión sobre la conclusión con resultado favorable de los controles periódicos de calidad por los supervisores y el estado actualizado de otras investigaciones relevantes.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Independencia del auditor externo

Retribución a PwC por servicios de auditoría y otros

- Supervisó la retribución de PwC, que incluye los honorarios correspondientes a los servicios de auditoría y otros servicios distintos de auditoría prestados al Grupo, con el siguiente desglose:

Millones de euros	2025	2024	2023
Auditoría	118,5	122,3	117,5
Servicios relacionados con la auditoría	15,0	13,6	8,6
Servicios fiscales	0,1	0,9	1,6
Otros servicios	7,1	7,4	5,9
Total	140,7	144,2	133,6

A continuación se detallan los servicios de auditoría y los principales servicios distintos de auditoría que se incluyen en cada concepto en el desglose del cuadro anterior:

- Servicios de auditoría: auditoría de las cuentas anuales individuales y consolidadas de Banco Santander y de las sociedades que forman parte del Grupo en las que PwC u otra firma de la red de PwC es auditor externo; auditoría de los estados financieros intermedios consolidados de Banco Santander; auditoría integrada preparada a efectos del registro del informe anual en el formato 20-F ante la SEC y auditoría de control interno (SOx) para aquellas entidades del Grupo que estén obligadas a ello; revisiones limitadas de estados financieros; e informes regulatorios requeridos al auditor correspondientes a distintas entidades del Grupo.
- Servicios relacionados con la auditoría: emisión de *comfort letters*, verificación de información financiera y no financiera requeridos por los reguladores y otras revisiones a presentar ante organismos supervisores, tanto nacionales como extranjeros, que por su naturaleza son normalmente realizados por el auditor externo.
- Servicios fiscales: servicios de asesoramiento y cumplimiento tributario permitidos de acuerdo con la normativa de independencia aplicable y que no tienen impacto directo en los estados financieros auditados, prestados a sociedades del Grupo fuera de España.
- Otros servicios: emisión de informes de procedimientos acordados, informes de aseguramiento e informes especiales, realizados bajo estándares aceptados de la profesión; así como otros informes requeridos por el regulador.

En el concepto 'Auditoría' se incluyen los honorarios correspondientes a la auditoría del ejercicio, con independencia de su fecha de finalización. En caso de producirse ajustes posteriores en ellos, que en todo caso no son significativos, a efectos de facilitar la comparación, se presentan en la nota 47.b) de la 'Memoria consolidada' en el año al que corresponde la auditoría. En el resto de los conceptos se incluyen los honorarios en el momento de la aprobación de los servicios por parte de la comisión de auditoría.

Adicionalmente, la firma BDO ha realizado servicios de auditoría y relacionados con la auditoría por importe total de 1,9 millones de euros.

- Verificó que la relación entre los honorarios totales satisfechos a PwC por todos los servicios prestados tanto a Banco Santander como al Grupo y los ingresos anuales de PwC en España y en el mundo no superó el límite del 15% durante tres años consecutivos, situándose dicha ratio en 2025 en el 0,28%.
- Comprobó, trimestralmente y conforme a los criterios establecidos en el Reglamento Europeo (UE) 537/2014, que la ratio de los honorarios totales de PwC por servicios distintos de auditoría aprobados en ejercicio 2025 (incluyendo los 'Servicios relacionados con la auditoría', 'Servicios fiscales' y 'Otros servicios', y excluyendo los servicios requeridos al auditor externo por la legislación nacional o de la Unión Europea), sobre la media de los honorarios totales satisfechos a PwC en España en los tres últimos ejercicios consecutivos anteriores en concepto de 'Auditoría' de Banco Santander y sus filiales (salvo los satisfechos por revisiones con alcance limitado, inferior al exigido para la actividad de auditoría de cuentas, que, a estos efectos, se consideran servicios distintos de auditoría), de Banco Santander y de sus filiales en España es significativamente inferior al 70%. Dicha ratio se sitúa para 2025 en el 25,46%, y sería del 15,18% si el perímetro considerado incluyese los honorarios de PwC y las otras firmas de la red de PwC en el mundo por servicios aprobados para entidades de todo Grupo Santander, dentro y fuera de España.

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

- En 2025, el Grupo contrató servicios a otras firmas de auditoría distintas de PwC por un importe de 155,9 millones de euros (206,2 y 174,1 millones de euros en 2024 y 2023, respectivamente).

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Servicios distintos de auditoría	Verificó mensualmente que todos los servicios distintos de auditoría prestados por el auditor del Grupo cumplieran los requisitos de independencia de acuerdo con la normativa española y europea aplicable, las normas de la SEC y las reglas de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), así como con nuestra política interna de aprobación de servicios distintos de auditoría realizados por el auditor externo.
Relaciones personales y financieras	- Recibió confirmación escrita de PwC sobre el cumplimiento de los requerimientos de independencia por parte del equipo del encargo de auditoría, del propio auditor externo y, en su caso, de otras personas pertenecientes a la firma u otras firmas de la red, con las extensiones que les son aplicables, analizando las posibles amenazas y estableciendo las medidas de salvaguarda que se han estimado convenientes a través de sus políticas y procedimientos internos implantados para su aseguramiento. - Asimismo, fue informada del resultado del análisis realizado internamente cada semestre, conforme a nuestra regulación interna, de las posibles relaciones financieras entre Grupo Santander y PwC y sus empresas relacionadas, concluyendo que las mismas no comprometen la independencia del auditor externo.
Informe de independencia del auditor externo	- Verificó la independencia del auditor externo antes de que se emitiese el informe de auditoría de cuentas de 2025, considerando: - la retribución que ha percibido por servicios de auditoría y distintos de auditoría; - la naturaleza de los servicios distintos de auditoría que ha prestado; y - las situaciones personales y las relaciones financieras que el auditor externo o las personas que desarrollan los trabajos de auditoría puedan tener con el Grupo. - Recibió de PwC la declaración de su independencia frente a Grupo Santander, de acuerdo con la normativa española y europea, de la SEC y de la PCAOB que es de aplicación. - Concluyó que, a su juicio, no existen razones objetivas que permitan cuestionar la independencia del auditor externo y emitió el presente informe anual sobre su independencia.

Mandato del auditor externo

Reelección del auditor	- Confirmó la recomendación realizada al consejo en 2024 en el contexto del concurso público para seleccionar al auditor externo tras diez años de mandato de PwC, proponiéndose al consejo, para su aprobación y posterior sometimiento a la Junta General de 2026, la reelección de PwC como auditor externo de Banco Santander y su grupo consolidado para el ejercicio 2026. - Confirmó que a partir de 2026, y conforme a la normativa aplicable, el nuevo socio principal de la auditoría es Alexander García, en sustitución de Julián González, tras cinco años en este rol. Alexander García cuenta con más de 20 años de experiencia en la auditoría de grupos financieros internacionales.
Nombramiento del verificador del informe de sostenibilidad	Propuso al consejo el nombramiento del auditor externo como verificador independiente de la información sobre sostenibilidad correspondiente al ejercicio 2026, sujeto a la implementación de la CSRD en España, y propuso su sometimiento a aprobación en la Junta General de 2026.

Auditoría interna

Supervisión de las actividades de auditoría interna	- Revisó y propuso al consejo para su aprobación el plan anual de auditoría interna para 2025, garantizando la cobertura de los riesgos más relevantes del Grupo con especial atención al riesgo de crédito, la gestión de terceros proveedores, el riesgo de modelo y la prevención del crimen financiero, entre otros. - Recibió información de los Chief Audit Executive (CAE) de las principales filiales al menos una vez en 2025. - Fue informada con regularidad de las actividades de auditoría interna realizadas en 2025, monitorizando los avances en el plan de auditoría y supervisando las calificaciones y las recomendaciones a los diferentes negocios globales, unidades y funciones corporativas; y continuó fomentando un entorno de control más fuerte. - Continuó promoviendo la implicación de la primera línea de defensa en relación con las recomendaciones de auditoría interna y verificó que la alta dirección y el consejo tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes. - Recibió análisis exhaustivos de la cobertura de auditoría interna sobre ciberseguridad, riesgos tecnológicos y de gestión de proveedores, prevención del crimen financiero, riesgo estratégico, sostenibilidad, riesgo de modelo, riesgo de crédito, capital y solvencia, riesgo de liquidez y estructurales, y riesgo operacional, entre otros temas, para garantizar una supervisión adecuada, invitándose a los representantes de la primera y segunda línea de defensa a estas presentaciones para que aportasen información complementaria, en su caso.
--	--

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Función de auditoría interna	- Supervisó la función de auditoría interna y veló por su independencia y eficacia en 2025. - Evaluó la adecuación y eficacia de la función de auditoría interna para el desempeño de su labor, tras haber sido informada sobre los cambios organizativos dentro de la función de auditoría interna para cumplir sus objetivos en el contexto de nuestra agenda de transformación del Grupo y la consolidación de nuestras actividades en cinco negocios globales. - Revisó la evaluación externa de calidad llevada a cabo por el Instituto de Auditores Internos de España en determinadas unidades, con el fin de continuar garantizando la efectividad de la función y alineación con las mejores prácticas internacionales y las Normas Globales de Auditoría Interna. - Revisó y aprobó el plan estratégico de la función de auditoría interna para 2025-2026. - Propuso el presupuesto de auditoría interna para 2025, velando por que la función cuente con los recursos adecuados y las capacidades necesarias para el desempeño de su labor. - Se mantuvo informada sobre las iniciativas digitales, incluidas las actividades de capacitación y desarrollo relacionadas con la IA, y los <i>hubs</i> de auditoría interna creados para continuar mejorando la eficacia de los trabajos de la función. - Invitó a sus reuniones a la CAE del Grupo y mantuvo dos reuniones privadas con ella sin la presencia de otros directivos ni del auditor externo. Asimismo, invitó a otros representantes de la función de auditoría interna a lo largo de 2025, cuando fue necesario. - Recomendó al consejo para su aprobación los objetivos de 2025 de la CAE y evaluó su desempeño con arreglo a los mismos, e informó de los resultados a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable. - Participó en la selección y nombramiento de los CAE de las filiales verificando su idoneidad, en coordinación con la comisión de nombramientos del Grupo.
Sistemas de control interno	
Seguimiento de la eficacia de los Sistemas de control interno	- Fue informada sobre el estado de los Sistemas de control interno (SCI) del Grupo, incluidos los relacionados con la elaboración y el reporte de la información no financiera, y supervisó los planes de acción asociados. - Recibió información sobre los resultados del proceso de evaluación y la certificación del Modelo de Control Interno del Grupo correspondientes al ejercicio 2024 y analizó su efectividad, de conformidad con la normativa aplicable por la CNMV y por la SEC (SOX).
Gobernanza	
Coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	- Revisó los aspectos de riesgos, cumplimiento y auditoría interna de distintos negocios globales y filiales, con la asistencia de representantes de la primera línea de defensa. - Recibió información sobre el canal de denuncias del Grupo (Canal Abierto), con especial atención a los asuntos relativos al área de responsabilidad de la comisión, para garantizar que contribuye a que los empleados y otras personas relacionadas con el Grupo puedan hablar abiertamente, ser escuchadas y reportar prácticas irregulares sin temor a represalias. Asimismo, la comisión informó favorablemente al consejo sobre la actualización de la normativa interna relativa a Canal Abierto, con especial atención a garantizar su alineamiento con la Guía Técnica 1/2024 de la CNMV sobre Comisiones de Auditoría. - Debató temas de interés común, tales como la cultura de riesgos y el entorno de control interno, incluyendo las medidas implementadas en relación con la adopción de un enfoque <i>agile</i> en nuestra forma de trabajar, y recibió un informe sobre asuntos de auditoría interna relativos a las funciones de riesgos y cumplimiento. - Recibió actualizaciones periódicas sobre las principales contingencias legales y fiscales, sus provisiones asociadas e información pública relativa a las mismas. - Invitó al Chief Risk Officer (CRO) a las reuniones de la comisión celebradas en 2025. - El presidente de la comisión y la presidenta de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento mantuvieron una comunicación fluida, facilitando así la plena coordinación y colaboración entre sus respectivas comisiones.
Nombramiento del CAO	Participó en el proceso de selección del CAO del Grupo liderado por la comisión de nombramientos, que culminó con la propuesta de nombrar a Manuel Preto para esa posición, siendo posteriormente aprobada por el consejo.
Coordinación con las filiales	- Celebró varias reuniones con los presidentes de las comisiones de auditoría de las filiales, y les invitó a las reuniones de la comisión a lo largo del año. Para más información, véase 'Relación entre comisiones de matriz y filiales' en la sección 7.2. - Recibió informes de la comisión de auditoría y riesgos de Santander España sobre los principales asuntos tratados en las reuniones celebradas durante el año.
Operaciones corporativas y vinculadas	
Operaciones corporativas	Examinó, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, la propuesta de fusión de Openbank y Santander Consumer Finance.
Creación o adquisición de entidades de propósito especial y domiciliadas en países considerados jurisdicciones no cooperativas	- Fue informada por la responsable de la asesoría fiscal sobre las actividades de las entidades <i>offshore</i> que el Grupo tiene, sometiéndolo al consejo. Véase la nota 3.c) de la 'Memoria consolidada'. - Informó favorablemente las propuestas de creación o adquisición de participaciones en entidades domiciliadas en jurisdicciones no cooperativas o en entidades de propósito especial para su posterior aprobación por el consejo y recibió el informe anual sobre la creación de dichas entidades.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Autorización y supervisión de operaciones vinculadas

- Examinó la información y saldos de las operaciones con partes vinculadas que constan en la memoria de las cuentas anuales y semestrales, verificando que se otorgaron en condiciones equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado.
- Supervisó e informó al consejo, con periodicidad semestral, que las operaciones con partes vinculadas, incluidas aquellas que han sido objeto de delegación, fueron formalizadas en los términos y condiciones previstos en la ley, el Reglamento del consejo y/o establecidos por acuerdo del consejo; verificó que se había seguido el procedimiento interno de información y control periódico, así como que las operaciones cumplían las condiciones de equidad y transparencia fijadas en las citadas reglas y que eran justas y razonables.
- Emitió el 'Informe sobre operaciones vinculadas' que se incluye en la sección [4.12 'Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés'](#).

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada en la Junta General de 2025 por el presidente de la comisión, quien informó sobre las actividades de la comisión durante 2024.

Documentación social de 2025

- Elaboró el presente informe de actividades el 19 de febrero de 2026, que incluye un análisis de sus funciones y actuaciones desarrolladas en 2025 y las prioridades identificadas para 2026. El consejo de administración lo aprobó el 24 de febrero de 2026.

Prioridades para 2026

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2026:

- Seguir velando por la integridad y calidad de la información financiera y no financiera. Asimismo, mantener una relación robusta y abierta con el auditor externo, revisando su plan, independencia, calidad de ejecución y los principales juicios y áreas significativas de su auditoría.
- Continuar supervisando la efectividad del entorno de control en los negocios globales y las unidades del Grupo, con especial atención al despliegue de las plataformas globales y al enfoque *agile* en nuestra forma de trabajar, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- Supervisar la ejecución del plan de auditoría interna en el Grupo, con especial foco en los riesgos fundamentales, incluido el de crédito, la ciberseguridad, la prevención del crimen financiero, la gestión de terceros proveedores, la resiliencia operativa y los riesgos derivados de las nuevas tecnologías, como la IA generativa.
- Seguir velando por la independencia y efectividad de la función de auditoría interna, garantizando su capacidad para desempeñar sus funciones, la suficiencia de medios y la competencia de sus equipos, especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías.
- Reforzar el seguimiento del cierre de observaciones relevantes que, en su caso, procedan de auditoría interna y del auditor externo, supervisores y funciones de control, asegurando remediaciones eficaces y sostenibles.
- Monitorizar las iniciativas legislativas en marcha dentro del ámbito de responsabilidad de la comisión, con especial atención al control interno sobre la información de sostenibilidad y el grado de preparación para su aseguramiento externo, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- Celebrar un encuentro presencial con los presidentes de las comisiones de auditoría de las filiales en 2026 para seguir fortaleciendo la coordinación y colaboración dentro del Grupo.
- Seguir trabajando para que la comisión desempeñe sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.6 Actividades de la comisión de nombramientos en 2025



Belén Romana
Presidenta de la comisión de
nombramientos

"En 2025 la comisión ha continuado supervisando que tanto el consejo de administración como el equipo directivo sean los idóneos para alcanzar los objetivos estratégicos acordados y cumplir con nuestra agenda de transformación. Para ello, hemos analizado en detalle la composición del consejo y la correspondiente planificación de su sucesión, asegurándonos de que sus competencias y experiencia siguieran contribuyendo al éxito del Grupo.

Tal y como nos comprometimos en el plan de acción derivado de la evaluación del consejo de 2025, hemos seguido trabajando en la adecuada renovación del consejo, teniendo en cuenta factores relevantes como nuestra dirección estratégica o la presencia en nuestros principales mercados y la asociada escala global. Así, pronto daremos la bienvenida a Deborah Veitas, presidenta del consejo de Santander Brasil, que cuenta con una dilatada trayectoria profesional en el sector financiero y un profundo conocimiento del mercado brasileño.

La planificación de la sucesión de la alta dirección ha sido igualmente una prioridad durante 2025, asegurando que el Grupo cuente con el talento adecuado para afrontar los retos futuros del negocio y que los

planes de sucesión sigan siendo eficaces. Seguimos firmemente comprometidos con el desarrollo del talento interno y con el alineamiento de nuestros líderes con la cultura corporativa. Como parte de la visita del consejo a Estados Unidos en 2025, mantuvimos una sesión con ejecutivos de alto potencial para evaluar la calidad de nuestro talento interno. Con respecto a los nombramientos anunciados durante el año y en línea con su responsabilidad de supervisión, la comisión ha recomendado nuevos nombramientos de altos cargos, como los responsables globales de Digital Consumer Bank y de datos e inteligencia artificial, o el nuevo Chief Risk Officer, entre otros.

En línea con nuestro compromiso con las mejores prácticas de gobernanza, la comisión ha seguido supervisando la eficacia del consejo y de sus comisiones, así como la correcta ejecución del plan de acción derivado de la evaluación del consejo. La evaluación llevada a cabo en 2025 confirmó la satisfacción general de los consejeros con la efectividad del funcionamiento del consejo, que cuenta con una sólida cultura que favorece el debate abierto y constructivo.

Creemos firmemente que una gobernanza robusta y una gestión proactiva del talento son elementos esenciales para el éxito del Grupo. De cara al futuro, la comisión continuará trabajando para asegurar que el consejo y el equipo directivo estén preparados para afrontar los desafíos estratégicos, apoyándose en nuestra sólida cultura corporativa para atraer, desarrollar y retener a las mejores personas para liderar los avances del Grupo".

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Belén Romana	Independiente	01/01/2024 ^A
	Carlos Barrabés	Independiente	27/07/2024
Vocales	Sol Daurella	Independiente	23/02/2015
	Gina Díez Barroso	Independiente	22/12/2021
	Glenn Hutchins	Independiente	20/12/2022
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

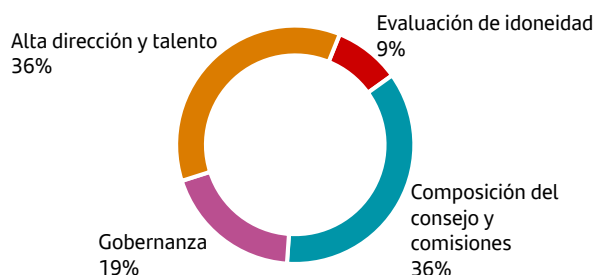
A. Presidenta de la comisión desde el 23 de marzo de 2024.

El consejo ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2025, la comisión celebró nueve sesiones, incluyendo una sesión conjunta con la comisión de auditoría. Además, en dos ocasiones se adoptaron acuerdos por escrito y sin sesión. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo dedicado a prepararlas y participar en ellas se proporciona en 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2025 a sus áreas de actividad:



Funciones y actividades en 2025

Esta sección resume las actividades de la comisión de nombramientos durante 2025.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Composición del consejo y comisiones	
Selección y sucesión del consejo y sus comisiones	- Se aseguró de que los procedimientos de selección de consejeros garantizan la idoneidad individual y colectiva del consejo, fomentando la diversidad en su sentido más amplio; analizó las competencias y aptitudes necesarias para el cargo, y evaluó el tiempo y dedicación precisos para el adecuado desempeño. - Continuó supervisando, junto con la presidenta ejecutiva, la planificación de la sucesión del consejo. - Continuó supervisando y evaluando la experiencia y las competencias globales del consejo y sus comisiones, asegurando así que su composición sigue siendo adecuada para supervisar y liderar la dirección estratégica del Grupo y para desempeñar sus funciones con éxito.
Nombramiento y reelección de consejeros	- Consideró los perfiles de conocimientos y experiencia necesarios para complementar el consejo en la realización de los procesos de identificación y selección, utilizando la matriz de competencias y los resultados de la evaluación anual del consejo. - Veló por que, en cualquier propuesta de nombramiento, la selección se hiciera entre un conjunto de candidatos que tuviera en cuenta la diversidad en su sentido más amplio, asegurando así los mejores resultados posibles. - Propuso el nombramiento de Deborah Vieitas como consejera independiente para su aprobación en la Junta General de 2026, sujeto a la correspondiente autorización regulatoria. - Formuló las propuestas de reelección de consejeros que se someten a la aprobación de la Junta General de 2026, teniendo en cuenta la política de selección, sucesión y evaluación de idoneidad de los consejeros, así como el resultado de la evaluación anual de la idoneidad de los consejeros.
Verificación anual de la categoría de los consejeros	- Verificó la categoría de cada uno de los consejeros (como ejecutivo, independiente u otros externos) y presentó su propuesta al consejo al objeto de su confirmación o revisión en el informe anual de gobierno corporativo y en la Junta General de 2026. Para más información, véase la sección 4.2 'Composición del consejo'. - Evaluó la independencia de los consejeros, verificando, entre otros aspectos, la inexistencia de relaciones de negocio relevantes entre Grupo Santander y las sociedades en las que aquellos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos, y, en particular, en relación con la financiación concedida por Grupo Santander a tales sociedades. En todos los casos, la comisión concluyó que las relaciones existentes no son significativas, entre otras razones porque (i) en caso de tratarse de operaciones de financiación (a) no generaban una situación de dependencia económica de las sociedades involucradas, puesto que existen otras fuentes de financiación disponibles; y (b) estaban alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander en el mercado correspondiente; y (ii) no han alcanzado ciertos umbrales comparables de materialidad utilizados en otras jurisdicciones como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
Programas de formación y desarrollo de consejeros	- Evaluó la efectividad de los programas de formación y desarrollo de los consejeros, garantizando que dichos programas fuesen diseñados de acuerdo a las circunstancias y necesidades específicas de los consejeros, e identificó áreas de mejora y temas adicionales para los mismos en 2026. - Analizó la efectividad de los programas de formación de los consejeros de las filiales, para mantenerles informados de temas relevantes para el Grupo, y validó la propuesta de temas formativos para 2026.
Consejo asesor internacional	- Evaluó la composición del consejo asesor internacional con el fin de garantizar que dispone de las competencias y experiencia adecuadas para el mejor desarrollo de sus funciones. - Propuso al consejo el nombramiento de José Fernández da Ponte como miembro del consejo asesor internacional y fue informada de las renuncias presentadas por Andreas Dombret y Lawrence Summers. Para más información, véase la sección 4.11 'Consejo asesor internacional'.
Alta dirección y talento	
Nombramientos	- Informó favorablemente determinados nombramientos, acordados a continuación por el consejo, verificando su idoneidad para los correspondientes puestos. En particular, la selección del CAO y del CRO se realizó en coordinación con las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, respectivamente. Para más información, véase la sección 5. 'Equipo de alta dirección'. - Evaluó las tasas de rotación de la alta dirección, la retención del talento y los riesgos asociados en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, e hizo las correspondientes recomendaciones.
Planes de sucesión	- Supervisó la disciplina aplicada a los planes de sucesión de los consejeros ejecutivos y la alta dirección, incluyendo igualmente titulares de funciones clave en el Grupo y filiales, y supervisó que su implantación asegure la sucesión ordenada de dichos cargos a través de un procedimiento riguroso, transparente, basado en el mérito y criterios objetivos, promoviendo la diversidad en su sentido más amplio. - Supervisó la efectividad de la planificación de la sucesión de la alta dirección. - Revisó los planes de sucesión de la alta dirección para su posterior aprobación por el consejo y, cuando procedía, planteó observaciones con el fin de garantizar que dichos planes fueran lo suficientemente sólidos.
Personas y cultura	- Discutió sobre diversas actividades de la función de personas, cultura y organización para seguir apoyando el progreso de una cultura basada en el mérito, la igualdad de oportunidades y la inclusión, que promueva nuestra transformación y el avance en el enfoque <i>agile</i> en nuestra forma de trabajar. - Monitorizó los avances en materia de paridad y representación femenina en puestos directivos. - Revisó y cuestionó las propuestas sobre el rol de los directivos, planes de desarrollo profesional, movilidad y retención de talento llevadas a cabo en todo el Grupo.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Gobernanza

Evaluación del consejo

- Revisó la ejecución del plan de acción que abordó las áreas de mejora identificadas en la evaluación anual del consejo de 2024, realizada internamente, asegurándose de que se completara con éxito y en el plazo previsto.
- Supervisó la evaluación del consejo de 2025, realizada internamente, e informó favorablemente el consiguiente plan de acción. Para más información, véase '[Evaluación del consejo en 2025](#)' en la sección 4.3.
- Revisó los resultados de las evaluaciones del funcionamiento de los consejos de las filiales y del desempeño de sus presidentes.

Consejero coordinador

- Revisó las actividades realizadas por el consejero coordinador, garantizando el cumplimiento de sus responsabilidades, tal y como se evidenció en el informe de actividades del año, que fue presentado al consejo. Para más información, véase '[Consejero coordinador](#)' en la sección 4.3.
- Revisó las interacciones del consejero coordinador con accionistas, inversores y asesores de voto, y las opiniones de estos sobre el gobierno corporativo del Grupo.

Gobierno corporativo

- Revisó los aspectos más destacados de la Junta General de 2025 incluyendo la experiencia de nuestros accionistas, el *quorum*, los resultados de las votaciones y, en particular, la valoración sobre el formato íntegramente virtual en que se celebró. En relación con ello, recibió información actualizada de la visión de los inversores y asesores de voto y de la evolución de las tendencias del mercado respecto al formato de las juntas generales. Y, a la vista del éxito de la junta virtual de 2025, que destacó por la alta implicación de los accionistas, y de que este formato favorece su participación y garantiza su igualdad de trato y es coherente con el proceso de transformación digital y el compromiso de sostenibilidad del Grupo, considerando además la creciente tendencia global hacia juntas completamente virtuales, recomendó al consejo convocar la Junta General de 2026 en ese mismo formato.
- Verificó la independencia de los asesores externos contratados por la comisión y la comisión de retribuciones durante 2025, para lo que analizó, entre otras cuestiones, los servicios prestados y los importes percibidos por ellos.
- Revisó el informe anual de gobierno corporativo para verificar que la información difundida se ajusta a la normativa aplicable.
- Asesoró al consejo en la evaluación periódica de nuestro sistema de gobierno corporativo con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta las expectativas de los grupos de interés.

Gobierno interno

- Supervisó la separación de roles y responsabilidades entre la presidenta ejecutiva y el consejero delegado para asegurar su continua efectividad y alineamiento con la distribución aprobada por el consejo. Para más información, véase '[Estructura y organización del consejo](#)' en la sección 4.3.
- Supervisó la composición de los consejos de las filiales para garantizar su alineamiento con las expectativas del Grupo en materia de idoneidad colectiva.
- Verificó el seguimiento por parte de las filiales de las directrices del GSGM en relación con la estructura del consejo y las comisiones y sus funciones de acuerdo con las mejores prácticas. Además, supervisó la implementación de la regulación interna dictada por el Grupo para sus filiales, así como acciones asociadas a dicha implementación. Para más información, véase la sección 7. '[Estructura del Grupo y gobierno interno](#)'.
- Informó favorablemente los cambios en el GSGM para incluir datos e IA como función global de soporte y a su responsable en las filiales como posición clave, con dependencia funcional del CDAIO y, a nivel local, del consejero delegado de la filial.
- Se mantuvo informada sobre las acciones llevadas a cabo para simplificar y eficientar la normativa interna y el funcionamiento de los órganos de gobierno sin merma de supervisión y control.

Evaluación de idoneidad de consejeros y titulares de puestos clave

Nombramientos

- Recomendó el nombramiento de titulares de puestos clave en el Grupo y las filiales verificando su idoneidad. En el caso de los CAE y de los CRO y Chief Compliance Officer (CCO) de las filiales, lo hizo en coordinación con las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del Grupo, respectivamente.
- Informó favorablemente el nombramiento de los consejeros que representan al Grupo en los consejos de las filiales, verificando su idoneidad.

Evaluación anual

- Realizó la evaluación anual de la idoneidad de los consejeros, de la alta dirección, de los responsables de las funciones de control interno y de las demás personas con puestos clave del Grupo, supervisó las situaciones que pudieran afectar al crédito y reputación del Grupo y verificó que todos ellos cuentan con honorabilidad comercial y profesional y reúnen los conocimientos y la experiencia adecuados para desempeñar sus funciones.
- Concluyó que los miembros del consejo continúan además estando en disposición de ejercer un buen gobierno, habiendo analizado a tal efecto, entre otras cuestiones, cualquier comunicación recibida de estos acerca de sus restantes obligaciones profesionales y confirmado que no afectaban a su capacidad de dedicación ni generaban conflictos de interés; y habiendo también supervisado la asistencia de los consejeros a las reuniones del consejo y de las comisiones, y asegurado que esta no era inferior al 75%. Asimismo, verificó una asistencia media al consejo del 99%. Para más información, véase '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo](#)' en la sección 4.3.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Supervisión continua	Examinó la información facilitada por los consejeros acerca de otras actividades profesionales o cargos fuera del Grupo para los que hubieran sido propuestos, así como la dedicación requerida por ellos, y concluyó que dichas actividades cumplían con la normativa aplicable sobre el número máximo de consejos a los que pueden pertenecer, no interferían en la dedicación exigida como consejeros de Banco Santander y no les situaban en un potencial conflicto de interés.
-----------------------------	---

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista	Fue representada en la Junta General de 2025 por la presidenta de la comisión, quien informó sobre las actividades de la comisión durante 2024.
Documentación corporativa para 2025	Elaboró el presente informe de actividades el 23 de febrero de 2026, que incluye un análisis de sus funciones y actuaciones desarrolladas en 2025 y las prioridades identificadas para 2026. El consejo de administración lo aprobó el 24 de febrero de 2026.

Prioridades para 2026

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2026:

- Continuar supervisando los planes de sucesión de los miembros del consejo, para asegurar que se planifica de la forma más efectiva posible. Continuar manteniendo un enfoque proactivo en la renovación del consejo y los planes de sucesión, teniendo en consideración los resultados de las evaluaciones del consejo, entre otros factores.
- Mantener los planes de sucesión de la alta dirección bajo supervisión continua, considerando las necesidades estratégicas del Grupo y los potenciales retos a los que el negocio se pueda enfrentar, así como el desarrollo continuo del conjunto de candidatos internos.
- Continuar promoviendo iniciativas y programas que fomenten la óptima preparación del talento interno para la asunción de nuevas responsabilidades. Promover igualmente una cultura basada en el mérito, la igualdad de oportunidades y la inclusión, que facilite el éxito de nuestros líderes y de equipos multidisciplinares y *agile* en nuestra agenda de transformación.
- Supervisar las iniciativas normativas en marcha dentro del ámbito de responsabilidad de la comisión, con especial atención a aquellas que impacten a nuestra normativa interna.
- Supervisar la actualización y cumplimiento del marco de gobierno corporativo, asegurando que se tienen en cuenta los intereses de nuestros grupos de interés. A tal efecto, supervisar el compromiso con los accionistas y, conjuntamente con el consejero coordinador, conocer e interiorizar sus comentarios e impresiones. En particular, supervisar la experiencia de nuestros accionistas y los resultados de la Junta General de 2026, incluyendo los comentarios recibidos sobre el formato en que se celebrará, informando al consejo sobre ello.
- Planificar y supervisar la evaluación del consejo por un asesor externo, así como proponer al consejo las acciones necesarias para abordar los cambios y mejoras que, en su caso, resulten de aquella.
- Asegurar que las acciones resultantes de la revisión anual de efectividad del consejo de 2025 se ejecutan adecuadamente y seguir trabajando para que tanto el consejo como sus comisiones desempeñen sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.7 Actividades de la comisión de retribuciones en 2025



Glenn H. Hutchins
Presidente de la comisión
de retribuciones

"Como presidente de la comisión de retribuciones, me complace resumir la labor desarrollada durante 2025. La comisión ha mantenido su foco en garantizar que el marco retributivo del Grupo respalde su estrategia, refuerce una sólida cultura de riesgos y alinee los intereses de la dirección con los de los accionistas.

Nuestra capacidad para cumplir los compromisos asumidos en el Investor Day depende en gran medida de nuestros equipos. Un marco retributivo bien diseñado es esencial para atraer, desarrollar y retener al mejor talento a nivel global, así como para impulsar la transformación que sustente la creación de valor para el accionista a largo plazo.

Nuestro enfoque favorece resultados sostenibles y comportamientos alineados con los intereses de los accionistas. Durante el año, la comisión ha analizado las opiniones de accionistas y asesores de voto y definió los indicadores de desempeño para la retribución variable de 2026. Estos indicadores mantienen un claro foco en la creación de valor para el accionista, la colaboración dentro del Grupo, la disciplina de capital y la ejecución de la agenda de transformación con éxito.

La comisión ha trabajado estrechamente con la de supervisión de riesgos para asegurar que la retribución variable se mantuviera

plenamente alineada con el perfil de riesgo del Grupo. Se ha revisado el grado de cumplimiento de los objetivos de dicha retribución correspondientes a 2025, así como los pertinentes ajustes al riesgo, velando en todo momento por la coherencia con una gestión prudente.

Hemos analizado mejoras en el sistema de gestión del desempeño con el objetivo de promover la claridad de los objetivos, reforzar la responsabilidad y apoyar el desarrollo individual. Un asesor externo confirmó que las políticas y prácticas retributivas del Grupo continúan cumpliendo íntegramente la normativa aplicable. Asimismo, la comisión ha validado actualizaciones de las políticas internas para mantener su alineación con las expectativas regulatorias y supervisoras.

La comisión ha realizado un seguimiento de las tendencias retributivas en los distintos mercados en los que opera el Grupo para garantizar que nuestras prácticas sigan siendo competitivas y apoyen el desarrollo de los equipos de modo que su rendimiento permita materializar las prioridades estratégicas del Grupo.

La comisión continuará ajustando los esquemas retributivos para impulsar la creación de valor para el accionista a largo plazo, fomentar la colaboración en toda la organización y mantener la alineación con una gestión prudente del riesgo y del capital. Seguiremos atentos a la evolución de las prácticas de mercado y de los requerimientos regulatorios, al tiempo que reforzamos nuestra capacidad para atraer, desarrollar y retener el talento necesario para ejecutar nuestra estrategia".

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Glenn Hutchins	Independiente	20/12/2022 ^A
	Sol Daurella	Independiente	23/02/2015
	Henrique de Castro	Independiente	29/10/2019
	Luis Isasi	Otro externo	19/05/2020
	Antonio Weiss	Independiente	01/01/2025
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

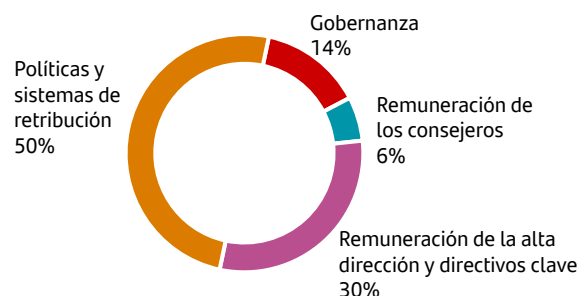
A. Presidente de la comisión desde el 1 de octubre de 2023.

El consejo ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2025, la comisión celebró nueve reuniones, incluyendo una sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo dedicado a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2025 a sus áreas de actividad:



Funciones y actividades en 2025

Esta sección resume las actividades de la comisión de retribuciones durante 2025.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Políticas y sistemas de retribución	
Política retributiva de los consejeros ejecutivos, alta dirección y otros directivos clave	- Mantuvo su foco en la simplificación de la remuneración de los consejeros ejecutivos y la alta dirección, configurando los planes de compensación en línea con nuestros valores de Sencillo, Personal y Justo, con especial atención a la creación de valor para el accionista. - Propuso al consejo para su aprobación la retribución anual variable correspondiente al año 2025 de los principales segmentos directivos (pagadera de forma inmediata y diferida), de acuerdo con el grado de consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos previamente definidos. - Propuso al consejo para su aprobación los indicadores de desempeño anuales del Grupo que se aplicarán en el cálculo de la remuneración variable para 2026, manteniendo su foco en la colaboración dentro del Grupo, la creación de valor para el accionista, la sólida gestión del riesgo, la rigurosa disciplina de capital y la transformación del Grupo, entre otros. - Propuso al consejo para su aprobación las escalas de consecución de los objetivos de desempeño anuales y plurianuales y sus ponderaciones.
Cumplimiento de la política de remuneraciones	- Revisó los planes de retribución para garantizar que están alineados con los resultados del Grupo, la cultura corporativa, su perfil de riesgo y la normativa aplicable, y que no ofrecen incentivos para asumir riesgos que excedan del nivel tolerado. - Dio cuenta al consejo de las prácticas retributivas del Grupo y evaluó su eficacia, recibiendo confirmación de su alineamiento con la política de remuneraciones del Grupo. - Informó al consejo sobre la evaluación de la política de remuneraciones realizada por un consultor externo, que concluía que las políticas, procedimientos y prácticas del Grupo cumplen los requisitos regulatorios aplicables a las entidades de crédito. - Analizó los factores empleados para determinar el ajuste al riesgo <i>ex ante</i> y <i>ex post</i> de la retribución variable total asignada a los negocios globales y las filiales y supervisó la aplicación de los sistemas de reducción (<i>malus</i>) o recuperación (<i>clawback</i>), en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
Informe sobre la política de remuneraciones de los consejeros	- Recibió información del consejero coordinador acerca de los contactos con los accionistas principales y asesores de voto en materia de retribución de los consejeros ejecutivos. - Revisó y propuso al consejo el informe anual de remuneraciones de los consejeros que se sometió a votación consultiva en la Junta General de 2025. - Asistió al consejo en la supervisión del cumplimiento de la política de remuneraciones de los consejeros. - Informó favorablemente sobre la propuesta de la política de remuneraciones para 2026, 2027 y 2028 que el consejo de administración someterá a la próxima Junta General de 2026 como punto separado del orden del día, con arreglo a lo exigido por el artículo 529 <i>novodecies</i> de la Ley de Sociedades de Capital, y que forma parte integrante de este informe. Para más información, véanse las secciones 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' y 6.5 'Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones'. En su revisión, consideró los comentarios y sugerencias de los accionistas y resto de grupos de interés en el diálogo mantenido con ellos durante el año, así como las recomendaciones de reguladores. Verificó que la política cumple con los requisitos legales o regulatorios aplicables en materia de retribuciones y es conforme con el sistema de remuneraciones previsto estatutariamente y que está alineada con la cultura del Grupo y con nuestros valores Sencillo, Personal y Justo.
Personas y cultura	- Revisó los datos de brecha salarial en 'trabajos de igual valor' y de género e igualdad en la retribución, comparándolos con los datos del año anterior. - Informó favorablemente al consejo sobre la actualización de normativa interna dentro de su ámbito de competencias, con especial atención a garantizar su alineamiento con las expectativas de los supervisores. - Revisó el modelo de evaluación del desempeño para 2025, basado en conversaciones entre los responsables y los equipos centradas en qué se hace y cómo se hace, todo ello dentro de una sólida cultura de riesgos, al tiempo que se promueve el desarrollo individual. Asimismo, revisó los cambios propuestos al modelo de evaluación del desempeño para 2026, al objeto de dar respuesta al enfoque <i>agile</i> en nuestra forma de trabajar. - Se mantuvo informada sobre prácticas, tendencias retributivas y retos en los distintos mercados locales.
Remuneración de consejeros ejecutivos, alta dirección y Colectivo Identificado Corporativo	
Evaluación del desempeño	Revisó los resultados de la calibración de las evaluaciones de rendimiento de la alta dirección y en particular de la presidenta ejecutiva, el consejero delegado, el CFO y otros directivos, tras recibir la opinión de los consejeros no ejecutivos en reuniones convocadas al efecto por el consejero coordinador, así como de la comisión de auditoría en el caso de la CAE y de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, en los del CRO y el CCO.

Funciones**Actuaciones desarrolladas**

Retribución fija y variable de los consejeros ejecutivos y alta dirección	• Analizó la adecuación de la retribución fija de los consejeros ejecutivos al mercado y a las respectivas responsabilidades. • Propuso al consejo la retribución variable anual correspondiente al ejercicio anterior, tanto la pagadera de forma inmediata como la pagadera de forma diferida, basándose en su nivel de consecución de los objetivos de desempeño anual y sus ponderaciones previamente establecidas por el consejo. • Propuso al consejo la retribución de los miembros de alta dirección recientemente nombrados. • Se aseguró de que la remuneración de la alta dirección sigue siendo justa y competitiva, recomendando propuestas de modificación al consejo para su aprobación, con arreglo a datos de mercado y a principios retributivos específicos.
Planes sobre acciones	• Propuso al consejo los planes de remuneración que impliquen la entrega de acciones a consejeros ejecutivos, alta dirección y otros puestos clave. En particular, los planes relativos a los consejeros ejecutivos se recomendaron para su posterior votación en la Junta General de 2025. • Analizó y presentó al consejo esquemas de incentivos para distintas unidades orientados a atraer y retener talento y alinearlos con las prioridades estratégicas del Grupo.
Colectivo Identificado Corporativo	• Revisó el número de directivos que forman parte del Colectivo Identificado Corporativo en 2025 conforme a la normativa vigente, la tendencia con respecto a ejercicios anteriores y los porcentajes de la retribución fija y variable de las funciones de control, para asegurar que seguían alineados con la regulación y con sus objetivos. • Estableció los elementos clave de las retribuciones del Colectivo Identificado Corporativo, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. • Presentó al consejo, para su posterior sometimiento a la Junta General de 2025, la aprobación de un límite máximo de retribución variable de hasta el 200% del componente fijo para determinados miembros del Colectivo Identificado Corporativo, entre los que se incluyen los consejeros ejecutivos y la alta dirección. • Revisó que los esquemas de compensación apoyaran la atracción y retención de talento clave para contribuir a la estrategia del Grupo, la aplicación de los incentivos implementados en el Grupo, y el nivel de consecución de las métricas a largo plazo asociadas con la remuneración diferida.

Remuneración de los consejeros

Retribución individual de los consejeros en su condición de tales	• Analizó la retribución de los consejeros en su condición de tales teniendo en cuenta las funciones desempeñadas por ellos en el órgano de decisión colegiado, su pertenencia y asistencia a las distintas comisiones, referencias del sector y otras circunstancias objetivas, y propuso al consejo las correspondientes decisiones. Para más información, véase la sección 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025'.
--	---

Gobernanza

Coordinación con riesgos	• Celebró una sesión conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en la que se revisaron los planes de acción dirigidos a mitigar el riesgo de conducta en la remuneración de la fuerza de ventas externa. • Verificó que los esquemas de remuneración tienen en cuenta el capital y la liquidez, y no ofrecen incentivos para asumir riesgos que superen el nivel tolerado por Banco Santander, promoviendo y siendo compatibles con una gestión de riesgos adecuada y efectiva.
---------------------------------	---

Información a la junta general y documentación social

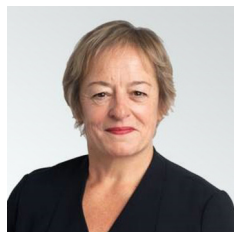
Información al accionista	• Fue representada en la Junta General de 2025 por el presidente de la comisión, quien informó sobre las actividades de la comisión durante 2024.
Documentación social de 2025	• Elaboró el presente informe de actividades el 23 de febrero de 2025, que incluye un análisis de sus funciones y actuaciones desarrolladas en 2025 y las prioridades identificadas para 2026. El consejo de administración lo aprobó el 24 de febrero de 2026.

Prioridades para 2026

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2026:

- Mantener los planes de incentivos en revisión continua para que sigan priorizando el éxito del Grupo e impulsando la colaboración en toda la organización y la creación de valor para el accionista, manteniéndose alineados con nuestra sólida disciplina de gestión del riesgo y del capital.
- Continuar supervisando los ajustes de la retribución variable al riesgo, garantizando que esta se ajusta al perfil de riesgo de las actividades desarrolladas por el Grupo, a la sostenibilidad de los resultados alcanzados y a sus intereses a largo plazo.
- Continuar monitorizando las novedades y mejores prácticas en los sistemas de remuneración a los consejeros ejecutivos y la alta dirección para mejorar nuestra propuesta de valor, promoviendo la atracción y retención efectivas del talento adecuado para las ambiciones estratégicas del Grupo, incluyendo los objetivos anunciados en el Investor Day de 2026, y seguir atendiendo a las expectativas de los inversores y los asesores de voto, así como de los reguladores y supervisores.
- Seguir potenciando el desarrollo del talento, reconociendo el alto rendimiento mediante nuestro sistema de evaluación del desempeño, y fomentando el progreso de una cultura inclusiva que garantice la inexistencia de brechas salariales.
- Seguir trabajando para que la comisión desempeñe sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.8 Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025



Pamela Walkden

Presidenta de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

"En 2025 la comisión siguió desempeñando un papel fundamental de apoyo al consejo en la supervisión del perfil de riesgo del Grupo, en un contexto de elevada incertidumbre geopolítica, unas expectativas supervisoras crecientes y en el actual marco de transformación del Grupo. La diversidad de competencias y la experiencia de la comisión nos permitió cuestionar de forma constructiva a la alta dirección y prestarle el apoyo adecuado, mientras que la estrecha coordinación con las comisiones de riesgos de las filiales nos permitió aprovechar su conocimiento colectivo.

A lo largo del año, la comisión se centró en que los riesgos se identificaran, evaluaran y gestionaran adecuadamente en el marco del apetito de riesgo aprobado por el consejo, manteniendo un entorno de control sólido y eficaz. Hemos realizado un seguimiento continuo de factores externos, incluyendo la volatilidad de los mercados y la evolución del panorama de amenazas cibernéticas y de fraude, así como de su potencial impacto en los negocios y el modelo operativo del Grupo. Asimismo, hemos supervisado tanto los riesgos existentes como los emergentes y hemos impulsado el pensamiento crítico de la alta dirección sobre su posible impacto y la adecuación de las medidas de mitigación. Al igual que en ejercicios anteriores, hemos revisado los riesgos por tipología, por negocio global y por filial, con el fin de asegurar una visión integral de nuestro modelo global-local.

El riesgo de crédito y los activos dudosos continuaron ocupando un lugar destacado en nuestra agenda, pero al mismo tiempo intensificamos el foco en determinados aspectos del riesgo y la resiliencia operacional. La supervisión de los riesgos de cumplimiento y conducta, incluido el crimen financiero, fue también un área principal de atención en 2025. La comisión revisó la eficacia de las funciones de

riesgos y de cumplimiento, prestando especial atención a su independencia y a la idoneidad de sus recursos.

Hemos apoyado igualmente al consejo en la supervisión de los niveles de capital y liquidez del Grupo, con el fin de velar por la resiliencia en escenarios de estrés. Hemos revisado los procesos de adecuación de capital y liquidez, y las pruebas de resistencia han continuado siendo un elemento central de nuestro trabajo. Además, recibimos actualizaciones periódicas sobre la relación con los supervisores en las distintas geografías del Grupo y hemos supervisado los principales resultados de las actuaciones supervisoras, como parte de nuestro compromiso de mantener un diálogo abierto y constructivo con ellos.

La comisión participó en el proceso de sucesión del CRO del Grupo, que culminó con el nombramiento de Pedro Castro, en sustitución de Mahesh Aditya. La comisión confía plenamente en la capacidad de Pedro para desempeñar el cargo con éxito y le apoyará durante su proceso de adaptación. Asimismo, quisiera agradecer a Mahesh su importante contribución a la elevación de la cultura de riesgos del Grupo, y desearle el mayor de los éxitos en su nuevo cargo como consejero delegado de Santander UK.

La comisión también ha trabajado en estrecha coordinación con otras comisiones, en especial con la de auditoría; banca responsable, sostenibilidad y cultura; e innovación y tecnología, con el fin de supervisar las áreas de interés común de forma coherente e integral. Asimismo, hemos trabajado con la comisión de remuneraciones, principalmente en el proceso de remuneración de cierre de ejercicio. Tenemos la intención de reforzar esta coordinación con otras comisiones en 2026, con especial atención a los riesgos tecnológicos, ESG y de terceros proveedores, la ciberseguridad y la resiliencia operacional, entre otros.

De cara al futuro, la comisión seguirá centrada en anticipar los riesgos emergentes, apoyar la transformación estratégica del Grupo y garantizar que las funciones de riesgos y de cumplimiento continúen operando con arreglo a los más altos estándares de eficacia e independencia".

Pamela Walkden

COMPOSICIÓN

Cargo	Categoría	Antigüedad
Presidenta		
Pamela Walkden	Independiente	01/05/2021 ^A
José Antonio Álvarez	Otro externo	01/01/2025
Vocales		
Germán de la Fuente	Independiente	01/01/2023
Luis Isasi	Otro externo	19/05/2020
Belén Romana	Independiente	28/10/2016
Secretario		
Jaime Pérez Renovales		

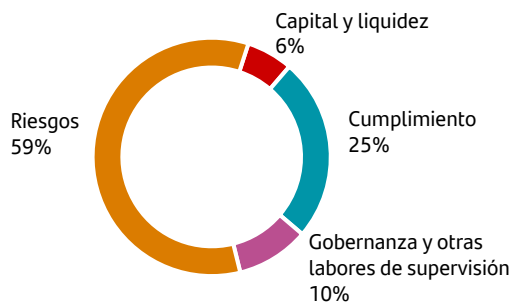
A. Presidenta de la comisión desde el 23 de marzo de 2024.

El consejo ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2025, la comisión celebró 14 reuniones, incluyendo cuatro sesiones conjuntas con la comisión de auditoría y una con la comisión de retribuciones. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo dedicado a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2025 a sus áreas de actividad:



Funciones y actividades en 2025

Esta sección resume las actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento durante 2025.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Riesgos	
Estrategia y apetito de riesgos	- Revisó trimestralmente las métricas de apetito de riesgo, el cumplimiento de los límites aprobados y eventuales incumplimientos. - Revisó y propuso al consejo la aprobación de la propuesta anual de apetito de riesgo para 2026, incluyendo nuevas métricas y límites. - Revisó el plan estratégico a tres años, el presupuesto anual y el plan de recuperación (<i>recovery plan</i>) antes de su aprobación por el consejo. Revisó y cuestionó los riesgos identificados y los factores mitigantes asociados a estos procesos clave, la coherencia entre ellos y su completa alineación con el apetito de riesgo del Grupo.
Gestión y control de riesgos	- Revisó el perfil y la gestión de riesgos de los negocios globales y principales filiales del Grupo en coordinación con la comisión de auditoría, con especial atención al riesgo de crédito, al riesgo operacional, a la prevención del crimen financiero y a los riesgos asociados a la transformación. - Supervisó los riesgos asociados a los principales proyectos estratégicos y las diferentes medidas para afrontarlos antes de su presentación al consejo. - Supervisó la adecuada gestión y control de los riesgos en el Grupo y, en concreto, la solidez de los ejercicios de <i>risk profile assessment</i> y de <i>risk control self-assessment</i>. - Analizó el potencial impacto y oportunidades asociadas de los riesgos emergentes y cómo estos podrían afectar a nuestro modelo de negocio, incluyendo los diferentes negocios y filiales. - Recibió y analizó información específica sobre el riesgo de crédito, con especial atención a los activos dudosos, los riesgos de mercado, de contrapartida, de liquidez y estructural de balance, y operacional. - Revisó las directrices de la Guía de la EBA (2025/01) sobre la integración de los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza en la gestión, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. - Recibió informes periódicos sobre el riesgo legal, en coordinación con la comisión de auditoría. - Evalúo las tasas de rotación de la alta dirección, la retención del talento y los riesgos y dinámicas asociados, en coordinación con la comisión de nombramientos, e hizo las correspondientes recomendaciones. - Recibió y analizó información actualizada sobre el riesgo de gestión de terceros proveedores y la conformidad con los requerimientos del reglamento sobre resiliencia operativa digital (DORA, por sus siglas en inglés), el riesgo tecnológico y de datos, la ciberseguridad y la resiliencia operacional, todo ello en coordinación con la comisión de innovación y tecnología. - Apoyó al consejo en la supervisión de la planificación de la resolución y la gestión de crisis y los planes de contingencia y continuidad del negocio.
Políticas y prácticas de remuneración - coordinación con la comisión de retribuciones	- Revisó los planes de acción de las filiales en materia de remuneración de fuerza de ventas interna y el riesgo de conducta asociado. - Verificó que los esquemas de remuneración tienen en cuenta el riesgo, el capital, la liquidez y la probabilidad y oportunidad de los componentes de la retribución, y no ofrecen incentivos para asumir riesgos que superen el nivel tolerado por Banco Santander, promoviendo y siendo compatibles con una gestión de riesgos adecuada y eficaz. - Propuso al consejo para su aprobación la retribución anual variable correspondiente al año 2025 de los principales segmentos directivos (tanto la pagadera de forma inmediata como la pagadera de forma diferida), de acuerdo con el grado de consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos previamente definidos. Asimismo, analizó los factores empleados para determinar el ajuste al riesgo <i>ex ante</i> y <i>ex post</i> de la retribución variable total asignada a los negocios globales y las filiales, teniendo en cuenta cómo se concretaron y gestionaron en la práctica los riesgos previamente valorados, y supervisó la aplicación de los sistemas de reducción (<i>malus</i>) o recuperación (<i>clawback</i>), en coordinación con la comisión de retribuciones. - Revisó el resultado del ejercicio anual de identificación de los empleados cuyas actividades profesionales inciden de manera importante en el perfil de riesgo del Grupo (Colectivo Identificado Corporativo).
Función de riesgos	- Revisó las actividades y estrategia de la función de riesgos, así como sus fortalezas y potenciales áreas de mejora. - Veló por la independencia y eficacia de la función de riesgos, incluyendo la suficiencia e idoneidad de sus recursos. - Recomendó al consejo para su aprobación los objetivos de 2025 para el CRO y evaluó su desempeño anual con arreglo a los mismos, e informó de los resultados a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable. - Participó en el proceso de selección del CRO del Grupo liderado por la comisión de nombramientos, que culminó con la propuesta de nombrar a Pedro Castro para esa posición, que fue posteriormente aprobada por el consejo. - Participó en la selección y nombramiento de los CRO de filiales verificando su idoneidad, en coordinación con la comisión de nombramientos del Grupo.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Cumplimiento	
Supervisión de riesgos de cumplimiento y conducta	- Revisó informes mensuales sobre cuestiones regulatorias, gobierno de productos y protección al consumidor, riesgo reputacional, eventos internos y externos, notificaciones e inspecciones de supervisores, entre otras. - Recibió actualizaciones sobre riesgos de cumplimiento y conducta por parte de los negocios globales y las principales filiales del Grupo. - Recibió, en reunión conjunta con la comisión de auditoría, información sobre el canal de denuncias del Grupo (Canal Abierto), prestando especial atención a los asuntos relativos al área de responsabilidad de la comisión, para garantizar que contribuye a que los empleados y otras personas relacionadas con el Grupo puedan hablar abiertamente, ser escuchadas y reportar prácticas irregulares sin temor a represalias. Asimismo, la comisión informó favorablemente al consejo sobre la actualización de la normativa interna relativa a Canal Abierto, con especial atención a garantizar su alineamiento con la Guía Técnica 1/2024 de la CNMV sobre Comisiones de Auditoría. - Revisó informes de reclamaciones de clientes y otros grupos de interés para garantizar el análisis de sus causas y que los consiguientes planes de acción para corregir las deficiencias detectadas están en marcha. - Revisó los principales riesgos identificados, preocupaciones, prioridades y medidas adoptadas en relación con el riesgo de conducta con clientes minoristas y clientes vulnerables. - Revisó la regulación de protección de datos en el Grupo y recibió el informe anual del Delegado de Protección de Datos.
Prevención del crimen financiero	- Supervisó el cumplimiento por parte del Grupo de la regulación relativa a la prevención del crimen financiero. - Recibió actualizaciones trimestrales de la evolución de la implantación de nuestra estrategia de prevención del crimen financiero en todo el Grupo, incluyendo información sobre la actividad de verificación de sanciones (<i>sanction screening</i>). - Revisó las recomendaciones y observaciones derivadas del informe anual de experto independiente sobre Banco Santander.
Función de cumplimiento	- Revisó las actividades y estrategia de la función de cumplimiento, así como sus fortalezas y potenciales áreas de mejora. - Veló por la independencia y la eficacia de la función de cumplimiento, incluyendo la suficiencia e idoneidad de sus recursos. - Se reunió con el CCO en dos sesiones privadas para debatir temas estratégicos de cumplimiento y tratar de forma independiente y directa cualquier potencial asunto material relacionado con su función. - Recomendó al consejo para su aprobación los objetivos de 2025 para el CCO y evaluó su desempeño con arreglo a los mismos, e informó de los resultados a la comisión de retribuciones y al consejo para determinar su retribución variable. - Participó en la selección y nombramiento de los CCO de filiales y verificó su idoneidad, en coordinación con la comisión de nombramientos del Grupo.
Capital y liquidez	
Estrategia de capital y liquidez	- Revisó e informó favorablemente al consejo sobre el proceso de evaluación de la adecuación del capital interno (ICAAP, por sus siglas en inglés) anual elaborado por la división financiera y las observaciones a este de la función de riesgos, de acuerdo con las mejores prácticas del sector y las directrices de supervisión. - Revisó el plan de capital de acuerdo con los escenarios previstos en un plazo de tres años. - Revisó e informó favorablemente al consejo sobre el proceso de evaluación de la adecuación de la liquidez interna (ILAAP, por sus siglas en inglés), junto con las observaciones de la función de riesgos, desarrollado conforme al modelo de negocio del Grupo y sus necesidades de liquidez. - Revisó el riesgo de liquidez y los niveles de liquidez del Grupo y sus filiales. - Supervisó de modo continuo los niveles y la gestión de capital y herramientas asociadas a esta, incluyendo el plan de titulizaciones de 2025 y el análisis de la rentabilidad de la cartera frente al riesgo asumido. - Apoyó al consejo en la realización de los test de estrés por Banco Santander, evaluando los escenarios e hipótesis que se utilizan en tales pruebas, analizando los resultados y las observaciones realizadas por la función de riesgos. Además, comprobó la alineación del programa de test de estrés con las directrices de la EBA 2018/04 sobre las pruebas de resistencia de las entidades financieras. - Fue informada de los resultados del test de estrés realizado por la EBA en 2025 con carácter previo a su presentación al consejo y a su posterior publicación.
Gobernanza y otras labores de supervisión	
Relación con supervisores y reguladores	Fue informada de las relaciones con reguladores y supervisores, prestando especial atención a aquellas relativas al Mecanismo Único de Supervisión y al Mecanismo Único de Resolución, y a los distintos supervisores de las filiales del Grupo, al Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora y a las correspondientes actuaciones supervisoras.
Coordinación con la comisión de auditoría	- Revisó los aspectos de riesgos, cumplimiento y auditoría interna de los distintos negocios globales y filiales, con la asistencia de representantes de la primera línea de defensa. - Debatíó temas de interés común, tales como la cultura de riesgos, la gestión de riesgos de terceros proveedores y el entorno de control interno, y recibió un informe sobre asuntos de auditoría interna relativos a las funciones de riesgos y cumplimiento. - Examinó la propuesta de fusión de Openbank y Santander Consumer Finance. - La presidenta de la comisión y el presidente de la comisión de auditoría mantuvieron una comunicación continua, facilitando así la plena coordinación y colaboración entre sus respectivas comisiones.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Otras actividades

- Informó favorablemente al consejo sobre la actualización de normativa interna dentro de su ámbito de competencias, en coordinación con otras comisiones, en su caso.
- Celebró varias reuniones a distancia con los presidentes de comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las filiales, así como un encuentro presencial con ellos, para continuar promoviendo la colaboración dentro del Grupo. Para más información, véase '[Relación entre comisiones de matriz y filiales](#)' en la sección 7.2.

Información a la junta general y documentación social

Información al accionista

- Fue representada en la Junta General de 2025 por la presidenta de la comisión, quien informó sobre las actividades de la comisión durante 2024.

Documentación social de 2025

- Elaboró el presente informe de actividades el 18 de febrero de 2026, que incluye un análisis de sus funciones y actuaciones desarrolladas en 2025 y las prioridades identificadas para 2026. El consejo de administración lo aprobó el 24 de febrero de 2026.

Prioridades 2026

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2026:

- Continuar monitorizando el entorno macroeconómico y geopolítico para garantizar nuestra mejor preparación ante potenciales disrupciones.
- Supervisar todos los riesgos para asegurar que permanecen dentro del apetito de riesgo aprobado. Seguir identificando riesgos emergentes y no tradicionales para anticipar posibles impactos en nuestro modelo de negocio, así como los principales riesgos asociados a la transformación, a la integración de nuevos negocios y a los cinco negocios globales, con especial atención a los vinculados a la gestión del cambio y a las nuevas formas de trabajar.
- Monitorizar la integración tanto de TSB como de Webster en Santander UK y Santander US, respectivamente.
- Reforzar la coordinación con la comisión de innovación y tecnología en la supervisión de los riesgos tecnológicos, incluyendo los asociados a las nuevas tecnologías, como la IA generativa, y a las oportunidades que los distintos activos digitales puedan representar para el Grupo. Asimismo, continuar monitorizando los riesgos de ciberseguridad, los derivados de la gestión de riesgos de terceros proveedores y la resiliencia operacional.
- Continuar supervisando la integración de los riesgos ESG en la gestión conforme a las expectativas supervisoras, en coordinación con la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura.
- Continuar velando por la independencia y eficacia de las funciones de riesgos y cumplimiento en el ejercicio de sus responsabilidades dentro del Grupo, incluyendo la evaluación de la idoneidad y la suficiencia y capacitación de sus recursos. Supervisar que el proceso de incorporación del nuevo CRO sea sólido, facilitando la efectividad en el ejercicio de su cargo.
- Seguir trabajando en que la comisión desempeñe sus responsabilidades y en la interacción con las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y supervisión de las filiales de la manera más eficaz posible.

4.9 Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025



Sol Daurella
Presidenta de la comisión de banca
responsable, sostenibilidad y cultura

"En 2025, la comisión ha continuado apoyando al consejo de administración en nuestra estrategia de sostenibilidad, teniendo en cuenta la evolución del entorno regulatorio, supervisor y de mercado. A lo largo del ejercicio, hemos centrado nuestra labor en el seguimiento de la estrategia de clima, revisando de forma periódica su adecuación para apoyar a nuestros clientes en su transición hacia una economía sostenible, contribuyendo al crecimiento económico.

En este contexto, hemos analizado la evolución de la estrategia de financiación sostenible del Grupo y su ejecución por parte de los negocios globales, incluyendo las prioridades en materia de inversión socialmente responsable.

Santander sigue firmemente comprometido con la educación, la empleabilidad, el emprendimiento y la inclusión financiera para contribuir al progreso de las personas y las empresas. Por ello, la inclusión y la salud financieras han seguido ocupando un lugar prioritario en la agenda de la comisión en 2025 y hemos supervisado los avances en la implantación del modelo global de apoyo a las comunidades.

La comisión ha prestado también especial atención al complejo entorno en el que opera el Grupo, marcado por la diversidad de políticas públicas en los distintos países en los que estamos presentes. Estos análisis han permitido continuar identificando y evaluando de forma adecuada los impactos, riesgos y oportunidades derivados del

ejercicio de doble materialidad y asegurar un enfoque de gestión coherente y alineado con la estrategia del Grupo.

Durante el año, hemos mantenido una estrecha coordinación con la comisión de auditoría, especialmente en relación con la supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información no financiera, así como con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en relación con la integración de los factores ESG en la gestión de riesgos del Grupo. Mantendremos esta estrecha colaboración en 2026.

Quiero agradecer sinceramente a todos los miembros de la comisión su compromiso, dedicación y valiosas contribuciones a lo largo del ejercicio. La diversidad de conocimientos, experiencia y perspectivas ha enriquecido de manera significativa los debates y ha sido clave para el adecuado desempeño de nuestras funciones, siempre con un enfoque constructivo y alineado con los valores del Grupo. En particular, me gustaría agradecer a Homaira Akbari, quien dejará el consejo y la comisión en 2026, por sus valiosas aportaciones a la comisión desde que se creó en 2018. Asimismo, daremos la bienvenida a Germán de la Fuente, quien se incorporará como miembro próximamente, aportando a la comisión una valiosa experiencia y reforzando la coordinación con la comisión de auditoría en la supervisión de la información no financiera.

De cara a 2026, la comisión continuará asesorando al consejo en el desarrollo y seguimiento de nuestra estrategia de sostenibilidad, con especial atención al avance en la propuesta de financiación sostenible y al apoyo a clientes en su transición; a asuntos sociales; y a la integración de los factores ESG en la gestión de riesgos, contribuyendo así a la creación de valor sostenible a largo plazo".

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidenta	Sol Daurella	Independiente	01/07/2018 ^A
	Homaira Akbari	Independiente	01/07/2018
Vocales	Carlos Barrabés	Independiente	27/06/2024
	Gina Díez Barroso	Independiente	31/01/2023
	Pamela Walkden	Independiente	23/03/2024
Secretario	Jaime Pérez Renovales		

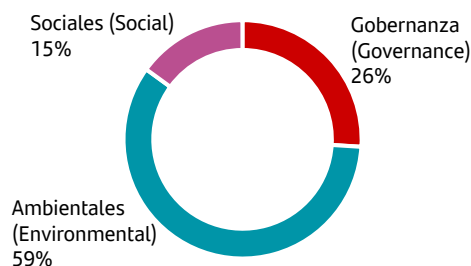
A. Presidenta de la comisión desde el 23 de julio de 2024.

El consejo ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos, aptitudes y experiencia en las materias propias de la comisión. Para más información, véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2025, la comisión celebró cuatro reuniones. Además, en una ocasión se adoptaron acuerdos por escrito y sin sesión. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo dedicado a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2025 a sus áreas de actividad:



Funciones y actividades en 2025

Esta sección resume las actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura durante 2025.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Asuntos ambientales (Environmental)	
Plan de transición	- Revisó la estrategia de clima del Grupo, cuestionándola de manera constructiva para garantizar nuestro objetivo de ayudar a nuestros clientes en sus objetivos de transición, de evaluar los riesgos climáticos de nuestros clientes con el fin de gestionar el impacto sobre sus negocios y sobre nuestras operaciones y de avanzar en la alineación de nuestras carteras, en cumplimiento con la normativa local aplicable. - Revisó los planes de los negocios globales para garantizar su adecuación al contexto de mercado, regulatorio y supervisor y alineamiento con la estrategia comercial, y su avance respecto a nuestros objetivos.
ESG en la gestión del riesgo	- Revisó el trabajo en curso para desarrollar el plan prudencial de transición conforme a las nuevas directrices de la Guía de la EBA (2025/01) sobre gestión de riesgos ESG, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. - Supervisó los progresos realizados en la integración de los riesgos climáticos y medioambientales conforme a la normativa aplicable y a las expectativas supervisoras, así como en la supervisión de controles y procesos implementados en el Grupo para mitigar los riesgos relacionados con ESG. - Revisó los controles internos específicos y las medidas de evaluación de riesgos asociadas a las relaciones de Santander Brasil con determinadas empresas que operan en la Amazonia.
Financiación sostenible	- Revisó la estrategia de financiación sostenible de los negocios globales y su ejecución, incluidas las prioridades en materia de inversión socialmente responsable. - Supervisó la estrategia de sostenibilidad, incluyendo el apoyo a nuestros clientes en su transición y soluciones de inclusión y salud financiera.
Asuntos sociales (Social)	
Apoyo a las comunidades	- Supervisó los avances en la implantación del modelo global de apoyo a las comunidades, para reforzar la contribución del Grupo en áreas clave como la educación, incluida la financiera, la empleabilidad, el emprendimiento y el apoyo a colectivos vulnerables, así como el impacto generado por las iniciativas asociadas, evaluando su alcance y relevancia. - Fue informada de las actividades de comunicación corporativa en asuntos sociales.
Gobernanza (Governance)	
Gobierno corporativo	- Verificó que la agenda de sostenibilidad propuesta y sus objetivos siguen alineados con la estrategia del Grupo. - Asistió al consejo para garantizar que los objetivos y métricas de sostenibilidad se integran en los sistemas de remuneración del Grupo, y revisó, en coordinación con la comisión de retribuciones, una propuesta para el componente de sostenibilidad de los incentivos a largo plazo para 2026-2028. - Revisó la relación con grupos de interés tales como inversores, asesores de voto, agencias de calificación de ESG y ONG. - Revisó las áreas de actuación prioritarias en materia de sostenibilidad de acuerdo con los resultados del ejercicio de doble materialidad, así como los IRO derivados del mismo, incluyendo los avances en su integración en los procesos de gestión y gobierno para facilitar su seguimiento, en coordinación con la comisión de auditoría. - Revisó el grado de cumplimiento de los objetivos comunicados en el Investor Day de 2023 en su ámbito de actuación y debatió sobre los objetivos de sostenibilidad para los próximos tres años en materia de financiación verde, inversión en iniciativas educativas, de empleo, de emprendimiento y de inclusión financiera.
Reporte ESG	- Apoyó a la comisión de auditoría en la supervisión y evaluación del proceso de elaboración y presentación de la información no financiera, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia. - Revisó el estado de información no financiera del Grupo de 2025. Para más información, véase el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'. - Revisó el informe sobre 'Bonos Verdes', con carácter previo a su aprobación por el consejo, en coordinación con la comisión de auditoría.
Escenario regulatorio	- Revisó las principales iniciativas y prioridades europeas e internacionales de regulación y supervisión financiera relacionadas con la sostenibilidad y cómo impactaban al Grupo, incluyendo las iniciativas legislativas impulsadas por la Comisión Europea orientadas a simplificar los requerimientos de información en materia de sostenibilidad, diligencia debida y taxonomía. - Informó favorablemente al consejo sobre la actualización de normativa interna dentro de su ámbito de competencia, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento cuando correspondía.
Información a la junta general y documentación social	
Información al accionista	Fue representada en la Junta General de 2025 por la presidenta de la comisión, quien informó sobre las actividades de la comisión durante 2024.
Documentación social de 2025	Elaboró el presente informe de actividades el 26 de enero de 2026, que incluye un análisis de sus funciones y actuaciones desarrolladas en 2025 y las prioridades identificadas para 2026. El consejo de administración lo aprobó el 24 de febrero de 2026.

Prioridades para 2026

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2026:

- Seguir asesorando al consejo en la estrategia de sostenibilidad, teniendo en cuenta la evolución del entorno regulatorio, supervisor y de mercado.
- Supervisar los avances de nuestra propuesta de financiación sostenible y la manera en la que los negocios globales apoyan el crecimiento económico de las economías que atendemos y a nuestros clientes en sus objetivos de transición hacia una economía sostenible. Analizar igualmente los riesgos derivados de dicha transición y la evolución de los sectores afectados por el clima.
- Velar por que las políticas del Grupo promuevan soluciones financieras responsables y éticas que contribuyan positivamente al crecimiento sostenible y a la seguridad global, con especial atención a Europa y al sector de la defensa, manteniendo al mismo tiempo el objetivo de cumplir con la normativa local aplicable y con las expectativas de supervisores en las jurisdicciones donde desarrollamos nuestra actividad.
- Seguir priorizando la propuesta de inclusión y salud financiera y de apoyo a las comunidades, contribuyendo a la educación, la empleabilidad y el emprendimiento, así como al desarrollo de las comunidades a través de programas de apoyo.
- Continuar monitorizando la implementación de requerimientos regulatorios y expectativas supervisoras en materia de sostenibilidad, incluyendo la integración de los factores ESG en la gestión de riesgos tanto desde una perspectiva regulatoria como de gestión, así como los avances en las políticas públicas y actuaciones de autoridades e instituciones en los países en los que el Grupo está presente, analizando sus riesgos y su potencial impacto en nuestra estrategia.
- Continuar analizando la comunicación e impacto de las acciones en materia de sostenibilidad, así como el reporte de la información de sostenibilidad, en coordinación con la comisión de auditoría.
- Seguir trabajando para que la comisión desempeñe sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.10 Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2025



Glenn H. Hutchins
*Presidente de la comisión de
innovación y tecnología*

"Nuestro objetivo es continuar la transformación de Santander en una organización pionera en tecnología, apoyada en la creación de valor sostenible y a largo plazo para los accionistas. Estamos centrados en lograrlo de una manera que mejore la experiencia del cliente, impulse la eficiencia estructural, preserve la seguridad y la resiliencia, cumpla con las expectativas regulatorias y permita la innovación en todo el Grupo.

En 2025, la comisión ha supervisado estrechamente la ejecución, cuestionando su grado de avance, contrastando asunciones y velando por que la agenda global de tecnología y transformación de Santander permaneciera estrechamente alineada con la estrategia de negocio del Grupo. Las deliberaciones de la comisión han puesto de manifiesto la relevancia de la simplificación, la escalabilidad y la creación de valor a largo plazo. Me gustaría agradecer a todos los miembros de la comisión su contribución en estos debates, que ha sido clave para garantizar su efectividad.

A lo largo del año, hemos realizado un seguimiento exhaustivo de la evolución de las plataformas globales de negocio y operativas de Santander, así como de las iniciativas digitales y los programas de automatización. La implantación de un modelo operativo y de negocio común en banca minorista y comercial ha sido una clara prioridad. Esto representa la base para las mejoras de productividad, la reducción de la complejidad y la optimización del tiempo de respuesta para la comercialización de nuevos productos y servicios, y permite a nuestros equipos dedicar una mayor parte de su tiempo a diseñar y a ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado de alto valor a través de todos los canales.

Los datos y la IA ocuparon un lugar central en nuestra agenda. La IA está transformando la economía global y el sector bancario, y en Santander estamos avanzando de manera decidida para ahondar en esta transformación. Queremos cambiar de forma estructural la manera en que la organización piensa y opera, actuando como una entidad nativa en IA para ofrecer soluciones más inteligentes, lograr clientes más satisfechos y un banco preparado para el futuro. Para apoyar esta ambición, se ha creado la función corporativa de datos e IA, diseñada para escalar nuestras capacidades, reforzar la colaboración en todo el Grupo y acelerar su impacto. La comisión ha supervisado que los principales casos de uso de IA en Santander han seguido los más estrictos estándares de gobierno éticos, legales y de ciberseguridad.

La ciberseguridad y la resiliencia tecnológica han seguido siendo prioridades clave. Hemos analizado la evolución del panorama de amenazas, la capacidad de defensa del Grupo y los avances en la agenda de resiliencia operacional, incluida la gestión del riesgo de terceros proveedores y los requerimientos regulatorios como los ligados a DORA. Hemos trabajado en estrecha coordinación con la comisión de riesgos para velar por una supervisión coherente e integral de los riesgos tecnológicos, colaboración que se mantendrá en 2026.

De cara al futuro, la comisión seguirá apoyando al consejo y a la dirección en acelerar la transformación de Santander, velando por el rigor operativo y la existencia de un equipo con capacidades necesarias para conseguir un impacto real. Esto incluye mantener un enfoque disciplinado en la adopción de tecnologías emergentes, equilibrando el desarrollo de capacidades internas con alianzas selectivas y estratégicamente alineadas, que permitan mejorar de forma sostenible la experiencia del cliente, la eficiencia y la seguridad".

COMPOSICIÓN

Cargo		Categoría	Antigüedad
Presidente	Glenn Hutchins	Independiente	20/12/2022 ^A
	Homaira Akbari	Independiente	27/09/2016
	José Antonio Álvarez	Otro externo	23/02/2015
	Carlos Barrabés	Independiente	27/06/2024
Vocales	Ana Botín	Ejecutivo	23/04/2007
	Henrique de Castro	Independiente	23/07/2019
	Héctor Grisi	Ejecutivo	01/01/2023
	Belén Romana	Independiente	19/12/2017
Secretario	Jaime Pérez Renovaes		

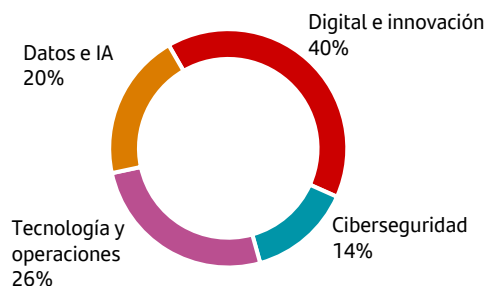
A. Presidente de la comisión desde el 23 de marzo de 2024.

El consejo ha designado a los miembros de la comisión teniendo presentes sus conocimientos y aptitudes en las materias propias de la comisión. Para más información, véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2.

DEDICACIÓN

En 2025, la comisión celebró cuatro reuniones. La información sobre la asistencia de los miembros de la comisión a esas reuniones y sobre el tiempo dedicado a prepararlas y participar en ellas se proporciona en '[Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo](#)' en la sección 4.3.

El siguiente gráfico muestra la distribución aproximada del tiempo dedicado por la comisión en 2025 a sus áreas de actividad:



Funciones y actividades en 2025

Esta sección resume las actividades de la comisión de innovación y tecnología durante 2025.

Funciones	Actuaciones desarrolladas
Digital e innovación	
Digital	- Supervisó las métricas relativas a la digitalización del Grupo y la transformación asociada, con especial atención a la experiencia del cliente, simplificación y eficiencia. - Revisó las principales estrategias digitales para transformar y acelerar el crecimiento de los negocios globales. - Revisó las herramientas tecnológicas estratégicas desarrolladas internamente para incrementar la creación de valor en todo el Grupo, mejorar la eficiencia e impulsar sinergias. - Revisó los avances en la implementación del programa One Transformation y su alineación con nuestra estrategia. - Monitorizó la ejecución de la estrategia de digitalización del Grupo, con especial atención a garantizar su alineamiento con las expectativas de supervisores y requerimientos regulatorios asociados.
Cloud	Revisó la estrategia de <i>cloud</i>, centrada en mejorar la innovación, el tiempo de comercialización y la eficiencia, con un enfoque basado en el negocio, asegurando el respeto a los requerimientos regulatorios aplicables en todo momento.
Marco de innovación	- Revisó la implementación de la agenda de innovación del Grupo, apoyada en nuestras capacidades digitales y de gestión del dato. - Identificó los retos y capacidades en materia de innovación para incrementar la agilidad en la transformación del modelo de negocio. - Identificó nuevas oportunidades y analizó desarrollos en tecnologías emergentes para acelerar la innovación en el Grupo y veló por que estuviéramos bien posicionados para tener éxito en los nuevos modelos de negocio, tecnologías, sistemas y plataformas. - Revisó la participación del Grupo en un consorcio internacional de entidades financieras orientado a valorar la potencial emisión conjunta de una moneda estable (<i>stablecoin</i>), analizando los riesgos asociados, el marco regulatorio aplicable y las iniciativas similares existentes en el mercado.
Tecnología y operaciones	
Estrategia	- Revisó el plan estratégico global de tecnología del Grupo e informó al consejo sobre los planes y actividades que lo desarrollan, garantizando que la estrategia de T&O está centrada en las principales prioridades del Grupo, supervisando su ejecución a través de los indicadores de desempeño estratégicos de alto nivel definidos, incluyendo aquellos específicos de la evolución de One Transformation y la arquitectura común. - Refrendó las principales prioridades estratégicas de tecnología para el Grupo que integran las nuevas capacidades tecnológicas, apoyándose en cinco pilares principales: la metodología <i>agile</i>, <i>cloud</i>, la evolución del sistema de <i>core</i> bancario, la IA y competencias en <i>deep technology</i> y datos. - Supervisó la implementación de Gravity, la plataforma de <i>core</i> bancario de Santander, y un <i>software</i> desarrollado por el Grupo para ayudar al banco a convertirse en una empresa totalmente digital. - Revisó determinados proyectos desarrollados en el Grupo y sus inversiones asociadas en materia de T&O a través de una herramienta común, para asegurar eficiencias, sinergias y sólidos procesos de toma de decisiones. - Revisó la estrategia para continuar simplificando los procesos en todo el Grupo, con el objetivo de reducir la operativa manual, analizando las posibles alternativas para una mayor optimización, automatización y mejora de los procesos. - Analizó las prioridades de la función de T&O y su alineamiento con la visión del Grupo de ser la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros, con capacidades innovadoras centradas en nuestros clientes.
Supervisión de riesgos tecnológicos	Asistió al consejo en la supervisión de los riesgos tecnológicos, incluyendo los derivados de la innovación tecnológica, los riesgos de datos, la resiliencia operacional y los correspondientes desarrollos normativos, en coordinación con las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y de auditoría.
Datos e IA	
Estrategia	- Asistió al consejo en la revisión de los avances de la estrategia '<i>data & AI-first</i>' y las principales iniciativas identificadas en los cinco negocios globales, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la experiencia de nuestros clientes, así como optimizar los procesos operativos. - Revisó las alianzas estratégicas con socios tecnológicos, orientadas a acelerar una adopción segura y escalable de la IA, mediante una adecuada estructura tecnológica y el desarrollo de aplicaciones vinculadas al negocio. - Recibió información sobre el uso de herramientas de IA en todo el Grupo, los incrementos de productividad asociados a tareas, que liberan tiempo para trabajo estratégico y humano, y la estrategia formativa sobre IA, diseñada por perfil y geografía.
Ciberseguridad	
Estrategia	- Revisó la estrategia de ciberseguridad del Grupo, con especial atención a la resiliencia, a la adecuación a DORA, a las nuevas tecnologías (incluyendo computación cuántica) y a tres principales líneas de acción, en particular proteger al Grupo, reforzar su defensa y generar confianza de los principales grupos de interés, incluyendo los clientes y la sociedad en general, y la recomendó al consejo para su aprobación. - Supervisó el estado y los progresos realizados en el plan de prevención del fraude, los impactos asociados y las acciones en curso para seguir armonizando las capacidades de prevención del fraude en todo el Grupo.

Funciones

Actuaciones desarrolladas

Supervisión de la gestión del riesgo

- Asistió al consejo en la supervisión de los riesgos de ciberseguridad y supervisó el panorama mundial de amenazas a la ciberseguridad y nuestra capacidad de defensa ante estas amenazas, y revisó los controles de seguridad y su correcta automatización.
- Analizó, en coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, los eventos más relevantes en materia de ciberseguridad (incluyendo las implicaciones de gestión de terceros proveedores) y revisó las correspondientes lecciones aprendidas. Asimismo, analizó incidentes específicos fuera del Grupo, con arreglo a su relevancia e impacto.
- Recibió actualizaciones periódicas sobre riesgos de ciberseguridad, incluyendo el estado de las principales métricas y la implementación de los controles asociados.
- Revisó las amenazas externas como el *ransomware*, y analizó la estrategia diseñada para acortar el tiempo de recuperación de datos y reducir sus potenciales impactos.

Información a la junta general y documentación social

Documentación social de 2025

- Elaboró el presente informe de actividades el 14 de enero de 2026, que incluye un análisis de sus funciones y actuaciones desarrolladas en 2025 y las prioridades identificadas para 2026. El consejo de administración lo aprobó el 24 de febrero de 2026.

Prioridades para 2026

La comisión ha identificado las siguientes prioridades para 2026:

- Continuar apoyando la consolidación de la estrategia de innovación del Grupo, incluyendo la integración de nuestro modelo operativo basado en una organización global-local a través de nuestra plataforma tecnológica global, con el objetivo de maximizar sinergias y asegurar la consistencia operativa.
- Continuar impulsando la estrategia '*data & AI-First*' del Grupo, con especial atención al desarrollo de las principales iniciativas de nuestros cinco negocios globales, optimizando los procesos de toma de decisiones, mejorando la experiencia del cliente y reduciendo los costes operativos. Como parte de ello, continuar apoyando la estrategia de innovación a través de un adecuado equilibrio entre el desarrollo de capacidades internas y alianzas selectivas.
- Permanecer actualizada sobre tecnologías emergentes y su potencial impacto en el negocio. Asimismo, continuar supervisando las tendencias en el ecosistema tecnológico y los avances asociados en el sector financiero y la actividad de los competidores, incluyendo empresas tecnológicas.
- Continuar reforzando la coordinación con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en la supervisión de los riesgos tecnológicos, incluyendo los derivados de la innovación tecnológica, los de ciberseguridad, los propios de la gestión de terceros proveedores y la resiliencia operacional.
- Continuar haciendo seguimiento de las oportunidades que los activos digitales podrían representar para el Grupo, con especial atención a las iniciativas de colaboración ya existentes, evaluando los riesgos asociados y garantizando la alineación con las expectativas supervisoras y regulatorias.
- Seguir trabajando para que la comisión desempeñe sus responsabilidades de la manera más eficaz posible.

4.11 Consejo asesor internacional

Composición

A continuación se muestra la composición del consejo asesor internacional con una reseña de la experiencia de sus miembros.

Sheila C. Bair

Expresidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation y exrectora del Washington College.

George Kurtz

Fundador de CrowdStrike. Exdirector de tecnología de McAfee.

Francisco D'Souza

Socio director y cofundador de Recognize.

Mike Rhodin

Consejero de Acoustic. Exconsejero de TomTom, Symbotic, Precisely y y HZO, y exvicepresidente sénior de IBM.

Carolyn Everson

Consejera de The Coca-Cola Company, de The Walt Disney Company y de Under Armour. Expresidenta de Instacart y exvicepresidenta de Negocio Global de Facebook (Meta).

Nadia Schadlow

Miembro sénior del Hudson Institute. Exasesora adjunta de Seguridad Nacional de Estrategia y exasistente del presidente de los Estados Unidos

José Fernández da Ponte

Presidente y director de crecimiento de Stellar Development Foundation. Exvicepresidente sénior y director general de *blockchain*, criptomonedas y monedas digitales en PayPal.

James Whitehurst

Presidente de Unity Technologies. Expresidente de IBM y exconsejero delegado de Red Hat.

Juan Ignacio Gallardo Thurlow

Presidente de Organización Cultiba, Grupo Azucarero México y Grupo GEPP (embotelladora de PepsiCo en México).

Jaime Pérez Renovales

SECRETARIO

Funciones

El consejo asesor internacional presta asesoramiento experto al Grupo principalmente sobre cuestiones relacionadas con la innovación, transformación digital, ciberseguridad y nuevas tecnologías, así como con los mercados de capitales, gobierno corporativo, marca, reputación, asuntos regulatorios y cumplimiento.

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

Reuniones

El consejo asesor internacional se reúne al menos dos veces al año. En 2025, se reunió en mayo y octubre, y analizó temas estratégicos de nuestra agenda de transformación para el Grupo en el actual entorno macroeconómico. En concreto, se analizaron las oportunidades e implicaciones de nuestra estrategia en materia de datos e IA.

Asimismo, el consejo asesor internacional analizó en detalle la importancia estratégica de determinados negocios globales, con especial atención a la innovación y soluciones de valor añadido en el sistema de pagos, así como a las oportunidades que diferentes activos digitales pueden representar para el Grupo.

4.12 Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés

Operaciones vinculadas

Este apartado contiene el informe sobre operaciones vinculadas al que se refiere la recomendación 6 del Código de Buen Gobierno de la CNMV, que ha sido elaborado por la comisión de auditoría el 19 de febrero de 2026.

Consejeros, alta dirección y accionistas

De conformidad con lo establecido en derecho español y en el Reglamento del consejo, la aprobación de las operaciones vinculadas, esto es, las realizadas por Banco Santander o sus sociedades dependientes con los consejeros, con accionistas titulares de un 10% o más de los derechos de voto o representados en el consejo de Banco Santander (si bien Banco Santander no cuenta con ningún accionista que reúna dichas características), o con cualesquiera otras personas que deban considerarse partes vinculadas con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad, corresponde:

- a la junta general de accionistas, cuando el importe o valor de la operación sea igual o superior al 10% del total de las partidas del activo según el último balance anual consolidado; y
- al consejo de administración, en el resto de los casos.

Conforme a la habilitación normativa establecida a tal efecto y al Reglamento del consejo, nuestro consejo, previo informe de la comisión de auditoría, ha delegado en los órganos, comités y personas apoderadas competentes la aprobación de las operaciones vinculadas que reúnan simultáneamente los siguientes requisitos:

- que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén básicamente estandarizadas y se apliquen habitualmente a los clientes que contraten el tipo de producto o servicio de que se trate;
- que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio de que se trate o, cuando las operaciones se refieran a bienes o servicios en los que no existen tarifas establecidas, en condiciones habituales de mercado semejantes a las aplicadas en relaciones comerciales mantenidas con clientes de similares características; y
- que su cuantía no supere el 0,5% del importe neto de la cifra anual de negocios, conforme a las últimas cuentas anuales consolidadas aprobadas por la junta general.

En relación con estas operaciones vinculadas que han sido objeto de delegación, el consejo ha aprobado un procedimiento interno de información y control periódico, en virtud del cual la comisión de auditoría, con periodicidad semestral, supervisa la adecuación de la información de las operaciones realizadas, verifica su equidad y transparencia, y valora su correcta aprobación, reportando posteriormente al consejo.

Asimismo, el consejo tiene establecido un régimen interno de aprobación de operaciones vinculadas no típicamente bancarias o que no cumplen simultáneamente los tres requisitos que permiten su delegación, que establece las condiciones que dichas operaciones deben cumplir en protección del interés social.

Todas las operaciones vinculadas se valoran por el consejo y la comisión de auditoría desde la perspectiva de si la operación es justa y razonable desde el punto de vista de Banco Santander y, en su caso, de los accionistas distintos de la parte vinculada.

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

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

Durante 2025, la comisión de auditoría, en el ejercicio de sus funciones, no ha tenido conocimiento de que ningún consejero o alto directivo ni ninguna otra parte vinculada con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad, hayan realizado con Banco Santander o sus sociedades dependientes operaciones vinculadas significativas, esto es, materiales tanto para la entidad como para la parte vinculada, o en condiciones no habituales de mercado.

Asimismo, la comisión de auditoría ha valorado la correcta realización de las operaciones con partes vinculadas ejecutadas a lo largo del ejercicio 2025, incluidas aquellas que han sido objeto de delegación, verificando con periodicidad semestral que cumplieran las condiciones previstas en la ley y en el Reglamento del consejo, y las establecidas por acuerdo del propio consejo, y el seguimiento del procedimiento interno de información y control periódico, así como que las operaciones cumplieran las condiciones de equidad y transparencia fijadas en las citadas reglas y que eran justas y razonables y habían sido otorgadas en condiciones de mercado, tal y como se recoge en el informe de actividades de la comisión de auditoría de la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025'](#).

Banco Santander cuenta además con una política específica para la admisión, autorización y seguimiento de operaciones de financiación por Banco Santander o cualquier sociedad de su Grupo a consejeros y miembros de la alta dirección, sus cónyuges o personas con relación similar, hijos menores de edad o dependientes económicamente, o sociedades sobre las que los consejeros y miembros de la alta dirección tengan el control y cuya actividad sea la mera tenencia de activos para la simple administración del patrimonio personal o familiar. En dicha política se establecen reglas generales sobre endeudamiento máximo, tipos de interés y demás condiciones aplicables a dichas operaciones, en términos similares a las aplicables al resto de los empleados. De acuerdo con la citada política, estas operaciones deben ser aprobadas por el consejo. Además, los préstamos, créditos, avales y garantías otorgados por Banco Santander a los miembros de su consejo y de su alta dirección deben ser autorizados por el BCE, salvo que dichas operaciones:

- estén amparadas en un convenio o acuerdo colectivo concertado por Banco Santander, en condiciones similares a las de las operaciones concedidas a cualquier empleado; o

- se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa y de manera habitual a un elevado número de clientes, siempre que el importe concedido al beneficiario o a sus partes vinculadas no supere la cantidad de 200.000 euros.

Los riesgos directos del Grupo con los miembros del consejo a 31 de diciembre de 2025 constan en la nota [5.f 'Créditos'](#) de la memoria de las cuentas anuales consolidadas. Las condiciones de estas operaciones son equivalentes a las que se dan en transacciones hechas en condiciones de mercado o aplicadas al resto de los empleados, imputando, en su caso, las correspondientes retribuciones en especie.

Operaciones intragrupo

Conforme al régimen legal aplicable, no tienen la consideración de operaciones vinculadas las transacciones realizadas entre Banco Santander y sus filiales íntegramente participadas, directa o indirectamente, ni tampoco las realizadas con otras sociedades dependientes o participadas siempre que ninguna otra parte vinculada a Banco Santander tenga intereses en dichas entidades dependientes o participadas. A estos efectos, se controla la aplicación del régimen de operaciones vinculadas a las filiales o participadas que pudieran estar sujetas a conflicto de interés.

Las reglas, órganos competentes y procedimientos de aprobación que aplican a las operaciones intragrupo son los mismos que para las transacciones con clientes, existiendo mecanismos para controlar que se efectúan en condiciones de mercado.

Los saldos de las operaciones con otras entidades del Grupo (entidades asociadas y negocios conjuntos), así como con consejeros, alta dirección y sus partes vinculadas, se recogen en la nota [53 'Partes vinculadas'](#) de la memoria de las cuentas anuales consolidadas y en la nota 47 'Partes vinculadas' de la memoria de las cuentas anuales individuales.

Otros conflictos de interés

Banco Santander tiene aprobadas normas y procedimientos internos que establecen los criterios para la prevención y gestión de los conflictos de interés que puedan producirse a raíz de las diversas actividades desarrolladas en el Grupo, incluidos los que puedan surgir con sus consejeros y altos directivos, así como entre sociedades del Grupo.

Consejeros y alta dirección

El Reglamento del consejo establece que los consejeros deben abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en las que el consejero, o una persona vinculada al consejero, tenga un conflicto de intereses, directo o indirecto, así como adoptar las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, sean por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con Banco Santander.

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

competencia efectiva o que les sitúen en un conflicto permanente con nuestros intereses.

En cualquier caso, los consejeros deben comunicar al consejo cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o sus personas vinculadas pudieran tener con el interés de Banco Santander, las cuales serán objeto de información en la memoria de las cuentas anuales y en el informe de gobierno corporativo. Asimismo, la comisión de nombramientos supervisa el cumplimiento de las condiciones que eventualmente se hayan fijado para evitar posibles conflictos de interés derivados del ejercicio de otras actividades profesionales por los consejeros.

Ningún consejero ha comunicado durante 2025 ninguna situación que le sitúe en un conflicto de interés con Santander. Sin perjuicio de ello, en 2025 hubo 40 ocasiones en las que los consejeros se abstuvieron de participar en la deliberación y voto de determinados asuntos en las sesiones del consejo de administración o de sus comisiones, con el siguiente desglose: siete ocasiones como consecuencia tanto de propuestas de reelección de consejeros como de su designación como miembros del consejo en sociedades de Grupo Santander, 11 ocasiones relacionadas con aspectos retributivos, ocho ocasiones en las que se trataron operaciones vinculadas con alguno de los consejeros o sus familiares y 14 ocasiones como consecuencia de la verificación de la categoría e idoneidad de los consejeros.

El código general de conducta y la política de conflictos de interés proporcionan a los consejeros y a los miembros de la alta dirección, así como al resto de los profesionales que componen la plantilla del Grupo, directrices para prevenir y gestionar los conflictos de interés que puedan producirse.

Las personas sujetas a la política de conflictos de interés deberán seguir el proceso establecido, informando a su responsable inmediato y, en su caso, a la función de cumplimiento sobre la existencia y naturaleza del conflicto, que se resolverá por el responsable del área afectada, y, si afecta a varias, por el responsable en ambas áreas afectadas.

Además, el Código de conducta en los mercados de valores (CCMV), al que los consejeros y miembros de la alta dirección de Banco Santander están sujetos, establece mecanismos para detectar y resolver posibles conflictos de interés. Las personas sujetas deben presentar a la función de cumplimiento, y mantener permanentemente actualizada, la relación de sus vinculaciones (físicas y jurídicas).

Ni los consejeros, ni los altos directivos, ni sus respectivas partes vinculadas, pueden realizar operaciones con valores del Grupo durante los periodos restringidos, esto es, desde un mes antes de que se anuncien los resultados trimestrales, semestrales y anuales, y hasta que se publiquen. Tampoco pueden realizar operaciones de signo contrario con la misma clase de valores emitidos por sociedades del Grupo dentro de los 30 días siguientes a cada adquisición o venta.

El CCMV puede ser consultado en nuestra página web corporativa.

Sociedades de Grupo Santander

De acuerdo con la política de conflictos de interés, en caso de que una filial tenga intereses contrapuestos a los de Banco Santander, este, como sociedad matriz del Grupo, deberá tener en cuenta los intereses de todas sus filiales y de qué modo dichos intereses contribuyen a los mantenidos a largo plazo por las filiales y el Grupo en su conjunto, así como la presencia en ellas de accionistas minoritarios, del mismo modo que las filiales deberán tener en cuenta los intereses del Grupo al tomar decisiones de su competencia.

El gobierno de Grupo Santander se estructura a través de un sistema normativo que garantiza el control adecuado sobre las filiales. Para ello, el Grupo cuenta con un modelo de gobierno Grupo-Filiales en el que se establecen las reglas esenciales para la relación entre el Grupo y sus filiales, así como los mecanismos que deberán aplicarse para la resolución de conflictos de interés. Para más información, véase la sección [7. 'Estructura del Grupo y gobierno interno'](#).

Banco Santander es la única sociedad del Grupo que cotiza en España, por lo que no es necesario tener definidos mecanismos para resolver eventuales conflictos de interés con filiales cotizadas en España.

5. Equipo de alta dirección

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

Daniel Barriuso

RESPONSABLE GLOBAL DE RETAIL & COMMERCIAL BANKING Y CHIEF TRANSFORMATION OFFICER DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2017 como responsable global de Ciberseguridad y de Prevención del Fraude Bancario. En 2023 fue nombrado Senior Executive Vice President, Chief Transformation Officer y responsable global de Retail & Commercial Banking. Anteriormente, ocupó diversos cargos directivos en BP, Credit Suisse y ABN AMRO.

Juan Manuel Cendoya

RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN, MARKETING CORPORATIVO Y ESTUDIOS DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2001 como director general y responsable de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios. En 2016 fue nombrado vicepresidente del consejo de administración de Santander España y responsable de Relaciones Institucionales y con los medios de dicha unidad. Anteriormente, fue responsable del departamento Legal y Fiscal de Bankinter, S.A. Es abogado del Estado.

Julia Bayón

CHIEF AUDIT EXECUTIVE DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 1994, siendo directora de la Asesoría Jurídica Internacional y de Banca Mayorista de Banesto desde 2001 hasta 2013, fecha en la que pasó a dirigir la Asesoría Jurídica de Global Transaction Banking, Crédito y Reestructuraciones de Banco Santander. En 2016 fue nombrada directora de la Asesoría Jurídica de Corporate & Investment Banking. En 2021 fue nombrada directora de la Asesoría Jurídica de Negocio y vicesecretaria del consejo de administración de Banco Santander, cargo que desempeñó hasta 2024, cuando fue nombrada Group Senior Executive Vice President y CAE del Grupo.

José Antonio García Cantera

CHIEF FINANCIAL OFFICER DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2003 como director general de Banca Mayorista Global de Banesto, y en 2006 fue nombrado CEO. En 2012 fue nombrado director general de Banca Mayorista Global de Banco Santander y en 2015 CFO del Grupo. Anteriormente, formó parte del consejo y de la comisión ejecutiva de Citigroup EMEA y del consejo de Citigroup Capital Markets UK.

Pedro Castro (*)

CHIEF RISK OFFICER DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 1993 y ha desempeñado distintos cargos de alta dirección en Santander Portugal. Es miembro del consejo de Banco Santander Totta desde 2007 y vicepresidente del consejo y CEO desde enero de 2019. Entre 2023 y 2024 fue responsable regional de Europa de Grupo Santander. También es consejero de Santander UK y de PagoNxt desde 2023.

Javier García-Carranza

RESPONSABLE GLOBAL DE WEALTH MANAGEMENT & INSURANCE

Se incorporó a Grupo Santander en 2016 como responsable global del área de Participaciones Corporativas y Plataformas de Inversión. En 2024 fue nombrado responsable global de Wealth Management & Insurance. Anteriormente, fue responsable del área Principal Investments y Banca de Inversión de Morgan Stanley para Europa, Norte de África y Oriente Medio (EMEA).

(*) Nombramiento con fecha de efectos 1 de marzo de 2026. Sustituye a Mahesh Aditya.

David Hazell

CHIEF COMPLIANCE OFFICER DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2012 como Chief Conduct & Compliance Officer de Santander UK. En 2018 fue nombrado CCO de Santander Holdings USA y en 2022 de Santander Bank NA. En 2024 fue nombrado Group Senior Executive Vice President y Chief Compliance Officer del Grupo. Anteriormente, fue director de Regulatorio y Riesgos de Ernst & Young LLP (2004-2009) y de Governance, Risk and Compliance, de PricewaterhouseCoopers LLP (2009-2010), y Operational & Regulatory Risk Director de Aviva plc (2010-2012).

Juan Olaizola

CHIEF OPERATING & TECHNOLOGY OFFICER DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2005 como Chief Operating Officer de Santander UK. En 2017 fue nombrado responsable de Technology & Operations para España y Europa, y en 2022 asumió el cargo de CEO de Payments Hub en PagoNxt. En 2025 fue designado Group Senior Executive Vice President y Chief Operating & Technology Officer del Grupo. Anteriormente, ocupó diversos puestos directivos en IBM Financial Services Consulting.

José María Linares

RESPONSABLE GLOBAL DE CORPORATE & INVESTMENT BANKING

Se incorporó a Grupo Santander en 2017 como director general y responsable global de Corporate & Investment Banking. Anteriormente, fue director y analista sénior de renta variable en Société Générale (1997-1999). En 1999 se incorporó a J.P. Morgan, donde fue nombrado director general y responsable de Banca Corporativa Global (2011-2017).

Jaime Pérez Renovales

SECRETARIO GENERAL DEL GRUPO

Véase su perfil en la sección [4.1 'Nuestros consejeros'](#).

Nitin Prabhu

RESPONSABLE GLOBAL DE DIGITAL CONSUMER BANK

Se incorporó a Grupo Santander en enero de 2025 como Senior Executive Vice President y responsable global de Digital Consumer Bank. Trabajó en PayPal desde 2012, ocupando diversos puestos de liderazgo en los negocios de pagos, consumidores y comercios, y fue Senior Vice President of Small and Medium Sized Businesses and Financial Services Products. Con anterioridad, trabajó en eBay y en consultoría con compañías de Fortune 1000 a nivel mundial.

Mónica López-Monís

RESPONSABLE DE RELACIONES CON SUPERVISORES Y REGULADORES DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2009 como secretaria general y del consejo de Banesto. En 2015 fue nombrada directora general de Banco Santander y CCO del Grupo, cargo que desempeñó hasta su nombramiento en 2019 como responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores. Anteriormente, fue secretaria general de Aldeasa, S.A., también fue secretaria general de Bankinter, S.A., y consejera independiente en Abertis Infraestructuras, S.A. Es abogada del Estado.

Manuel Preto

CHIEF ACCOUNTING OFFICER DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 1996, ocupando distintos cargos en Santander Portugal y en el Grupo. En 2019 fue nombrado CEO adjunto, director financiero y responsable de Estrategia de Santander Portugal. En 2025 fue nombrado Group Senior Executive Vice President y CAO del Grupo.

José Luis de Mora

RESPONSABLE DE DESARROLLO CORPORATIVO Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2003 como responsable de Desarrollo del Plan Estratégico y de las adquisiciones del Grupo. En 2015 fue nombrado director general y responsable de Desarrollo Corporativo y Planificación Financiera del Grupo. También fue responsable de Estrategia (2019-2023) y responsable global de Digital Consumer Bank (2020-2025).

Javier Roglá

RESPONSABLE DE PERSONAS, CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO

Se incorporó a Grupo Santander en 2016 como responsable global de Santander Universidades y CEO de Universia. En 2021 se le nombró Group Senior Executive Vice President y Chief Talent Officer y en 2024 responsable de la división de Personas, Cultura y Organización del Grupo. Además, fue miembro de la junta directiva de Teach For All (2017-2025). Anteriormente, fue consultor de desarrollo de negocios en Endesa, socio de Boston Consulting Group y cofundó y dirigió la Fundación Empieza Por Educar.

6. Retribuciones

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

Asimismo, las secciones [6.4](#) y [6.5](#) constituyen la política de remuneraciones de los consejeros para 2026, 2027 y 2028, que se someterán al voto de la junta general de accionistas con carácter vinculante.

El presente informe anual sobre retribuciones de los consejeros y la política de remuneraciones de los consejeros para 2026, 2027 y 2028 han sido aprobados por el consejo de administración de Banco Santander, en su sesión de fecha 24 de febrero de 2026. Todos los consejeros estuvieron presentes en la votación de ambos documentos; y votaron todos a favor de los mismos.

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

Introducción

Breve resumen de los principales hitos alcanzados en 2025

- Banco Santander obtuvo un beneficio atribuido de 14.101 millones de euros en 2025, un 12% más que en el año anterior (+16% en euros constantes), lo que supone otro año récord, y alcanzó por primera vez los 180 millones de clientes, tras sumar ocho millones en el ejercicio. Los sólidos resultados se apoyaron en una buena evolución del margen de intereses, unos ingresos por comisiones en niveles récord y mejoras de la eficiencia, junto con una evolución positiva de la calidad crediticia.
- El grupo continuó incrementando la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas, con un RoTE post-AT1 del 16,3% (+0,8 puntos porcentuales), un BPA de 0,91 euros (+17%) y un TNAV por acción de 5,76 euros al cierre de 2025. Al incluir los dividendos en efectivo abonados durante el ejercicio, la creación total de valor (TNAV más dividendo en efectivo por acción) aumentó un 14%.
- Estos hitos nos permitieron alcanzar ampliamente los objetivos que nos marcamos para el pool de bono de 2025, sobre todo en capital, ratio de recurrencia y crecimiento de clientes, por lo que la retribución variable total de los consejeros ejecutivos aumentó un 7% respecto al año anterior, la cual fue aprobada por el consejo de administración teniendo en cuenta el contexto de rigurosa disciplina de costes, de modo que de nuevo se reduce la proporción que supone la retribución de los consejeros ejecutivos sobre el beneficio atribuido (este año hasta 0,17%).

Escucha activa de los accionistas y evolución de la política de remuneraciones

Tras el resultado de la Junta General de 2024, en la que el nivel de apoyo a la política de remuneraciones disminuyó sustancialmente, el consejo puso en marcha un proceso de escucha activa de los accionistas, orientado a reforzar la alineación entre el marco retributivo, las expectativas de los inversores y la creación de valor sostenible a largo plazo.

A lo largo del ejercicio 2024, se mantuvo un diálogo con los principales inversores institucionales y asesores de voto (ISS y Glass Lewis) liderado por Glenn Hutchins, consejero coordinador y presidente de la comisión de retribuciones. Este proceso se centró en comprender los factores que influyeron en el resultado de la votación, evaluar las expectativas de los inversores en materia de alineación entre la remuneración y el desempeño e identificar mejoras específicas del sistema retributivo.

Los comentarios recibidos se tradujeron en una serie de cambios en la política de remuneraciones aplicable a 2025, diseñados para reforzar el vínculo entre la remuneración y el desempeño, incrementar el peso de los incentivos a largo plazo, elevar el nivel de exigencia de las condiciones de desempeño vinculadas al retorno total para el accionista y aumentar la proporción de la remuneración variable abonada en instrumentos.

Banco Santander considera que la mejora sustancial de los resultados de voto en la Junta General de 2025 refleja el reconocimiento por parte de los inversores del proceso de escucha realizado y de respuesta del consejo y la comisión de retribuciones a los comentarios e inquietudes manifestados por los mismos. En este sentido, el respaldo global a las propuestas sometidas a votación alcanzó el 98,7%, habiéndose incrementado el apoyo a la política de remuneraciones de forma muy significativa, pasando del 74,8 % en 2024 al 96,35% en 2025.

En línea con las mejores prácticas de gobierno corporativo, Banco Santander ha seguido manteniendo un diálogo activo y continuo con accionistas y asesores de voto a lo largo del ejercicio 2025. En el marco de estos encuentros, los inversores han manifestado de forma generalizada su valoración positiva de los cambios introducidos en la política de remuneraciones de 2025, sin identificar la necesidad de realizar modificaciones adicionales en los elementos clave abordados en dicho ejercicio.

Sobre esta base, el enfoque de la política de remuneraciones propuesta para 2026 se centra en reforzar la alineación del marco retributivo con las prioridades estratégicas que han sido comunicadas en el Investor Day de 2026. En este contexto, se han revisado las estructuras de los incentivos a corto y largo plazo, así como las métricas, y ponderaciones asociadas, con el fin de garantizar que incentivan de manera eficaz la ejecución de nuestra

estrategia y la creación de valor sostenible a largo plazo para los accionistas.

Asimismo, y en línea con el *feedback* recibido de los inversores, Banco Santander ha avanzado en un proceso de simplificación de los componentes cuantitativos y cualitativos del *scorecard* del bono, orientado a mejorar su claridad y comprensión.

El consejo considera que este enfoque consolida un marco retributivo estable, transparente y bien alineado con la nueva estrategia, que refuerza los principios de *pay-for-performance*, apoya el desempeño a largo plazo y continúa reflejando de forma adecuada las expectativas de los accionistas.

Además, y como parte de este compromiso con la transparencia y el diálogo con los accionistas, Banco Santander ha reforzado en el informe correspondiente al ejercicio 2025 el detalle sobre el proceso seguido por la comisión de retribuciones para la definición de la política retributiva y la fijación de la remuneración de los consejeros ejecutivos. En particular, el informe continúa describiendo de forma clara los criterios aplicados para la selección del grupo de entidades comparables, así como el proceso de revisión anual de las condiciones retributivas de los consejeros, con el objetivo de garantizar que la política de remuneraciones se mantiene alineada con las mejores prácticas del sector, resulta competitiva y refuerza de manera consistente la alineación con el desempeño y la creación de valor sostenible a largo plazo.

6.1 Principios de la política retributiva

Retribución de los consejeros en su condición de tales

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

Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

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

1

Las retribuciones han de estar alineadas con los intereses de los accionistas y de los clientes, centradas en la creación de valor a largo plazo y ser compatibles con una gestión de riesgos rigurosa y con la estrategia, valores e intereses a largo plazo de la compañía, así como con el mantenimiento de una base sólida de capital.

2

La retribución fija debe representar una parte considerable de la retribución total.

3

La retribución variable debe recompensar el desempeño por haber alcanzado los objetivos individuales, de las unidades de negocio y, en su caso, del Grupo.

4

El paquete retributivo global y su estructura han de ser competitivos y facilitar la atracción y retención de talento.

5

Se deben evitar los conflictos de interés y la discriminación en las decisiones sobre retribuciones, por circunstancias distintas de la evaluación de los objetivos y comportamientos corporativos. En particular, las retribuciones deben evitar cualquier sesgo por razón de género, y promover la eliminación de las desigualdades que pudieran existir con base en el mismo.

La presente política incluye, entre las características de los elementos de remuneración que describe, los mecanismos necesarios para promover que el sistema retributivo contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad a largo plazo de Banco Santander. Ello se logra mediante la vinculación de la retribución variable de los consejeros ejecutivos y equipo directivo a la consecución de objetivos financieros, de sostenibilidad y de creación de valor, predeterminados, concretos, cuantificables y alineados con el interés de Banco Santander, incluyendo cuestiones medioambientales, sociales y de buen gobierno.

Todo ello se explica con mayor grado de detalle en la sección [6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas'](#) del presente capítulo por lo que se refiere a su aplicación en 2025 y en la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028'](#) para la política de remuneraciones aplicable en el ejercicio 2026 y siguientes.

Por último, la comisión de retribuciones y el consejo solicitaron la asistencia de Willis Towers Watson con los siguientes propósitos:

- Contrastar los datos relevantes para la fijación de las retribuciones con los correspondientes a los mercados y entidades comparables, dada la dimensión, características y actividades del Grupo.
- Estimar el valor razonable de la retribución variable vinculada a los objetivos a largo plazo.

6.2 Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025

A. Composición y límites

De conformidad con los Estatutos de Banco Santander, la retribución de los consejeros por sus diferentes funciones consiste en la actualidad en una cantidad fija anual determinada por la junta general. Esta cantidad permanecerá vigente en tanto la junta no acuerde su modificación, si bien el consejo puede reducir su importe en los años en que así lo estime justificado. La retribución establecida por la junta para 2025 fue de 6 millones de euros (cantidad que no ha sido actualizada desde 2012 y cuyo importe finalmente consumido ha sido sistemáticamente inferior), con dos componentes: (a) una asignación anual, cuya cuantía depende de los cargos ocupados en el consejo, y (b) dietas de asistencia.

Además, Banco Santander tiene contratado un seguro de responsabilidad civil para sus consejeros en las condiciones habituales y proporcionadas a las circunstancias de la propia sociedad, a través de una póliza que comprende a otros directivos del Grupo.

Asimismo, los consejeros podrán tener derecho a ser retribuidos mediante la entrega de acciones, derechos de opción sobre las mismas, u otro sistema referenciado al valor de las acciones,

siempre y cuando la aplicación de alguno de estos esquemas de retribución sea acordada previamente por la junta general de accionistas.

Los consejeros también tienen derecho a percibir otras retribuciones que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes por el desempeño de otras funciones en Banco Santander, sean ejecutivas o de otro tipo, distintas de las de supervisión y decisión colegiada que desarrollan como miembros del consejo.

Ninguno de los consejeros no ejecutivos tiene derecho a percibir ningún beneficio con ocasión de su cese en el cargo.

B. Asignación anual

Para 2025, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, acordó incrementar un 3% los importes de las asignaciones anuales (presidencia y membresía) del consejo y sus comisiones (incluida la comisión ejecutiva), además del importe asignado al cargo de consejero coordinador y vicepresidencia no ejecutiva.

En consecuencia, cada consejero recibió, con respecto a 2024 y 2025, los importes correspondientes a su desempeño en el consejo y sus comisiones, determinándose dichos importes en función del cargo específico ocupado, tal como se detalla en la tabla siguiente.

Importe en euros por consejero	2025	2024
Miembros del consejo de administración	100.940	98.000
Miembros de la comisión ejecutiva	175.100	170.000
Miembros de la comisión de auditoría	44.290	43.000
Miembros de la comisión de nombramientos	28.840	28.000
Miembros de la comisión de retribuciones	28.840	28.000
Miembros de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	44.290	43.000
Miembros de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	28.840	28.000
Miembros de la comisión de innovación y tecnología	28.840	28.000
Presidente de la comisión de auditoría	72.100	70.000
Presidente de la comisión de nombramientos	51.500	50.000
Presidente de la comisión de retribuciones	51.500	50.000
Presidente de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	72.100	70.000
Presidente de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	51.500	50.000
Presidente de la comisión de innovación y tecnología	72.100	70.000
Consejero coordinador ^A	113.300	110.000
Vicepresidentes no ejecutivos	30.900	30.000

A. Glenn Hutchins ha tenido asignada una retribución anual total de 700.000 euros, incluidas asignaciones anuales y dietas de asistencia, por el tiempo y dedicación exigidos para desempeñar adecuadamente sus cargos.

C. Dietas de asistencia

Al igual que lo acordado para la asignación anual, el consejo de administración aprobó para 2025 un aumento del 3% en las dietas de asistencia respecto a los importes de 2024.

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

Dietas de asistencia por reunión para cada consejero en euros	2025	2024
Consejo de administración	2.785	2.704
Comisión de auditoría y comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	1.821	1.768
Demás comisiones (excluida la comisión ejecutiva)	1.606	1.560

D. Detalle de atenciones estatutarias

El importe total devengado en concepto de atenciones estatutarias y dietas ha ascendido a 5,3 millones de euros en 2025 (5,4 millones en 2024). A pesar del incremento aprobado en las asignaciones anuales y en las dietas por asistencia, la remuneración total por funciones no ejecutivas en 2025 se mantuvo por debajo tanto del importe máximo autorizado por la junta general (6 millones de euros, lo que representa una reducción del 12% sobre dicho importe) como del importe registrado en 2024.

Esta disminución se debió principalmente a la reducción del número de reuniones del consejo y de sus comisiones celebradas durante el ejercicio, como consecuencia de iniciativas de eficiencia y simplificación de la gobernanza.

Atenciones estatutarias por consejero

		Importe en euros											
		2025											2024
		Asignación anual									Dietas del consejo y comisiones	Total asignación estatutaria y dietas	
		Consejo ^F	CE	CA	CN	CR ¹	CSRRC ²	CBRSC	CIT	Total			
Consejeros	Categoría												
Ana Botín	Ejecutivo	100.940	175.100	—	—	—	—	—	28.840	304.880	43.810	348.690	368.416
Héctor Grisi	Ejecutivo	100.940	175.100	—	—	—	—	—	28.840	304.880	43.810	348.690	352.472
José Antonio Álvarez	Otro externo	131.840	175.100	—	—	—	44.290	—	28.840	380.070	67.268	447.338	382.472
Glenn Hutchins	Independiente	412.342	—	—	28.840	80.340	—	—	100.940	622.462	77.538	700.000	700.000
Homaira Akbari	Independiente	100.940	—	44.290	—	—	—	28.840	28.840	202.910	80.762	283.672	285.088
Javier Botín ^A	Otro externo	100.940	—	—	—	—	—	—	—	100.940	36.207	137.147	143.968
Sol Daurella	Independiente	100.940	—	—	28.840	28.840	—	80.340	—	238.960	74.752	313.712	292.171
Henrique de Castro	Independiente	100.940	—	44.290	—	28.840	—	—	28.840	202.910	80.332	283.242	300.064
Gina Díez	Independiente	100.940	—	—	28.840	—	—	28.840	—	158.620	63.083	221.703	224.928
Luis Isasi	Otro Externo	100.940	175.100	—	—	28.840	44.290	—	—	349.170	73.693	422.863	439.776
Belén Romana	Independiente	100.940	175.100	44.290	80.340	—	44.290	—	28.840	473.800	107.003	580.803	598.888
Pamela Walkden	Independiente	100.940	—	44.290	—	—	116.390	28.840	—	290.460	92.548	383.008	380.246
Germán de la Fuente	Independiente	100.940	—	116.390	—	—	44.290	—	—	261.620	82.697	344.317	338.000
Carlos Barrabés ^B	Independiente	100.940	—	—	28.840	—	—	28.840	28.840	187.460	71.113	258.573	128.179
Antonio Weiss ^C	Independiente	100.940	—	—	—	28.840	—	—	—	129.780	50.234	180.014	71.721
Bruce Carnegie-Brown ^D	Independiente	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	77.875
Ramiro Mato ^E	Independiente	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	271.208
Total		1.856.402	875.500	293.550	195.700	195.700	293.550	195.700	302.820	4.208.922	1.044.850	5.253.772	5.355.470

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

B. Consejero y miembro de las CN, CBRSC y CIT desde el 27 de junio de 2024.

C. Consejero desde el 27 de junio de 2024.

D. Cesó como consejero el 22 de marzo de 2024.

E. Cesó como consejero el 27 de junio de 2024.

F. Incluye también la retribución por otros cargos del consejo.

Comisión Ejecutiva (CE), Comisión de auditoría (CA), Comisión de nombramientos (CN), Comisión de retribuciones (CR). Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (CSRRRC), Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura (CBRSC), y Comisión de innovación y tecnología (CIT).

Cambios en la presidencia o membresía de las comisiones:

1. Antonio Weiss fue nombrado miembro de la CR el 1 de enero de 2025.

2. José Antonio Álvarez fue nombrado miembro de la CSRRRC el 1 de enero de 2025.

6.3 Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas

i) Cómo fijamos la remuneración de los consejeros ejecutivos

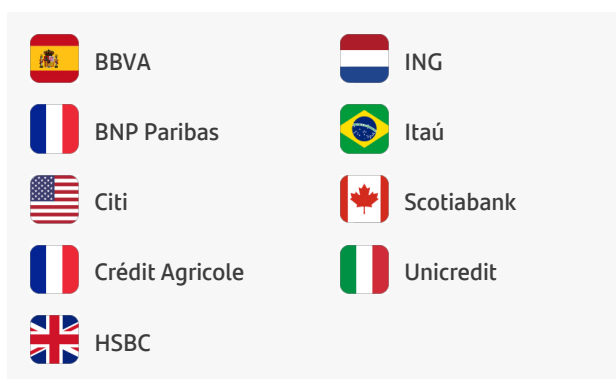
En Banco Santander definimos la remuneración de los consejeros ejecutivos teniendo en cuenta el desempeño de la compañía, así como sus circunstancias específicas, entre las que destacan su cotización en múltiples mercados bursátiles, la amplia diversificación geográfica de sus operaciones, ingresos y plantilla, así como las exigencias propias del sector bancario en materia de atracción y retención de talento. Tal y como se detalla a continuación, realizamos anualmente un análisis de la retribución de los consejeros ejecutivos frente a las de entidades comparables con el objetivo de disponer de un marco de referencia sobre las prácticas retributivas de nuestros principales competidores.

ii) Cómo determinamos nuestro grupo de comparables

Banco Santander lleva a cabo anualmente una revisión de la remuneración de los consejeros ejecutivos y alta dirección contra un grupo de entidades comparables integrado por bancos de carácter global. Dada la amplia presencia internacional de Santander y su competencia por el talento en un mercado global, el conjunto de entidades de referencia se configura de forma que refleje estas características. Aunque dos terceras partes de las entidades incluidas en el grupo de pares son europeas, se incorporan también bancos de Brasil y Estados Unidos, en línea con la relevante presencia de Banco Santander en dichos mercados, y que se verá reforzada, en su caso, y previa obtención de las autorizaciones regulatorias y corporativas correspondientes, tras la adquisición de Webster, anunciada el 3 de febrero de 2026. A modo ilustrativo, en 2025 cerca del 50% de los ingresos y más del 60% de los clientes totales procedieron de las Américas, región estratégica para el Grupo tanto desde la perspectiva del negocio como desde la óptica de atracción y retención de talento.

Para la selección del grupo de entidades comparables, los órganos de gobierno del Grupo siguen un proceso riguroso que evalúa y clasifica a los posibles pares atendiendo, entre otros, a los siguientes criterios: capitalización bursátil, escala, reconocimiento de marca, grado de diversificación geográfica, modelo de negocio y marco regulatorio. Asimismo, la idoneidad de este grupo se revisa de manera periódica, introduciendo los ajustes necesarios para garantizar que continúa reflejando de forma adecuada el modelo de negocio del Grupo y su mercado de referencia en materia de talento.

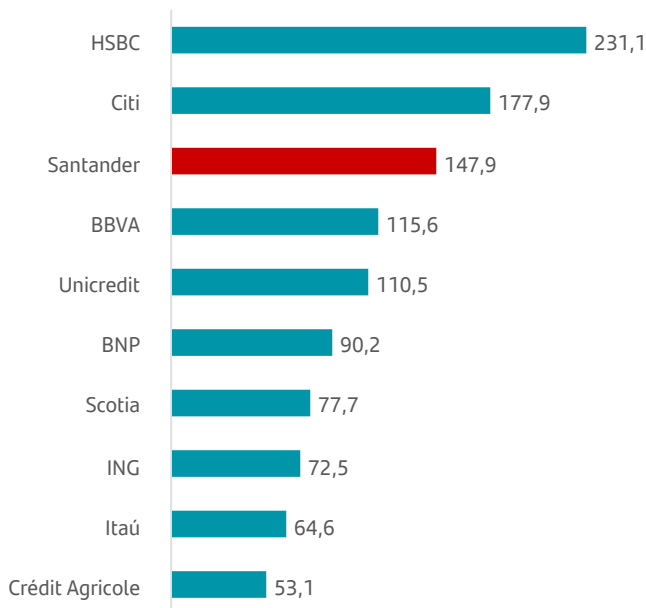
Como resultado de la revisión realizada en el 2025, se concluyó que el grupo de entidades comparables aplicable en 2025 debía mantenerse sin cambios respecto a los ejercicios 2024 y 2023. Dicho grupo está compuesto por las siguientes entidades financieras:



¿Por qué se han seleccionado estas entidades como grupo de referencia para el análisis comparativo? Porque la selección de estas entidades permite:

- Realizar comparaciones en entornos macroeconómicos y regulatorios homogéneos.
- Analizar tendencias y dinámicas relevantes del mercado.
- Incorporar los desarrollos más recientes del sector bancario.
- Monitorizar entidades con un tamaño, desempeño, diversificación geográfica, modelo de negocio y estrategia comparables.
- Detectar outliers y mejores prácticas del sector.

Capitalización bursátil (miles de millones de euros) a cierre de 2025



iii) Remuneración basada en el rendimiento y alineamiento con la creación de valor para el accionista

Nuestro sistema de remuneración se fundamenta en el principio de pago por desempeño, de modo que una parte significativa de la retribución de cada consejero ejecutivo depende del grado de consecución de una serie de objetivos previamente definidos, así como del retorno al accionista, sin carácter garantizado. En este sentido, la remuneración variable está condicionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad, alineados con la estrategia corporativa de la misma, lo que contribuye directamente a la creación de valor para el accionista.

El objetivo principal de nuestro sistema de incentivos es por tanto fomentar la creación de valor sostenible a largo plazo y asegurar una adecuada alineación entre los intereses de los consejeros ejecutivos y los del accionista.

En este contexto, y en relación con el ejercicio 2025:

- El 64% y 57% de la remuneración total de nuestra presidenta ejecutiva y consejero delegado, respectivamente, está vinculada al desempeño.
- El 40% de la remuneración variable total de los consejeros ejecutivos está sujeta a métricas plurianuales, entre las que se incluyen el RTA relativo, RoTE y otras métricas de sostenibilidad, reforzando así la alineación de los intereses de la alta dirección con los objetivos a largo plazo de los accionistas.
- Adicionalmente, el 60% de la remuneración variable se entrega en forma de instrumentos de capital, principalmente acciones de Banco Santander.

Los objetivos de desempeño asociados a la remuneración variable son exigentes y se estructuran sobre la base de distintos niveles de cumplimiento, considerando escenarios favorables y adversos, análisis de sensibilidad y comparativas interanuales. Este enfoque permite asegurar una vinculación rigurosa y coherente entre la remuneración efectivamente percibida y el rendimiento alcanzado, en línea con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

iv) Cómo incluimos las métricas de sostenibilidad en la retribución variable

La actual política retributiva incorpora mecanismos que vinculan la remuneración variable con el logro de objetivos financieros, de sostenibilidad y de creación de valor. Estos objetivos son específicos, medibles y alineados con los intereses de Banco Santander, y abarcan factores ambientales, sociales y de buen gobierno (sostenibilidad). Para más detalle, véase la sección I de este apartado.

v) Resumen de la composición de la remuneración ejecutiva

La política aplicada a la retribución de los consejeros en 2025 por el desempeño de funciones ejecutivas fue aprobada por el consejo de administración y sometida al voto vinculante de la Junta General de 2025, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 96,35%. El siguiente cuadro resume la política de remuneraciones de Ana Botín y Héctor Grisi.

Componente	Tipo de componente	Política	Aplicación en 2025
Salario anual bruto	Fijo	→ Pagado en metálico mensualmente.	Ana Botín: 3.435 miles de euros. Héctor Grisi: 3.150 miles de euros.
Retribución variable	Variable	→ Determinada en función del <i>target</i> individual del consejero, el grado de cumplimiento de un conjunto de métricas cuantitativas anuales, la evaluación de una serie de componentes cualitativos y el desempeño individual. → El 60% se recibe en instrumentos, consistentes en acciones de Banco Santander, y <i>restricted stock units</i> (RSU) de PagoNxt, S.L. (PagoNxt). → El número de instrumentos se fija en el momento de la concesión. → El 40% del variable se abona en 2026. → El 60% restante se difiere durante un periodo de cinco años, y se abona en cinco pagos en los años 2027, 2028, 2029, 2030 y 2031, conforme a la distribución por años detallada en el cuadro que figura a continuación. El devengo de parte de esos importes diferidos, que representan el 40% de la remuneración variable, se condiciona al cumplimiento de determinados objetivos referidos al periodo 2025-2027.	• Ana Botín: 6.382 miles de euros de bono <i>target</i>. • Héctor Grisi: 4.410 miles de euros de bono <i>target</i>. • Véase la sección 6.3.B.ii para más detalles sobre las métricas anuales y la evaluación. • Véase la sección 6.3.B.iii para más detalles sobre las retribuciones variables individuales. • Véase la sección 6.3.B.iv para más detalles sobre los objetivos a largo plazo.
Sistema de pensiones	Fijo	→ Aportación anual del 22% del salario base.	• Sin cambios.
	Variable	→ Aportación anual del 22% del 30% del promedio de la retribución variable de los últimos tres años.	• Véase la sección 6.3.C para más detalles sobre aportaciones anuales y pensiones acumuladas.
Otras retribuciones	Fijo	→ Incluyen seguro de vida, accidentes, de salud y otras retribuciones en especie. → Incluye, para la presidenta ejecutiva, un complemento de retribución fija adicional en metálico (que no tiene la consideración de sueldo fijo ni de base para la aportación de pensiones) introducido como consecuencia de la eliminación de las prestaciones complementarias de fallecimiento e invalidez.	• Ana Botín: 525 miles de euros como complemento a la retribución fija procedente de la eliminación en 2018 de las prestaciones complementarias del sistema de previsión, con fecha de expiración octubre de 2025. • Héctor Grisi, por su parte, no percibe ninguna cantidad como complemento a la retribución fija.
		→ Pacto de no competencia.	Sin cambios.
Tenencia obligatoria de acciones	N/A	→ Los consejeros ejecutivos tienen la obligación adicional de retención de las acciones durante tres años desde la fecha de su entrega, a menos que mantengan una inversión en acciones equivalente a dos veces el importe neto de su salario anual bruto, en cuyo caso las acciones recibidas estarán sujetas a la obligación regulatoria de un año de retención desde la fecha de su entrega.	• Política actualizada en 2020 para cumplir con la recomendación 62 del Código de Buen Gobierno de la CNMV. • Tanto Ana Botín como Héctor Grisi mantienen un importe en acciones superior al 200% de su remuneración fija.

El siguiente cuadro muestra la estructura retributiva de 2025 de ambos consejeros ejecutivos:

INCENTIVO 2025	% ¹	Componente
Salario anual bruto	23 %	Fijo
Atenciones estatutarias del consejo	2 %	Fijo
Aportación anual a pensiones	9 %	Fijo y Variable
Otras retribuciones	6 %	Fijo
Remuneración variable (Bono target x Nivel de cumplimiento del pool de bono +/- Evaluación individual)	60 %	Inmediato Feb 2026 2027 2028 2029 2030 2031 40 % 10 % 10 % 13,33 % 13,33 % 13,33 % € 20% € 5% € 5% € 3,33% € 3,33% € 3,33% 🔥 20% 🔥 5% 🔥 5% 🔥 10% 🔥 10% 🔥 10% 40 % 60 % Adicionalmente vinculado al cumplimiento de objetivos a largo plazo RTA relativo 50% RoTE 30% Sosteni- bilidad 20% Cláusulas malus/clawback Todos los pagos en acciones² están sujetos a un año de retención y a la prohibición de realizar coberturas de valor sobre las mismas

€ Efectivo 🔥 Acciones

1. Ejemplo con porcentajes sobre el total de remuneración 2025 de la presidenta ejecutiva.

2. Los consejeros ejecutivos tienen la obligación de retención de las acciones durante tres años desde la fecha de su entrega, a menos que el consejero mantenga una inversión en acciones equivalente a dos veces el importe neto de su salario anual bruto, en cuyo caso las acciones recibidas estarán sujetas a la obligación regulatoria de un año de retención desde la fecha de su entrega.

A. Salario anual bruto

En el marco de la revisión anual de la remuneración base de los consejeros ejecutivos, y a propuesta de la comisión de retribuciones, el consejo de administración acordó no incrementar los salarios anuales brutos correspondientes al ejercicio 2025.

Respecto de las aportaciones fijas anuales a pensiones, se ha mantenido para 2025 la aportación del 22% del salario bruto anual.

El complemento a la retribución fija de Ana Botín ha expirado en octubre de 2025, coincidiendo con la edad de 65 años fijada inicialmente cuando se aprobó dicho elemento retributivo.

El salario bruto anual, la aportación fija anual a las pensiones y el complemento a la retribución fija, si procede, de los consejeros ejecutivos correspondiente a los ejercicios 2024 y 2025 son los siguientes:

Salario anual bruto y otras retribuciones fijas

Miles de euros	2025				2024			
	Salario anual bruto	Complemento a la retribución fija	Aportación fija anual a pensiones	Total	Salario anual bruto	Complemento a la retribución fija	Aportación fija anual a pensiones	Total
Ana Botín	3.435	399	756	4.590	3.435	525	756	4.716
Héctor Grisi	3.150	—	693	3.843	3.150	—	693	3.843
Total	6.585	399	1.449	8.433	6.585	525	1.449	8.559

B. Retribución variable

i) Política general para 2025

La retribución variable 2025 de los consejeros ejecutivos (décimo ciclo del denominado plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales) se aprobó a inicios de 2026 conforme a la política de retribuciones aprobada en la Junta General de 2025. En virtud de la misma, y de conformidad con el límite máximo aprobado por la junta, los componentes variables¹ de la retribución total de los consejeros ejecutivos correspondiente al ejercicio representan menos del 200% de los componentes fijos.

De acuerdo a los términos recogidos en la política, el importe final de la remuneración variable individual correspondiente a cada consejero se establece sobre la base del resultado del *pool* de bono para 2025, el bono *target* del consejero ejecutivo y su evaluación individual.

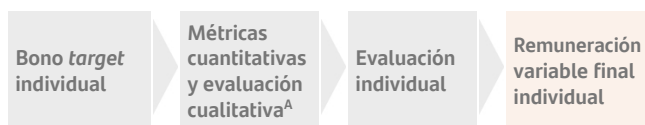
Por tanto, el resultado del *pool* de bono para 2025 refleja:

- La evaluación de un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo evaluadas en relación con el grado de consecución de los objetivos anuales asociados.
- Una evaluación cualitativa que no puede modificar el resultado en más de un +/- 35%. Si bien los elementos considerados son de naturaleza cualitativa, dicha evaluación no es discrecional, sino que se fundamenta en el análisis de indicadores objetivos, medibles y auditables, tal y como se detalla a continuación.
- En su caso, un ajuste excepcional, debidamente justificado y documentado.

Los resultados del *pool* de bono en 2025 se describen más abajo.

La evaluación individual en 2025, teniendo en cuenta (i) el grado de cumplimiento de sus objetivos individuales, alineados con las prioridades estratégicas del Grupo (y que incluyen la ejecución del modelo operativo global de Santander y de su agenda de transformación, la supervisión de la estrategia inorgánica del Grupo, la interlocución externa con los principales grupos de interés y el liderazgo de *People Agenda*) y (ii) el modo en que se han alcanzado (dimensión 'Cómo'), para lo que se tiene en cuenta, entre otros factores, la adhesión a los comportamientos corporativos y al estilo de liderazgo del Grupo, de modo que el resultado positivo o negativo de la misma puede aumentar o

disminuir el importe que resulta de multiplicar el bono *target* individual por el resultado de las métricas cuantitativas y cualitativas.



A. En su caso, un ajuste excepcional debidamente justificado.

- La retribución variable aprobada se abona un 40% en metálico, y un 60% en instrumentos. Estos últimos se abonarán de la siguiente manera:
 - 500 miles de euros y 420 miles de euros en RSU de la sociedad PagoNxt, para Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente.
 - Y el importe restante, todo en acciones de Banco Santander.
- Un 40% se abona en 2026, tras la determinación de la retribución variable, y el 60% restante se cobrará de forma diferida del siguiente modo:
 - Los importes diferidos de los dos primeros ejercicios, el 20% del total, a cobrar en su caso en 2027 y 2028, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* detalladas más adelante.
 - Los importes diferidos durante los tres siguientes ejercicios (40% del total), a cobrar, en su caso, en 2029, 2030 y 2031, estarán sujetos, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos plurianuales descritos más adelante. Estos objetivos podrán reducir los importes y el número de instrumentos diferidos, o aumentarlos hasta llegar a una ratio máxima de cumplimiento del 125%, con la finalidad de incentivar que los ejecutivos puedan exceder los objetivos establecidos.
- Las cantidades diferidas pagadas en efectivo podrán ajustarse con la inflación del periodo diferido correspondiente.
- Todos los pagos en acciones están sujetos a un periodo de retención de tres años tras su entrega, a menos que el consejero mantenga una inversión en acciones equivalente a dos veces el importe de su salario anual neto, en cuyo caso las acciones recibidas estarán sujetas al año de retención desde la fecha de su entrega que prevé la regulación aplicable.

¹ Como se indica en el cuadro al inicio de esta sección [6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas'](#), las aportaciones a sistemas de previsión, incluyen tanto componentes fijos como componentes variables, formando estos parte de la retribución variable total.

- Asimismo, se prohíben expresamente las coberturas del valor de los instrumentos recibidos en los periodos de retención y diferimiento. La venta de las acciones también está prohibida hasta un año después de haber sido recibidas por el beneficiario.
- Todos los abonos diferidos están sujetos a su posible reducción por *malus*. Igualmente, los importes ya abonados del incentivo estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por Banco Santander en los supuestos y durante el plazo previstos en la política de *malus* y *clawback* del Grupo.

ii) Objetivos cuantitativos y valoración cualitativa para 2025

La retribución variable para los consejeros ejecutivos en 2025 se basa en el bonus *pool*, cuyo cálculo resulta de las métricas cuantitativas y de los factores cualitativos. El mencionado

resultado del *pool* es aprobado por el consejo a propuesta de la comisión de retribuciones.

Este proceso incorpora también *input* del comité de recursos humanos, que, a estos efectos, incluye a la alta dirección responsable de las funciones de Riesgos, Cumplimiento, Auditoría, People, Culture and Organization, Asesoría Jurídica y Contabilidad Financiera y Control de Gestión de Grupo Santander.

Estas funciones, entre otras, aportaron *input* sobre riesgos, solvencia, liquidez, la calidad y sostenibilidad de los resultados, así como sobre cuestiones de cumplimiento y control.

Los detalles del desempeño contra a las métricas cuantitativas y de la evaluación cualitativa que sustentan el *pool* de bonus se detallan a continuación.

A. Métricas ^A cuantitativas			
Categoría y ponderación del <i>pool</i> de bono	Objetivos	Consecución de los objetivos	Evaluación
Transformación (45%)	Crecimiento de clientes activos (10%)	Objetivo: 3,31 millones. Consecución: 3,18 millones.	95,89%
	Coste por cliente activo (15%)	Objetivo: €245,30. Consecución: €241,02.	120,46%
	Comisiones sobre costes (ratio de recurrencia) (20%)	Objetivo: 2,45. Consecución: 3,13	150,00%
Capital (25%)	Generación de capital (CET1)	Objetivo: 13,00%. Consecución: 13,46%	199,00%
Rentabilidad sostenible (30%)	RoRWA (<i>Return on risk weighted assets</i>) SVA	Objetivo: 1,97%. Consecución: 2,09%.	116,91%
TOTAL métricas			142,48%

A. A estos efectos, estas métricas se ajustan positiva o negativamente por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, cuando se hayan producido operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias (tales como impactos excepcionales del entorno macroeconómico, saneamientos, reestructuraciones o cambios regulatorios) que afecten a la pertinencia de la métrica y escala de cumplimiento en cada caso fijadas y supongan un impacto ajeno al desempeño de los consejeros ejecutivos y directivos evaluados.

B. Evaluación cualitativa		
Indicadores	Consecución de los objetivos	Evaluación
Desempeño vs. Mercado (+/- 10%)	En 2025, el Grupo ha vuelto a batir sus resultados, alcanzando por cuarto año consecutivo un nuevo beneficio récord. Con respecto a nuestros principales competidores: i) hemos mantenido una evolución similar en términos de rentabilidad ajustada por riesgo (NIM-CoR); ii) hemos mostrado una mejor evolución en costes, gracias a los beneficios de ONE Transformation, que se reflejan en nuestra contención de los gastos frente al aumento de los costes de la media de nuestros competidores; iii) continuamos mejorando nuestra rentabilidad (RoTE), manteniendo un gap frente a la media de los <i>peers</i> de más de dos puntos porcentuales. Por negocios, destacaron la buena evolución en Retail, con un desempeño positivo en la mayoría de las métricas, y el excelente comportamiento de las comisiones dentro de CIB, manteniendo a la vez una posición de liderazgo en términos de eficiencia y rentabilidad.	+1,60%
Network Collaboration (+/- 10%)	Los negocios globales (CIB, Wealth y Payments) registraron un sólido crecimiento de los ingresos en 2025, con incrementos de dos dígitos de los ingresos por comisiones, impulsados por los efectos de colaboración y el refuerzo de capacidades. La dinámica subyacente refleja un progreso continuo en el fortalecimiento de la conectividad entre negocios y en su ejecución, si bien el desempeño frente a la métrica de network collaboration no alcanzó plenamente el ambicioso objetivo fijado para el ejercicio.	(0,50%)
Riesgos y Cumplimiento (+/- 10%)	En 2025, la gestión de los riesgos se reforzó mediante una supervisión más precisa basada en datos, una mayor integración del apetito de riesgo en la toma de decisiones, un seguimiento avanzado de los riesgos geopolíticos y de volatilidad de los mercados y una mayor foco en la relación riesgo-rentabilidad en las carteras. Asimismo, el ratio de morosidad (NPL) se mantuvo por debajo del umbral prudencial del 3,5%, preservando la estabilidad del coste del crédito y reforzando la cobertura de provisiones. Los resultados supervisores confirmaron la solidez del marco de control, al mantenerse estables las calificaciones y los requerimientos de capital en el SREP 2025. En paralelo, la automatización, las iniciativas de inteligencia artificial y la optimización del modelo operativo mejoraron la eficiencia y fortalecieron las capacidades de supervisión de la segunda línea. Al mismo tiempo, se continuó proporcionando una supervisión eficaz, reforzada e independiente de todos los programas de cumplimiento en las unidades y negocios globales, garantizando el pleno cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables	+0,50%
Objetivos Sostenibilidad (+/- 5%)	Hemos superado los objetivos establecidos en las distintas áreas de trabajo en el ámbito de la sostenibilidad, destacando especialmente la contribución del negocio sostenible y la inclusión financiera, impulsados por la sólida contribución del negocio sostenible, que excedió las metas comerciales previstas para apoyar a nuestros clientes de CIB, Retail & Commercial y Digital Consumer Bank. Asimismo, avanzamos en la ejecución de iniciativas de inclusión financiera, salud financiera y apoyo a la comunidad.	+1,40%
TOTAL evaluación cualitativa		+3,00%
C. Ajuste excepcional aprobado por el consejo de administración a propuesta de la comisión de retribuciones		
	Ningún ajuste discrecional o excepcional ha sido aprobado para el bono 2025	0%

Resultado <i>pool</i> de bono 2025	145,48%
------------------------------------	---------

El resultado total obtenido en el año por las métricas cuantitativas fue de 142,48% y la evaluación cualitativa de +3,00%. No hubo ajuste excepcional aprobado por el consejo.

El efecto combinado de estos componentes da lugar al resultado final del *bonus pool* para 2025 (145,48 %), expresado como porcentaje del bono objetivo.

A + B + C = Resultado del *pool* de bono para 2025 (como porcentaje del bono *target*)

iii) Determinación de la retribución variable individual de los consejeros ejecutivos en 2025

El consejo aprobó la retribución variable de los consejeros ejecutivos para 2025, a propuesta de la comisión de retribuciones. De conformidad con la política de remuneraciones 2025 aprobada por la junta general, la remuneración variable se determina por referencia a: (i) el resultado del *pool* de bonus descrito anteriormente, (ii) el *bonus target* individual de cada consejero ejecutivo y (iii) la evaluación del desempeño individual.

Al evaluar el desempeño individual, el consejo tuvo en cuenta, entre otros:

- **Resultados récord y plena ejecución de nuestro plan estratégico:** beneficio atribuido récord en 2025 por cuarto año consecutivo (14.101 millones de euros), con un sólido crecimiento de los ingresos en los negocios globales y el cumplimiento íntegro de los objetivos financieros y estratégicos establecidos en el anterior Investor Day.
- **Excepcional creación de valor para el inversor**, que se tradujo en el mejor retorno total para el accionista de nuestro grupo de comparables (+132 % en términos absolutos y +60 % en términos relativos frente a dicho grupo), situando a Santander como el mayor banco por capitalización bursátil de la zona euro y reflejando una confianza sostenida del mercado en la estrategia y el liderazgo del Grupo.
- **Ejecución disciplinada de la estrategia de nuestra cartera:** la venta de Santander Polonia y las adquisiciones anunciadas de TSB (Reino Unido) y Webster (Estados Unidos), ambas sujetas a las correspondientes autorizaciones regulatorias y societarias, demuestran una gestión activa de la cartera y una asignación disciplinada del capital, orientadas a reforzar la rentabilidad y la creación de valor para el accionista a largo plazo.

El consejo también evaluó el liderazgo de la Presidenta Ejecutiva y del Consejero Delegado en la consecución de estos resultados, el grado de cumplimiento de sus objetivos individuales y la forma en que dichos objetivos fueron alcanzados. Y sobre la base de esta evaluación, determinó que ambos ejecutivos alcanzaron un nivel de desempeño individual 'Excepcional'. De acuerdo con el gobierno establecido en la política de remuneraciones y teniendo en cuenta dicha calificación de 'Excepcional', el resultado del *pool* de bonus y su *bonus target*, el resultado final fue del 157% para ambos consejeros.

El bono *target* (véase tabla en 6.3) de la presidenta ejecutiva y el consejero delegado en 2025 se mantuvo sin cambios respecto a 2024.

Además, antes de dicha aprobación, el consejo ha constatado que no se ha producido ninguna de las siguientes circunstancias que limiten su remuneración variable:

- El BNO² del Grupo en 2025 no ha sido inferior en más de un 50% al del ejercicio 2024. De haberse producido, el incentivo no habría sido superior al 50% del incentivo *target* individual.
- El BNO del Grupo no ha sido negativo. De haberse producido, el incentivo habría sido cero.

Además, el peso de la retribución de los consejeros ejecutivos respecto al beneficio ordinario baja hasta el 0,17% desde el 0,18% del ejercicio anterior, como se refleja en la sección '6.3.1' siguiente.

Las aportaciones variables anuales a pensiones (en términos de porcentaje) no se han modificado en 2025, manteniéndose en el 22% del 30% del promedio de las últimas tres retribuciones variables. Esto supone **dar cumplimiento a la Circular 2/2016 de Banco de España**, norma 41, sobre beneficios por pensiones, por la que una parte no inferior a un 15% de la aportación total debe girar sobre componentes variables.

En este contexto, la retribución variable de los consejeros ejecutivos se incrementó un 7% respecto al año anterior.

Desglose de la retribución variable de abono inmediato y diferida

La remuneración variable aprobada por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, tras el proceso descrito anteriormente (que comprende la parte de abono inmediato, los importes diferidos no sujetos a objetivos a largo plazo y la parte diferida y condicionada al cumplimiento de objetivos a largo plazo) se detalla a continuación:

Retribución variable de abono inmediato y diferida (no sujeta a objetivos a largo plazo)

Miles de euros	2025				2024			
	En metálico	En acciones ^A	En RSU ^A	Total	En metálico	En acciones ^B	En RSU ^B	Total
Ana Botín	3.004	2.804	200	6.009	2.961	2.761	200	5.922
Héctor Grisi	2.076	1.908	168	4.152	2.046	1.878	168	4.092
Total	5.080	4.712	368	10.161	5.007	4.639	368	10.015

A. Los números del cuadro se corresponden con un total de 459 miles de acciones de Banco Santander y 6 miles de RSU de PagoNxt.

B. 1.014 miles de acciones de Banco Santander y 7 miles de RSU de PagoNxt en 2024.

² A estos efectos, el BNO es el beneficio neto ordinario atribuido, ajustado al alza o a la baja por aquellas operaciones que a juicio del consejo suponen un impacto ajeno al desempeño de los directivos evaluados, a cuyo efecto se valoran las plusvalías extraordinarias, operaciones corporativas, saneamientos especiales o ajustes contables o legales que, en su caso, se produzcan en el ejercicio. La exclusión en el cálculo a estos efectos de saneamientos de fondos de comercio es acorde con el criterio seguido por los supervisores en sus recomendaciones sobre reparto de dividendos.

La parte diferida de la retribución variable cuya percepción solo se producirá en 2029, 2030 y 2031 si se cumplen los objetivos plurianuales a largo plazo (véase la sección 6.3 B iv), y siempre que el beneficiario permanezca en el Grupo, en los términos acordados por la junta de accionistas, y que no concurren las circunstancias *malus*, es la que se muestra en el cuadro siguiente³:

Retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo (valor razonable)

Miles de euros	2025				2024			
	En metálico	En acciones ^A	En RSU ^A	Total	En metálico	En acciones ^B	En RSU ^B	Total
Ana Botín	701	1.893	210	2.804	1.166	956	210	2.332
Héctor Grisi	484	1.277	176	1.938	806	629	176	1.611
Total	1.185	3.170	386	4.742	1.972	1.585	386	3.943

A. La retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo total de los consejeros ejecutivos se corresponde con un total de 309 miles de acciones de Banco Santander y 6 miles de RSU de PagoNxt.

B. 346 miles de acciones de Banco Santander y 7 miles de RSU de PagoNxt en 2024.

Conciliación de la tabla 'Retribución variable de abono inmediato y diferida (no sujeta a objetivos a largo plazo)' con los datos reportados en el epígrafe C.1. a) i), ii) de Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV

- Los datos de 3.004 miles de euros y 2.076 miles de euros de Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente, mostrados en la columna de 'En metálico' corresponden a la **retribución variable en metálico** devengada para el periodo 2025 y no sujeta a métricas plurianuales, y que por tanto es pagadera un 20% de forma inmediata, y un 5% cada año, durante los siguientes dos años.

Sin embargo, los 3.092 miles de euros y 2.134 miles de euros, para Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente, incluidos en la tabla C.1. a) i) de la información estadística (columna 'Retribución variable a corto plazo'), reflejan las cantidades en metálico recibidas conforme al criterio de consolidación de la CNMV, lo cual implica que:

- la parte inmediata coincide, al estar esta consolidada; y
- la parte restante (2 diferidos) corresponde al cobro del primer diferido de la retribución variable devengada en 2024 y al cobro del segundo diferido a la retribución variable devengada en 2023.
- Los datos de 2.804 miles de euros y 1.908 miles de euros de Ana Botín y Héctor Grisi respectivamente, mostrados en la columna de 'En acciones' corresponden a la **retribución variable en acciones** devengada para el periodo 2025 y no sujeta a métricas plurianuales, y que por tanto es pagadera un 20% de forma inmediata, y un 5% cada año, durante los siguientes dos años.

Por su parte, los 2.003, 1.021 y 1.174 miles de euros de Ana Botín y 1.384, 672 y 763 miles de euros de Héctor Grisi mostrados en la columna 'Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados' de las tablas C.1. a) ii) de la Información estadística, atiende al criterio de consolidación de la CNMV, lo cual implica que:

- por un lado, la parte inmediata, al igual que sucede con la retribución en metálico, coincide, al estar esta consolidada;
- por otro, se incluyen los primeros y segundos diferidos de la retribución variable devengada en 2024 y 2023, respectivamente, para cada uno de los consejeros; y

- por último, se ha multiplicado el número de acciones concedido en su momento para dichos diferidos (2024 y 2023) por el precio de la acción de la retribución variable 2025 (10,261 euros), lo que en el contexto actual de subida de la cotización de la acción Santander supone reflejar un incremento virtual (a nivel solo de divulgación pública), de la retribución ejecutiva (véase explicación en el epígrafe C.2. de Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV.)
- Los datos de 200 miles de euros y 168 miles de euros de Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente, mostrados en la columna de 'En RSU' de la tabla corresponden a la **retribución variable devengada en RSU de PagoNxt**.

Respecto a los datos reflejados en la columna 'Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados' de las tablas C.1. a) ii) de la Información estadística, dicha retribución en RSU, al no haberse alcanzado aún los diferentes objetivos o condiciones establecidas por el plan (y por tanto no haber adquirido los consejeros un derecho incondicional a percibir dicha remuneración variable), se considera que no ha cumplido los criterios de consolidación de la CNMV. Por tanto, en la tabla de información estadística solo se refleja, a modo informativo, el saldo de instrumentos financieros a 1 de enero de 2025 y el saldo de instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2025.

Conciliación de la tabla 'Retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo (valor razonable)' con los datos reportados en el epígrafe C.1. a) i), ii) de Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV

- Los datos de 701 miles de euros y 484 miles de euros de Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente, mostrados en la columna de 'En metálico' corresponden a la **retribución variable en metálico** devengada para el periodo 2025 y sujeta a métricas plurianuales (aplicando un valor razonable de consecución de las mismas del 70%), y que por tanto es pagadera un 3,33% anual en el tercer, cuarto y quinto aniversario de la concesión del incentivo 2025.

Sin embargo, los 1.172 miles de euros de Ana Botín incluidos en la tabla C.1. a) i) de la información estadística (columna 'Retribución variable a largo plazo') reflejan las cantidades en

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

metálico recibidas conforme al criterio de consolidación de la CNMV, lo cual implica que:

- Los tres diferidos corresponden al cobro de la retribución variable devengada en 2022, 2021 y 2020 para Ana Botín.
- Para dichos diferidos ya se ha realizado la medición de los objetivos plurianuales a los que estaban condicionados: 83,3% para 2020, 91,6% para 2021 y 115,2% para 2022 (este último aprobado por el consejo de 3 de febrero de 2026. Para más detalle, véase apartado [K](#)).
- En el caso de Héctor Grisi, no hay cantidades incluidas en la tabla al no haber consolidado aún dichos diferidos como consejero delegado de Banco Santander (en el cargo desde el 1 de enero de 2023).
- Los datos de 1.893 miles de euros y 1.277 miles de euros de Ana Botín y Héctor Grisi, respectivamente, mostrados en la columna de 'En acciones' corresponden a la **retribución variable en acciones** devengada para el periodo 2025 y sujeta a métricas plurianuales (a valor razonable del 70%), y que por tanto es pagadera un 10% anual en el tercer, cuarto y quinto aniversario de la concesión del incentivo 2025.

Por su parte, los 1.387, 737, 1.670 y 319 miles de euros de Ana Botín mostrados en la columna 'Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados' de las tablas **C.1. a) ii)** de la Información estadística atiende al criterio de consolidación de la CNMV, lo cual implica que:

- Los diferidos corresponden al cobro de la retribución variable (en acciones u opciones sobre acciones) devengada en 2022, 2021 y 2020.
- Para dichos diferidos ya se ha realizado la medición de las métricas plurianuales a las que estaban condicionados: 115,2% para 2022; 91,6% para 2021 y 83,3% para 2020.
- Se ha multiplicado el número de acciones concedido en su momento para dichos diferidos (2022, 2021 y 2020) por el precio de la acción de la retribución variable de 2025 (10,261 euros), lo cual supone mostrar un incremento virtual (solo a nivel de divulgación pública) respecto a la que realmente se concedió en su momento.

- Por último, como sucede con la retribución en metálico, para Héctor Grisi no hay cantidades incluidas en la tabla al no haber consolidado aún dichos diferidos como consejero delegado de Banco Santander (en el cargo desde el 1 de enero de 2023).
- Respecto a los datos de **retribución variable devengada en RSU de PagoNxt**, solo se reflejan en las tablas de información estadística a modo informativo el saldo de instrumentos financieros a 1 de enero de 2025 y el saldo de instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2025 (al no estar todavía consolidados, tal y como se explica en el apartado anterior).

El valor razonable se determinó en la fecha de concesión con base en la valoración de un experto independiente, Willis Towers Watson. Considerando el diseño del plan para 2025 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, se ha considerado que el valor razonable es el 70% para el total de la retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo asignada.

El importe total máximo de acciones a entregar correspondientes al plan se encuentra dentro del importe máximo del incentivo a entregar en acciones (11,5 millones de euros) autorizado por la Junta General de 2025 para los consejeros ejecutivos. El consejo de administración, en su reunión del 25 de noviembre de 2025, y en virtud de las facultades otorgadas por la Junta General en 2025, acordó modificar el periodo de cálculo para determinar el número de acciones a entregar de 50 a 30 sesiones bursátiles, sin que pudiera exceder en ningún caso el número máximo aprobado por la junta, al considerar que el uso de este periodo es más estándar en el mercado y permite igualmente neutralizar la volatilidad del precio de la acción. En consecuencia, el número de acciones a entregar bajo la política 2025 ha sido calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Banco Santander en las 30 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día 3 de febrero de 2026 (fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2025), que ha resultado ser de 10,261 euros por acción. Por su parte, el precio para cada RSU de PagoNxt ha sido fijado, de acuerdo con la valoración de expertos independientes, en 61,07 euros.

iv) Objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2029, 2030 y 2031

Los objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2029, 2030 y 2031 son los siguientes:

Ratios	Ponderación	Objetivos y escalas de cumplimiento (coeficientes)
A	50%	Si el <i>ranking</i> de Santander es igual al percentil 100, el coeficiente es 1,5
		Si el <i>ranking</i> de Santander está entre los percentiles 75 y 100 (este no incluido), el coeficiente es 1 – 1,5 ^B
B	30%	Si el <i>ranking</i> de Santander está entre los percentiles 50 y 75 (este no incluido), el coeficiente es 0,5 – 1 ^B
		Si el <i>ranking</i> de Santander está por debajo del percentil 50, el coeficiente es 0
C	20%	Si el RoTE en 2027 es ≥ 18,5%, el coeficiente es 1,5
		Si el RoTE en 2027 es ≥ 17% pero < 18,5%, el coeficiente es 0 – 1,5 ^C
D	1)	Si el RoTE en 2027 es < 17%, el coeficiente es 0
		Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2027 es ≥ 39,5%, el coeficiente es 1,25
E	2)	Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2027 es ≥ 39,2% pero < 39,5%, el coeficiente es 1 – 1,25 ^D
		Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2027 es ≥ 38,4% pero < 39,2%, el coeficiente es 0 – 1 ^D
F	3)	Si el % de mujeres en posiciones directivas en 2027 es < 38,4%, el coeficiente es 0
		Si el número de personas incluidas financieramente ^E entre 2025 y 2027 (en millones) es ≥ 6, el coeficiente es 1,25
G	4)	Si el número de personas incluidas financieramente ^E entre 2025 y 2027 (en millones) es ≥ 4,5 pero < 6, el coeficiente es 1 – 1,25 ^D
		Si el número de personas incluidas financieramente ^E entre 2025 y 2027 (en millones) es ≥ 3,5 pero < 4,5, el coeficiente es 0 – 1 ^D
H	5)	Si el número de personas incluidas financieramente ^E entre 2025 y 2027 (en millones) es < 3,5, el coeficiente es 0
		Si la inversión socialmente responsable ^F en 2027 es ≥ 21%, el coeficiente es 1,25
I	6)	Si la inversión socialmente responsable ^F en 2027 es ≥ 19% pero < 21%, el coeficiente es 1 – 1,25 ^D
		Si la inversión socialmente responsable ^F en 2027 es ≥ 15% pero < 19%, el coeficiente es 0 – 1 ^D
J	7)	Si la inversión socialmente responsable ^F en 2027 es < 15%, el coeficiente es 0
		Si la financiación desembolsada y facilitada ^G entre 2025 y 2027 (en miles de millones de euros) es ≥ 220, el coeficiente es 1,25
K	8)	Si la financiación desembolsada y facilitada ^G entre 2025 y 2027 (en miles de millones de euros) es ≥ 165, pero < 220, el coeficiente es 1 – 1,25 ^D
		Si la financiación desembolsada y facilitada ^G entre 2025 y 2027 (en miles de millones de euros) es ≥ 120 pero < 165, el coeficiente es 0 – 1 ^D
L	9)	Si la financiación desembolsada y facilitada ^G entre 2025 y 2027 (en miles de millones de euros) es < 120, el coeficiente es 0

- A. A estos efectos, RTA significa la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea pagadero a los accionistas y con la cotización media ponderada de dicha fecha. Para el cálculo del RTA se tendrá en cuenta la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas correspondientes de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2025 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2028 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final). El grupo de referencia estará formado por las siguientes 9 entidades: BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, ScotiaBank y Unicredit.
- B. Incremento proporcional del Coeficiente RTA en función del número de posiciones que se ascienda en el *ranking* dentro de esta línea de la escala.
- C. Incremento lineal del coeficiente de RoTE en función del porcentaje concreto de RoTE en 2027, dentro de esta línea de la escala.
- D. Incremento proporcional del coeficiente en función de su posición dentro de esta línea de la escala.
- E. Inclusión financiera: número de personas no bancarizadas, subbancarizadas, en dificultades financieras o con dificultades para acceder a créditos, a quienes proporcionamos soluciones de acceso y financiación a medida, con el objetivo de satisfacer las necesidades locales de inclusión financiera de forma recurrente, completa, asequible y eficaz.
- F. Activos bajo gestión que están alineados con el Sistema de Clasificación de Inversiones y Finanzas Sostenibles de Santander.
- G. Contribución de Grupo Santander a la transición de nuestros clientes: financiación verde desembolsada y facilitada por CIB (objetivo), financiación verde y préstamos vinculados a la sostenibilidad de la banca minorista y comercial, y financiación verde de Digital Consumer Bank. Para superar el 100% de este objetivo es condición necesaria progresar en el plan de transición de Banco Santander.

Para determinar el importe anual de la parte diferida vinculada a objetivos que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2029, 2030 y 2031 (siendo cada uno de esos pagos una 'anualidad final'), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de las cláusulas *malus*, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Anualidad final} = \text{Imp.} \times (5/10 \times A + 3/10 \times B + 2/10 \times C)$$

donde:

- 'Imp.' se corresponde con un tercio del importe de la retribución variable que haya quedado diferida vinculada al desempeño (esto es, 'Imp.' será un 13,33% de la retribución variable total fijada a principios de 2026).

- 'A' es el coeficiente RTA que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del comportamiento del RTA de Banco Santander en el periodo 2025-2027 respecto del grupo de referencia.
- 'B' es el coeficiente RoTE que resulte conforme a la escala del cuadro anterior en función del RoTE alcanzado a cierre de año en 2027.
- 'C' es el resultado del sumatorio de coeficientes ponderados (con el mismo peso todos ellos) de cada uno de los cuatro objetivos de sostenibilidad para 2027 descrito anteriormente.
- Supuesto en todo caso que, si $(5/10 \times A + 3/10 \times B + 2/10 \times C)$ arroja una cifra superior a 1,25, se aplicará 1,25 como multiplicador.

v) *Malus y clawback*

El devengo de los importes diferidos (vinculados o no a objetivos plurianuales) está condicionado, además de a la permanencia del beneficiario en el Grupo⁴ a 31 de diciembre, a que no concurra durante el periodo anterior a cada una de las entregas ninguna de las circunstancias que dan lugar a la aplicación de *malus* según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a *malus y clawback*.

Igualmente, los importes ya abonados de la retribución variable estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por Banco Santander en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha política, todo ello en los términos y condiciones que allí se prevén.

La retribución variable correspondiente a 2025 está sujeta a *clawback* hasta el comienzo de 2032.

La aplicación de las cláusulas *malus y clawback* se activa en supuestos en los que concurra un deficiente desempeño financiero de la entidad en su conjunto, de una división o área concreta de esta o de las exposiciones generadas por el personal, imputables a la gestión del responsable o responsables, con base en la presencia de, al menos, alguno de los siguientes factores:

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

Además de la política sobre cláusulas *malus y clawback* vigente, el anexo a nuestra política de remuneraciones llamado 'Recuperación de elementos de compensación como consecuencia de la reformulación de Estados Financieros' regula la recuperación de las compensaciones recibidas por los consejeros ejecutivos de Banco Santander, S.A. y alta dirección, en caso de que se produzca una reformulación de estados financieros, conforme indica la regulación, como consecuencia de un incumplimiento sustancial de los requisitos de información financiera en virtud de las leyes federales sobre valores de EE.UU.

La aplicación de *malus o clawback* a los consejeros ejecutivos será decidida por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, hasta que en 2032 haya finalizado el plazo regulatorio de retención correspondiente al último pago en acciones según el plan. En consecuencia, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, y en función del grado de cumplimiento de las condiciones indicadas para la cláusula *malus*, determinará el importe concreto a satisfacer del incentivo diferido y, en su caso, determinará el importe que pudiera ser objeto de recuperación.

⁴ Cuando la extinción de la relación con Banco Santander u otra entidad de Grupo Santander tenga lugar por causa de jubilación, jubilación anticipada o prejubilación del beneficiario, por causa de despido declarado judicialmente como improcedente, desistimiento unilateral por justa causa por parte del empleado (teniendo esta condición, en todo caso, las previstas en el artículo 10.3 del Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, para los sujetos a este régimen), invalidez permanente o fallecimiento, o como consecuencia de que una entidad, distinta de Banco Santander, que sea empleador deje de pertenecer a Grupo Santander, así como en los casos de excedencia forzosa, el derecho a la entrega de las acciones y los importes en efectivo diferidos, así como, en su caso, los importes derivados del ajuste por inflación de los importes diferidos en efectivo, mantendrá su vigencia en las mismas condiciones que si no hubiese ocurrido ninguna de las circunstancias señaladas. En caso de fallecimiento, dicho derecho pasará a los causahabientes del beneficiario. No se producirá ningún cambio en los derechos del beneficiario en los supuestos de baja temporal justificada por incapacidad temporal, suspensión del contrato de trabajo por maternidad o paternidad y excedencia para atender al cuidado de hijos o de un familiar. En el caso de que el beneficiario pase a otra empresa de Grupo Santander (incluso mediante asignación internacional y/o expatriación), no se producirá ningún cambio en los derechos del mismo. Cuando la extinción de la relación tenga lugar por mutuo acuerdo o por obtener el beneficiario una excedencia distinta de las indicadas en los apartados anteriores, se aplicará lo pactado en el acuerdo de extinción o de excedencia. Ninguna de las circunstancias anteriores dará derecho a percibir el importe diferido de forma anticipada. Cuando el beneficiario o sus causahabientes conserven el derecho a percibir la retribución diferida en acciones y en efectivo, así como, en su caso, los importes derivados del ajuste por inflación de los importes en efectivo diferidos, esta se entregará en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento del plan.

C. Principales características de los sistemas de previsión

Los consejeros ejecutivos participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento.

En 2012, el contrato de Ana Botín (y de otros miembros de la alta dirección de Banco Santander) con compromisos de pensiones de prestación definida se modificaron para transformar estos compromisos en un sistema de aportación definida. El nuevo sistema otorga a los consejeros ejecutivos el derecho a recibir prestaciones al jubilarse, independientemente de si están en activo o no en Banco Santander en ese momento, basándose en las aportaciones al sistema, y sustituyó el derecho anterior a percibir un complemento a la pensión en caso de jubilación.

El saldo inicial de aportación de Ana Botín en el nuevo sistema de previsión de aportación definida fue el correspondiente al valor de mercado de los activos en que estaban materializadas las provisiones correspondientes a las respectivas obligaciones devengadas en la fecha de transformación de los antiguos compromisos por pensiones en el nuevo sistema de previsión.

Banco Santander realiza anualmente desde 2013 aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos y otros directivos, en proporción a sus respectivas bases pensionables, hasta que aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez. De forma general, la base pensionable a efectos de las aportaciones anuales para los consejeros ejecutivos que participan en el sistema de previsión es la suma de su retribución fija más el 30% de la media de sus tres últimas retribuciones variables. Las aportaciones serán del 22% de las bases pensionables en todos los casos.

Esto supone para ambos consejeros **dar cumplimiento a la Circular 2/2016 de Banco de España**, norma 41, sobre beneficios por pensiones, por la que una parte no inferior a un 15% de la aportación total debe girar sobre componentes variables.

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

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

Las dotaciones registradas en 2025 en concepto de pensiones por jubilación han ascendido a 2.461 miles de euros (2.445 miles de euros de dotaciones en el ejercicio 2024), conforme al siguiente desglose:

Dotaciones a pensiones

Miles de euros	2025	2024
Ana Botín	1.341	1.339
Héctor Grisi	1.120	1.105
Total	2.461	2.445

A continuación se indica el saldo a 31 de diciembre de 2025 y 2024 correspondiente a cada uno de los consejeros en el sistema de previsión:

Saldo del fondo de pensiones a 31 de diciembre

Miles de euros	2025	2024
Ana Botín	65.027	54.731
Héctor Grisi	2.033	1.299
José Antonio Álvarez	23.178	20.326
Total	90.238	76.356

D. Otras retribuciones

Adicionalmente, el Grupo tiene contratados seguros de vida, salud y otras contingencias a favor de los consejeros ejecutivos de Banco Santander. El concepto de otras retribuciones también comprende el complemento aprobado para Ana Botín y José Antonio Álvarez, en sustitución de las prestaciones complementarias del sistema de previsión eliminadas en 2018 (ambos llegaron a la edad marcada de 65 años durante 2025 y por tanto se produce el vencimiento de dicho complemento), así como el coste de su aseguramiento hasta la fecha de jubilación, en caso de fallecimiento o invalidez. Asimismo, los consejeros están cubiertos por el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta Banco Santander.

La nota '[5. Retribuciones y otras prestaciones al consejo de administración del Banco y a la alta dirección](#)' de las cuentas anuales consolidadas del Grupo contiene información más detallada sobre el resto de los beneficios percibidos por los consejeros ejecutivos.

E. Tenencia de acciones

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

Según esta política, cada consejero ejecutivo tiene cinco años para acreditar que en su patrimonio individual posee una inversión en acciones de Banco Santander equivalente a dos veces el importe neto de impuestos de su salario anual bruto a esa misma fecha. El siguiente cuadro informa sobre dicha proporción, con un precio por acción de 10,07⁵ euros.

⁵ Este precio de la acción corresponde a la cotización de cierre de mercado a 31 de diciembre de 2025.

Tenencia de acciones

	2025		
	SAB (miles)	N.º de acciones (miles)	N veces
Ana Botín	3.435	33.847	99,2
Héctor Grisi	3.150	2.546	8,1

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

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

Por acuerdo de la comisión ejecutiva, todas las retribuciones devengadas por los consejeros ejecutivos de Banco Santander que le representen en los consejos de administración de compañías en las que participa Banco Santander y que correspondan a nombramientos acordados a partir del 18 de marzo de 2002 quedan en beneficio del Grupo. Los consejeros ejecutivos de Banco Santander no percibieron retribuciones derivadas de este tipo de representaciones en 2025.

Por otro lado, y a título personal, el siguiente cuadro recoge la remuneración de los consejeros no ejecutivos en otras entidades del Grupo:

Consejero	Cargo	Retribución
Homaira Akbari	Miembro del consejo de administración de Santander Consumer USA Holdings, Inc.	100 miles de dólares (85 miles de euros)
	Miembro del consejo de administración de PagoNxt, S.L.	200 miles de euros
Henrique de Castro	Miembro del consejo de administración de PagoNxt, S.L.	200 miles de euros
	Miembro de la comisión de nombramientos de PagoNxt, S.L.	15 miles de euros
José Antonio Álvarez	Miembro del consejo de administración de PagoNxt, S.L.	200 miles de euros
Pamela Walkden	Miembro de los consejos de administración de Santander UK, plc y Santander UK Group Holdings Limited.	100 miles de libras (115 miles de euros)
Belén Romana	Miembro del consejo de Santander Insurance, S.L.	157 miles de euros
Total		972 miles de euros

Asimismo, Luis Isasi ha recibido 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de la unidad de negocio de Santander España y por su asistencia a reuniones de este y sus comisiones (importe que se incluye en el cuadro a continuación como 'otra retribución', al ser pagado por Banco Santander).

Y por último, José Antonio Álvarez, en su condición de asesor estratégico de Grupo Santander, percibió una retribución fija de 1.750 miles de euros, además de las aportaciones a seguros de vida y salud, y parte del complemento que venía percibiendo como consecuencia de la renuncia a la prestación de fallecimiento e invalidez, por los importes que se detallan en el cuadro de la sección G siguiente.

G. Retribución individual y por todos los conceptos de los consejeros en 2025

A continuación se desglosan de forma individualizada, por consejero de Banco Santander, las retribuciones salariales a corto plazo (o de abono inmediato) y las diferidas no sujetas a objetivos a largo plazo correspondiente a los ejercicios 2025 y 2024. La información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV (9.5) y la nota '5. Retribuciones y otras prestaciones al consejo de administración del Banco y a la alta dirección' de las cuentas anuales consolidadas del Grupo recogen información sobre las acciones entregadas en 2025 en virtud de los sistemas de retribución diferida de ejercicios anteriores cuyas condiciones para la entrega ya se han cumplido.

Desglose individual por conceptos retributivos

Consejeros	Miles de euros									Total	
	2025										
	Atenciones estatutarias		Retribución salarial y bono de los consejeros ejecutivos					Aportación a pensiones	Otras retribuciones ^F		Total
	Asignación anual del consejo y de las comisiones	Dietas del consejo y comisiones	Salario fijo	Variable - bono de abono inmediato (50% en instrumentos)	Variable - bono de pago diferido (50% en instrumentos)	Total					
Ana Botín	305	44	3.435	4.006	2.003	9.444	1.341	843	11.977	12.127	
Héctor Grisi	305	44	3.150	2.768	1.384	7.302	1.120	718	9.489	9.137	
José Antonio Álvarez	380	67	—	—	—	—	—	2.440	2.887	3.698	
Glenn Hutchins	622	78	—	—	—	—	—	—	700	700	
Homaira Akbari	203	81	—	—	—	—	—	—	284	285	
Javier Botín ^A	101	36	—	—	—	—	—	—	137	144	
Sol Daurella	239	75	—	—	—	—	—	—	314	292	
Henrique de Castro	203	80	—	—	—	—	—	—	283	300	
Gina Díez	159	63	—	—	—	—	—	—	222	225	
Luis Isasi	349	74	—	—	—	—	—	1.000	1.423	1.440	
Belén Romana	474	107	—	—	—	—	—	—	581	599	
Pamela Walkden	290	93	—	—	—	—	—	—	383	381	
Germán de la Fuente	262	83	—	—	—	—	—	—	344	338	
Carlos Barrabés ^B	187	71	—	—	—	—	—	—	259	128	
Antonio Weiss ^C	130	50	—	—	—	—	—	—	180	72	
Bruce Carnegie-Brown ^D	—	—	—	—	—	—	—	—	—	78	
Ramiro Mato ^E	—	—	—	—	—	—	—	—	—	271	
Total 2025	4.209	1.045	6.585	6.774	3.387	16.746	2.461	5.001	29.462	—	
Total 2024	4.115	1.240	6.585	6.260	3.756	16.601	2.444	5.815	—	30.214	

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

B. Consejero y miembro de las CN, CBRSC y CIT desde el 27 de junio de 2024.

C. Consejero desde el 27 de junio de 2024.

D. Cesó como consejero el 22 de marzo de 2024.

E. Cesó como consejero el 27 de junio de 2024.

F. Otras retribuciones recoge para Luis Isasi 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de la unidad de negocio de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones. Para José Antonio Álvarez, este importe incluye su retribución como asesor estratégico de Grupo Santander, así como 678 miles de euros por aportaciones a seguros de vida y salud, y el complemento que venía percibiendo como consecuencia de la renuncia a la prestación de fallecimiento e invalidez, que ha ascendido a 12 miles de euros.

El total de las cantidades devengadas por los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiadas en Banco Santander, así como las propias de los consejeros ejecutivos del Grupo, Ana Botín y Héctor Grisi, asciende en 2025 a 29.462 miles de euros. Esta cantidad difiere de los 41.315 miles de euros reportada en el epígrafe **C.1. c) de Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV**, por 2 motivos:

- Por la diferencia de criterio utilizado en la elaboración de la información correspondiente a la **retribución variable de los consejeros ejecutivos**, tal y como se ha explicado anteriormente.
- Por la inclusión adicional en la tabla de Información estadística de los datos de **remuneración de los consejeros no ejecutivos en otras entidades del Grupo** (972 miles de euros).

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

Total de retribución variable diferida y sujeta a objetivos a largo plazo (valor razonable)

	Miles de euros ^A	
	2025	2024
Ana Botín	2.804	2.332
Héctor Grisi	1.938	1.611
Total	4.742	3.943

A. Corresponde al valor razonable del importe máximo a percibir en un total de 3 años (2029, 2030 y 2031), que se ha estimado a la fecha de concesión del plan teniendo en cuenta distintos escenarios posibles de comportamiento de las diferentes variables establecidas en el plan durante los periodos de medición. Por su parte, el valor a *face value* para 2025 de los mencionados 3 diferidos es de 6.774 miles de euros (4.006 miles de euros para Ana Botín y 2.768 miles de euros para Héctor Grisi).

H. Ratio entre componentes variables y componentes fijos en 2025

La Junta General de 2025 aprobó una ratio máxima entre los componentes variables y los componentes fijos de la retribución de los consejeros ejecutivos del 200%.

El porcentaje que han supuesto los componentes variables de la retribución total respecto de los fijos en 2025 es de 197% para Ana Botín y 150% para Héctor Grisi (175% y 147%, respectivamente, en 2024).

A estos efectos:

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

I. Cómo incluimos las métricas de sostenibilidad en la retribución variable de 2025

La actual política retributiva de Banco Santander está diseñada para alinear la remuneración de los ejecutivos con nuestros objetivos estratégicos, incluyendo la sostenibilidad a largo plazo. Por ello la política incorpora mecanismos que vinculan la remuneración variable con el logro de los objetivos financieros, de sostenibilidad y de creación de valor. Estos objetivos son específicos, medibles y alineados con los intereses de la entidad, abarcando factores ambientales, sociales y de buen gobierno (sostenibilidad).

Las métricas de sostenibilidad se incluyen en los dos esquemas de incentivos, el incentivo a corto plazo y el incentivo a largo plazo. Ambas estructuras están establecidas para recompensar el desempeño y promover un equilibrio entre los resultados inmediatos y el crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.

1. Incentivo a corto plazo (medido a través del resultado del pool de bono):

- La remuneración variable se calcula en función de las métricas cuantitativas anuales y una evaluación cualitativa basada en factores objetivos, teniendo en cuenta también el rendimiento individual. Consideramos los logros en materia de sostenibilidad en la evaluación cualitativa, con un peso del +/- 5%.
- Nuestros principales 248 directivos del Grupo (incluidos la presidenta ejecutiva y el CEO), así como los empleados del Centro Corporativo global y los centros corporativos globales de nuestras filiales, están sujetos a este marco general de bono y a sus respectivas adaptaciones locales.
- Los parámetros propuestos para las revisiones de desempeño en materia de sostenibilidad tienen como objetivo recompensar el progreso tanto en métricas clave como en la integración de la sostenibilidad en la gestión. Para el incentivo

de 2025, el componente de sostenibilidad de la evaluación cualitativa consideró los siguientes logros respecto de los objetivos presupuestados para el año: avances en cultura inclusiva; inclusión financiera, salud financiera y apoyo a la comunidad; volumen de negocio sostenibles y apoyo a la transición; y gobernanza y datos.

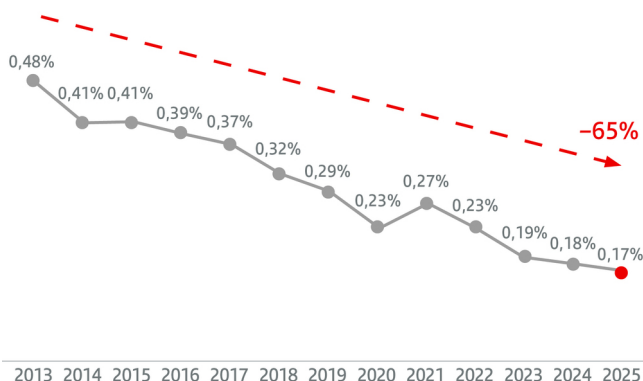
2. Incentivo a largo plazo:

- Una parte de la compensación variable (40% en el caso de los consejeros ejecutivos) se difiere y cobra en base al logro de métricas plurianuales predeterminadas, incluidas aquellas en materia de sostenibilidad (para el incentivo de 2025, el 20% del total). Estas métricas son avances en cultura inclusiva, inclusión financiera, inversión socialmente responsable y apoyo a la transición de nuestros clientes a través de financiación sostenible y los avances de un plan de transición (para más detalles, véase la sección 6.3. B. iv) '[Objetivos plurianuales vinculados al abono de los importes diferidos a cobrar en 2029, 2030 y 2031](#)'.
- En 2025, un total de 38 directivos del Grupo (los puestos de mayor rango jerárquico dentro de la organización) tienen condicionada su retribución a largo plazo a la consecución de estas métricas, incluyendo la presidenta ejecutiva y el CEO.

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

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

Retribución de los consejeros ejecutivos como % del beneficio ordinario atribuido



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

Remuneración de los consejeros¹ (miles de euros)

	2025	% var. 25/24	2024	% var. 24/23	2023	% var. 23/22	2022	% var. 22/21	2021
• Consejeros ejecutivos									
Ana Botín	11.977	(1) %	12.127	5 %	11.544	5%	11.001	(4%)	11.435
Héctor Grisi	9.489	4 %	9.137	11 %	8.257	—	—	—	—
• Consejeros no ejecutivos²									
José Antonio Álvarez	2.887	(22%)	3.698	4%	3.553	(61%)	9.086	(1%)	9.160
Glenn Hutchins	700	—%	700	88%	372	—	10	—	—
Homaira Akbari	284	—%	285	8%	265	9%	244	(2%)	248
Javier Botín ^A	137	(5%)	144	5%	137	6%	129	—	129
Sol Daurella	314	7%	292	17%	249	8%	230	(4%)	239
Henrique de Castro	283	(6%)	300	6%	284	9%	261	(2%)	267
Gina Díez	222	(1%)	225	7%	211	23%	172	32%	130
Luis Isasi ^B	1.423	(1%)	1.440	2%	1.417	—	1.412	—	1.406
Belén Romana	581	(3%)	599	5%	572	4%	549	3%	533
Pamela Walkden	383	1%	381	12%	341	6%	323	7%	303
Germán de la Fuente	344	2%	338	25 %	271	—	137	—	—
Carlos Barrabés ^C	259	102%	128	—	—	—	—	—	—
Antonio Weiss ^D	180	150 %	72	—	—	—	—	—	—
Bruce Carnegie-Brown ^E	—	—	78	(86%)	576	(18) %	700	—	700
Ramiro Mato ^F	—	—	271	(48%)	518	4%	500	—	499
Rendimiento de la sociedad									
Beneficio ordinario atribuido al Grupo (millones de euros)	14.101	12%	12.574	14%	11.076	15%	9.605	11%	8.654
Resultados consolidados de la sociedad ³ (millones de euros)	20.867	10%	19.027	16%	16.459	8%	15.250	5%	14.547
RoTE ordinario	17,07%	5%	16,27%	8%	15,06%	13%	13,37%	5%	12,73%
Remuneración media de los empleados⁴ (miles de euros)	62	1%	61	5%	58	3%	56	1%	56
Remuneración media de los empleados en España⁵ (miles de euros)	77	3%	75	3%	73	6%	68	10%	62
Incremento interanual de la remuneración media de los empleados en España en base comparable	—	6 %	—	—	—	—	—	—	—

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

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

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

4. La remuneración de los empleados en el Grupo contiene todos los conceptos, incluidas otras retribuciones. Normalmente los aumentos o descensos de retribución son mayores para los consejeros ejecutivos, dependiendo de los resultados de la entidad, porque el porcentaje de retribución variable sobre retribución fija en un empleado medio es menor que el de los consejeros ejecutivos. Datos de retribución variable devengada en ejercicio en curso tanto para empleados como para los consejeros ejecutivos. Datos de la serie también están impactados por la evolución de los tipos de cambio en las geografías del grupo. Número de empleados medios calculado sobre una base equivalente a tiempo completo.

5. Total empleados en geografía España. Incluye remuneración fija + bono efectivamente cobrado en el año. No incluye resto de conceptos. No está impactado por tipos de cambio.

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

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

C. Consejero y miembro de las CN, CBRSC y CIT desde el 27 de junio de 2024.

D. Consejero desde el 27 de junio de 2024.

E. Cesó como consejero el 22 de marzo de 2024.

F. Cesó como consejero el 27 de junio de 2024.

K. Nivel de cumplimiento de las métricas a largo plazo del plan 2022 (periodo 2022-2024)

Durante el ejercicio 2025 fue aprobado por el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, el grado de cumplimiento de las métricas a largo plazo del séptimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales (2022). El siguiente cuadro recoge el detalle tanto de los objetivos fijados como el dato de consecución de los mismos a cierre de periodo.

Métrica	Escala	Resultado	Coeficiente	Peso	Peso ponderado			
RoTE en 2024 (%)	≥15% - Coeficiente 1,5 ≥12% pero <15% - Coeficiente 0 - 1,5 <12% - Coeficiente 0	16,3%	150%	40%	60,0%			
Posición del RTA de Santander en el periodo 2022-2024 dentro del grupo de comparables	Percentil 100 - Coeficiente 1,5 Percentil 75 - 100 - Coeficiente 1 - 1,5 Percentil 40 - 75 - Coeficiente 0,5 - 1 Inferior al percentil 40 - Coeficiente 0	Percentil 67	83%	40%	33,2%			
Métricas vinculadas a criterios de sostenibilidad	a) % de mujeres en posiciones directivas a cierre de 2024	≥ 30,5% - Coef. 1,25 ≥ 30% pero < 30,5% - Coef. 1 – 1,25 ≥ 28% pero < 30% - Coef. 0 - 1 < 28% - Coef. 0	31,2%	125%	1/5	25%		
	b) Personas empoderadas financieramente entre 2019 y 2024 (mn)	≥ 14 - Coef. 1,25 ≥ 13 pero < 14 - Coef. 1 – 1,25 ≥ 9 pero < 13 - Coef. 0 - 1 < 9 - Coef. 0	16,1	125%	1/5	25%		
	c) Objetivo de financiación verde entre 2019 y 2024 (miles de millones de euros)	≥ 170 - Coef. 1,25 ≥ 160 pero < 170 - Coef. 1 – 1,25 ≥ 120 pero < 160 - Coef. 0 - 1 < 120 - Coef. 0	177	125%	1/5	25%		
	d) N.º de sectores con objetivos de descarbonización en 2024	≥ 11 - Coef. 1,25 =10 - Coef. 1 ≥ 0 pero < 10 - Coef. 0 - 1	5	50%	1/5	10%		
	e) % de reducción intensidad de emisión en generación eléctrica en 2024 (versus 2019)	≥ 18,75% - Coef. 1,25 ≥ 15% pero < 18.75% - Coef. 1 – 1,25 ≥ 0% pero < 15% - Coef. 0 - 1	48%	125%	1/5	25%		
	Total a + b + c + d + e					110%		
	Sostenibilidad					110 %	20 %	22 %
	Total nivel de cumplimiento Plan 2022					115,2%		

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

La política de remuneraciones de Banco Santander y su implementación en 2025 fomentan una gestión del riesgo segura y efectiva a la vez que apoyan los objetivos del negocio a largo plazo. Los elementos principales de la política de remuneraciones para los consejeros ejecutivos que contribuyen a la alineación del riesgo, el desempeño y la retribución en 2025 fueron los siguientes:

Palabras clave	Elemento de alineación respecto al riesgo, el desempeño y la retribución
Equilibrio de las métricas	El equilibrio de las métricas cuantitativas y de la valoración cualitativa, incluidos clientes, riesgo, solvencia y rentabilidad relacionada con el riesgo, utilizados para determinar la retribución variable de los consejeros ejecutivos.
Umbrales financieros	El ajuste de la retribución variable si ciertos umbrales financieros no se alcanzan, lo que podría limitar dicha retribución al 50% del monto del ejercicio anterior o que no se llegara a otorgar.
Objetivos a largo plazo	Los objetivos a largo plazo vinculados con las últimas tres partes de la retribución variable diferida. Estos objetivos están directamente relacionados con la rentabilidad para el accionista respecto al grupo de referencia, el RoTE y los objetivos de la agenda de sostenibilidad de la entidad.
Desempeño individual	Queda a criterio del consejo evaluar el desempeño individual de los consejeros ejecutivos a la hora de otorgarles su retribución variable individual.
Límite de la retribución variable	200% de la retribución fija.
Participación de las funciones de control	El trabajo realizado por el comité de recursos humanos, con la ayuda de miembros de la alta dirección a cargo de las funciones de control en relación con el análisis cuantitativo y cualitativo.
Malus y clawback	Posibilidad de aplicación de cláusulas <i>malus</i> a retribuciones diferidas no consolidadas y <i>clawback</i> a retribuciones consolidadas o pagadas, en las condiciones y situaciones establecidas en la política de retribuciones del Grupo.
Política de tenencia de acciones	Exigentes requisitos de tenencia de acciones por parte de los ejecutivos, por la que tienen la obligación de mantener una cantidad en acciones de Banco Santander de al menos el doble de su salario anual, reduciendo así el incentivo de los estos para la toma de riesgos a corto plazo.
Pago en instrumentos	Al menos el 60% de la retribución variable se paga en instrumentos sujetos a un periodo de retención o de prohibición de ejercicio de al menos un año.

6.4 Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028

Principios de la política de remuneraciones

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

El sistema de retribuciones de los consejeros está regulado en el artículo 58 de los Estatutos sociales de Banco Santander y en el artículo 33 del Reglamento del consejo. Para 2026, 2027 y 2028 no se plantean cambios en los principios o en la composición de las retribuciones a los consejeros en cuanto al desempeño de sus tareas de supervisión y toma de decisiones colectivas, respecto a los establecidos en 2025. Aparecen descritos en las secciones [6.1 'Principios de la política retributiva'](#) y [6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025'](#).

B. Retribuciones de los consejeros ejecutivos

Por el desempeño de funciones ejecutivas, los consejeros de esta naturaleza tendrán derecho a percibir las retribuciones (incluyendo, en su caso, sueldos, retribución variable, eventuales indemnizaciones por cese anticipado en dichas funciones y cantidades a abonar por Banco Santander en concepto de primas de seguro o de aportaciones a sistemas de ahorro) que, previa propuesta de la comisión de retribuciones y por acuerdo del consejo de administración, se consideren procedentes, sujetas a los límites que resulten de la legislación aplicable.

Principio de igualdad retributiva y condiciones de retribución y empleo de los consejeros ejecutivos y resto de empleados de Santander

Tanto para los consejeros ejecutivos como para cualquier empleado de Banco Santander aplica el principio de igualdad retributiva que se recoge en la Política Corporativa de Retribución de Grupo Santander, que no permite ningún tipo de discriminación distinta de las derivadas de la evaluación de los resultados y de los comportamientos corporativos, y promueve una gestión salarial igualitaria en cuanto a género.

Asimismo, el sistema de remuneración aplicable a todos los empleados de Santander retribuye el valor que los empleados aportan sobre la base de unos principios comunes, como los siguientes:

- **Meritocracia:** se garantiza la no discriminación por razones de sexo, edad, cultura, religión ni etnia a la hora de aplicar las prácticas y políticas retributivas.
- **Coherencia:** remuneración coherente con el nivel de responsabilidad, liderazgo y desempeño dentro de la organización, favoreciendo la retención de profesionales clave y la atracción del mejor talento.
- **Sostenibilidad:** se establece un sistema sostenible de retribución tanto por lo que se refiere a los costes asociados al mismo y el control que se ejerce sobre estos como por la vinculación del mismo a los objetivos que se describen en esta política, que hacen que el importe de la retribución variable se ajuste al desempeño de la entidad, no promuevan el cortoplacismo y fomentan la sostenibilidad a largo plazo. Para los 1.336 miembros del Colectivo Identificado Corporativo se incluye

además el diferimiento de hasta el 60% de su retribución variable y la recepción de al menos el 50% de su remuneración variable en instrumentos (sujetos a periodos de retención de al menos un año), y la existencia de cláusulas *malus* y *clawback*.

Asimismo, desde el año 2020 se han incluido aspectos de sostenibilidad dentro de los objetivos vinculados a la retribución variable anual. A partir de 2022, con el propósito de reforzar el foco en la agenda de sostenibilidad del Grupo y destacar esta materia como un eje estratégico de largo plazo, se incorporaron métricas de sostenibilidad (descritas en la sección siguiente) en los últimos pagos diferidos de la remuneración variable.

- Responsabilidad social: la cuantía de la retribución de los empleados no podrá ser inferior al salario mínimo fijado legalmente ni al salario mínimo vital o salario digno (*living wage*) del país en el que cada empleado preste sus servicios. Además, con el fin de resaltar la responsabilidad social del negocio en la retribución, entre los objetivos de Banca Responsable del Grupo que se vinculan a la retribución de los empleados se incluye la métrica de inclusión financiera.
- Vinculación a objetivos: la retribución variable se sujeta al cumplimiento de (i) los objetivos anuales descritos en el apartado 6.4.B.ii.B, cuya composición refleja las prioridades estratégicas de clientes y rentabilidad, promoviendo una adecuada gestión de riesgos y la eficiencia en la asignación de capital, evitando un enfoque cortoplacista, y (ii) los objetivos a largo plazo que se detallan en el apartado 6.4.B.ii.D siguiente, que fomentan la sostenibilidad del balance a largo plazo, promoviendo la rentabilidad a largo plazo para el accionista y la propia de Banco Santander, así como la sostenibilidad de las actividades de la entidad y el modo en que se realizan.

Por último, tal y como se detalla al principio del apartado [6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas'](#), Banco Santander realiza anualmente una revisión comparativa de la retribución total de los consejeros ejecutivos y otros directivos del Grupo. El grupo de análisis en 2026 está formado por BBVA, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, HSBC, ING, Itaú, Scotiabank y Unicredit, según criterios de capitalización bursátil, escala global, reconocimiento de marca, diversificación geográfica, modelo de negocio y marco regulatorio. La incorporación de bancos estadounidenses y brasileños viene justificada por la fuerte presencia de Banco Santander en esos países, en cuyos principales mercados de valores, las bolsas de Nueva York y de São Paulo, cotizan sus acciones.

En este sentido, Banco Santander no aplica a sus consejeros ejecutivos ningún elemento de remuneración que se desvíe de la práctica común en el mercado.

C. Principales cambios de la política de remuneraciones en 2026

En el marco de los encuentros con inversores y accionistas durante 2025, estos han manifestado de forma generalizada su valoración positiva de los cambios introducidos en la política de remuneraciones de 2025, sin identificar la necesidad de realizar modificaciones adicionales en los elementos clave abordados en dicho ejercicio. Sobre esta base, el enfoque de la política de remuneraciones propuesta para 2026 se centra en reforzar la alineación del marco retributivo con las prioridades estratégicas que han sido comunicadas en el Investor Day de 2026. En este contexto, se han revisado las estructuras de los incentivos a corto y

largo plazo, así como las métricas, y ponderaciones asociadas, con el fin de garantizar que incentivan de manera eficaz la ejecución de nuestra estrategia y la creación de valor sostenible a largo plazo para los accionistas.

Asimismo, y en línea con el *feedback* recibido de los inversores, Banco Santander ha avanzado en un proceso de mayor simplificación de los componentes cuantitativos y cualitativos del *scorecard* del bono, orientado a mejorar su claridad y comprensión.

El consejo considera que este enfoque consolida un marco retributivo estable, transparente y bien alineado con la nueva estrategia, que refuerza los principios de *pay-for-performance*, apoya el desempeño a largo plazo y continúa reflejando de forma adecuada las expectativas de los accionistas.

Retribución de los consejeros para 2026

A. Retribución de los consejeros en su condición de tales

En 2026, los consejeros, por su condición de tales, seguirán percibiendo una retribución por el desempeño de funciones colectivas de supervisión y toma de decisiones, por un importe conjunto máximo de 6 millones de euros (importe que no ha sido actualizado desde 2012 y que fue por última vez aprobado por la Junta General de 2025), con dos componentes:

- asignación anual, y
- dietas de asistencia.

Para 2026, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, ha acordado incrementar un 5% los importes de las asignaciones anuales (presidencia y membresía) del consejo y sus comisiones (incluida la comisión ejecutiva), además del importe asignado al cargo de consejero coordinador y vicepresidencia no ejecutiva, así como de las dietas de asistencia, respecto a los importes aprobados para 2025. Esta subida, que es inferior al incremento medio de la retribución de los empleados de Grupo Santander en España en 2025 respecto a 2024 en base comparable (+6%), se aplica de acuerdo al último estudio comparativo de mercado realizado por la entidad con ayuda de experto independiente. Dicho análisis confirmó que la remuneración era en términos generales competitiva, pero con margen al alza para alinearla más plenamente a mercado.

El importe concreto a satisfacer por los conceptos anteriores a cada uno de los consejeros y su forma de pago se acuerda por el consejo de administración en los términos indicados en la sección [6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025'](#) del informe anual respectivo, teniendo en cuenta las circunstancias objetivas que en cada caso concurran.

Adicionalmente, como se ha indicado en la descripción del sistema de retribución de los consejeros, Banco Santander abonará en 2026 la prima correspondiente del seguro de responsabilidad civil para sus consejeros, contratado en una póliza común a otros directivos del Grupo, en condiciones usuales de mercado y proporcionadas a las circunstancias de la propia sociedad.

B. Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

Esta sección proporciona información adicional sobre las decisiones adoptadas por la comisión de retribuciones y el consejo de administración en relación con la remuneración de los consejeros ejecutivos por sus funciones ejecutivas en 2026, incluyendo los principales hitos de desempeño del Grupo bajo su liderazgo y el contexto del próximo ciclo:

- **Resultados récord y cumplimiento íntegro de los objetivos del Investor Day 2025:** el beneficio atribuido en 2025 ascendió a 14.101 millones de euros, récord por cuarto año consecutivo, impulsado por un significativo crecimiento de los ingresos en los negocios globales y por una mayor base de clientes. Bajo el liderazgo de nuestros consejeros ejecutivos, el Grupo ha cumplido todos los compromisos financieros y estratégicos establecidos para 2025 en el anterior Investor Day.
- **Este desempeño financiero sostenido se tradujo en una significativa creación de valor para el accionista:** la rentabilidad total para el accionista en el periodo 2025, en términos absolutos y relativos frente a nuestro grupo de comparables, fue del +132% (el mejor de entre nuestros *peers*) y +60 %, respectivamente, situando a Banco Santander como el mayor banco por capitalización bursátil de la zona euro. La revalorización de la acción en el mercado refleja la confianza en la estrategia, la ejecución y el liderazgo de Grupo Santander.
- **Estrategia inorgánica:** ejecución destacada de la estrategia inorgánica del Grupo, ejemplificada por la venta de Santander Polonia y las adquisiciones (sujetas a las autorizaciones regulatorias y corporativas correspondientes) de TSB en Reino Unido y Webster en Estados Unidos. Estas operaciones demuestran una asignación disciplinada del capital, refuerzan el liderazgo de Santander en mercados clave y reflejan claramente la capacidad de los consejeros ejecutivos para reconfigurar la cartera del Grupo con el fin de mejorar la rentabilidad y el valor para el accionista.
- **Objetivos ambiciosos para el nuevo ciclo estratégico:** tras la finalización del ciclo 2025, el Investor Day 2026 estableció ambiciosos objetivos financieros y estratégicos hasta 2028. En esta nueva fase será necesaria una ejecución consistente y sostenida en el tiempo, una transformación continua y una asignación disciplinada del capital en un entorno macroeconómico y competitivo en evolución.
- **Evolución de la presencia internacional y posicionamiento competitivo en materia retributiva:** el perfil de beneficios de Banco Santander es cada vez más internacional, con una proporción significativa de los ingresos generados en las Américas. Si bien el actual grupo de comparables refleja la presencia diversificada de Santander, el fortalecimiento de su posición en Estados Unidos con la adquisición de Webster refuerza la importancia de mantener un adecuado y competitivo posicionamiento retributivo para apoyar la estabilidad del liderazgo, además de un desempeño sostenido en el próximo ciclo estratégico.

A la vista de este rendimiento superior y sostenido en el tiempo, del cumplimiento consistente de los objetivos a lo largo del ciclo estratégico finalizado y de la ampliación del alcance y la complejidad de la siguiente fase, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, determinó que resultaba apropiado aplicar un incremento moderado del 5% a sus salarios anuales brutos y a sus bonus *target* para 2026 (esta subida es inferior al incremento medio de la retribución de los empleados de Grupo Santander en España en 2025 respecto a 2024 en base comparable, que fue del +6%).

i) Componentes fijos de la retribución

A) Salario anual bruto

Por tanto, como consecuencia de la mencionada propuesta de subida, los salarios anuales brutos para 2026 ascienden a 3.607 miles de euros para Ana Botín y 3.308 miles de euros para Héctor Grisi.

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

B) Otros componentes fijos de la retribución

- **Sistemas de previsión:** planes de aportación definida, descritos a continuación en la sección 'Sistemas de previsión'⁶. En lo que respecta concretamente a las aportaciones fijas anuales a pensiones (aportación del 22% del salario bruto anual), para 2026 estas se situarán en 793 miles de euros para Ana Botín y 728 miles de euros para Héctor Grisi.
- Asimismo y en relación con el complemento a la retribución fija de la presidenta ejecutiva por importe de 525 miles de euros anuales que fue establecido en 2018 con ocasión de la eliminación de sus prestaciones complementarias por fallecimiento e invalidez y que venía percibiendo hasta octubre de 2025, la política prevé el mantenimiento de dicho importe con el fin de evitar que la retribución de la presidenta ejecutiva se reduzca de manera involuntaria. Este complemento no se computa para el cálculo de las aportaciones al sistema de previsión del que participa la presidenta ejecutiva, ni para otros conceptos retributivos referenciados a su retribución fija.
- **Prestaciones sociales:** los consejeros ejecutivos percibirán también determinadas prestaciones sociales tales como primas de seguros de vida, bolsas de viajes, seguros médicos, y, en su caso, la imputación de rendimientos por préstamos concedidos en condiciones de empleado, de acuerdo con la política habitual establecida por Banco Santander para la alta dirección y en las mismas condiciones que el resto de los empleados. También se incluye información a este respecto en la sección 'Sistemas de previsión' más adelante.
- Además, Banco Santander pone a disposición de los consejeros ejecutivos los medios materiales y humanos necesarios o apropiados para el desarrollo de sus funciones (incluyendo los desplazamientos que deban realizar en el ejercicio de su cargo). Cualquier uso privado ajeno a sus funciones en Banco Santander que puedan hacer será pagado por ellos en términos y

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

condiciones similares a los que se aplicarían a terceras partes independientes, bajo la supervisión de la comisión de auditoría.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2026, que ha sido aprobada por el consejo a propuesta de la comisión de retribuciones, se basa en los principios de la política retributiva descritos al principio de esta sección.

La retribución variable de los consejeros ejecutivos consiste en un único incentivo, sujeto al logro de objetivos a corto y largo plazo, que constituye el undécimo ciclo del denominado plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Este incentivo se rige por lo previsto en esta política y, en lo no previsto, por lo que el consejo de administración detalle en el reglamento que regule el incentivo, así como en los contratos y demás documentación complementaria que resulte precisa o conveniente.

El incentivo se estructura del siguiente modo:

- El importe final de la retribución variable se determinará a inicios del ejercicio siguiente (2027) sobre la base del importe de referencia o bono *target* y en función del cumplimiento de los objetivos anuales que se describen en la sección B siguiente.
- Se abonará un 40% de la retribución variable inmediatamente tras su determinación y el 60% restante se cobrará de forma diferida en cinco años, y sujeta a objetivos a largo plazo, del siguiente modo:
 - El importe diferido de los dos primeros ejercicios, el 20% del total, a cobrar en los dos años siguientes, 2028 y 2029, estará sujeto a que no concurran las cláusulas *malus* descritas en la sección 6.3 B v) anterior.
 - El importe diferido de los tres siguientes ejercicios (40% del total), a cobrar en 2030, 2031 y 2032, estará sujeto, además de a que no concurran las cláusulas *malus*, a que se cumplan los objetivos a largo plazo descritos en la sección D más adelante (retribución variable sujeta a objetivos a largo plazo).

Del mismo modo, los importes ya abonados de la retribución variable estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por Banco Santander en los supuestos y durante el plazo previsto en la política de *malus* y *clawback* del Grupo, referida en la sección 6.3 B v) anterior.

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

Los componentes variables de la retribución total de los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2026 deberán respetar el límite del 200% de los componentes fijos que se somete a la Junta General de 2026. No obstante, la legislación europea sobre retribuciones permite la exclusión de ciertos componentes variables de carácter excepcional.

La proporción de elementos retributivos fijos y variables de los consejeros ejecutivos de Banco Santander obedece a normativa europea recogida en la Directiva CRD V. En este sentido, la fijación de cuantías fijas más elevadas que otros consejeros ejecutivos de bancos no comunitarios dentro de nuestro grupo de comparables (*peers*) se debe precisamente al no requerimiento de dicho límite

2:1 de componentes variables respecto a componentes fijos para los no comunitarios.

A) Retribución variable base o bono *target*

La retribución variable de 2026 de los consejeros ejecutivos se determinará, a principios de 2027, a partir del resultado del *pool* de bono respecto a los *items* recogidos en el *scorecard* detallado más adelante, de su bono *target* y del cumplimiento de sus objetivos individuales, que para el año 2026, para la presidenta y para el consejero delegado, entre otros, incluyen los de seguir consolidando nuestra gestión del Grupo a través de cinco negocios globales.

Como consecuencia de la propuesta de subida anteriormente mencionada, los bonos *target* para 2026 ascienden a 6.701 miles de euros para Ana Botín y 4.631 miles de euros para Héctor Grisi.

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

Durante 2025, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de remuneraciones, aprobó una actualización del marco de referencia del bono aplicable a partir de 2026.

El marco revisado refuerza la alineación con los objetivos presentados en el Investor Day de Grupo Santander y avanza en la simplificación del *scorecard*.

Con arreglo a esta actualización, la remuneración variable de los consejeros ejecutivos correspondiente a 2026 se basará en el desempeño respecto de los siguientes componentes:

1. Un conjunto de **métricas cuantitativas**, estructuradas en torno a tres categorías estratégicas (transformación del negocio -las dos primeras-, capital y rentabilidad sostenible), con las siguientes ponderaciones:
 - i. **Cientes activos (crecimiento): 20%.** Los clientes activos permiten un crecimiento sostenible y constituyen el indicador más claro de la vitalidad del negocio y de su relevancia competitiva. Esta métrica mide crecimiento de calidad, en lugar de mera expansión por volumen, y garantiza que el incentivo a corto plazo no fomente una optimización puramente financiera en detrimento del impulso comercial. Los clientes activos implican por tanto:
 1. Sostenibilidad de los ingresos y recurrencia.
 2. Mayor penetración de productos.
 3. Estabilidad de los depósitos y solidez de la financiación.
 4. Potencial de crecimiento de beneficios a largo plazo.
 - ii. **Métrica de costes: 20%.** La evolución de los costes mide directamente la capacidad del equipo directivo para mantener la disciplina operativa y ejecutar la transformación. En un sector estructuralmente competitivo y regulado:
 1. La eficiencia es una ventaja estructural.
 2. La escala debe traducirse en mejoras de productividad.
 3. La digitalización y la simplificación deben convertirse en ahorros medibles.
 - iii. **Generación de capital (CET1): 25%.** La generación de capital está alineada con las prioridades de los inversores y con la realidad de la solvencia, y se ha convertido en una de las

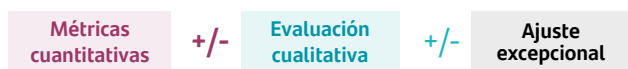
métricas más analizadas por los inversores. Incluir capital en el incentivo a corto plazo del *scorecard*:

1. Alinea directamente al equipo directivo con las expectativas de los accionistas.
 2. Refuerza una gestión prudente del riesgo.
 3. Transmite credibilidad en la capacidad de cumplir con la política de retribución al accionista.
- iv. **RoTE: 35%.** El RoTE continua siendo la métrica más completa de rentabilidad en el sector, porque garantiza que:
1. El crecimiento se traduzca en retornos atractivos.
 2. La fortaleza de capital no se logre a costa de la rentabilidad.
 3. La disciplina en costes se traduzca directamente en creación de valor para el accionista.
2. Una **evaluación cualitativa**, simplificada de cuatro a dos componentes:
- i. **Riesgos y Cumplimiento**, con una ponderación incrementada de +/-15 %, reforzando la alineación con una gestión prudente del riesgo y con las expectativas regulatorias, e incorporando indicadores relevantes de gestión de riesgos ambientales y sociales (E&S).
 - ii. **Desempeño relativo frente al mercado**, que se mantiene en +/-10 %, proporcionando una referencia externa de desempeño para apoyar la calibración del *bonus* en un entorno de mercado competitivo.

Como parte de la simplificación del marco de remuneración variable, la sostenibilidad deja de figurar como un componente cualitativo independiente; no obstante, además de la incorporación de indicadores de gestión de riesgos E&S en la evaluación cualitativa de riesgos y cumplimiento, los objetivos relacionados con la sostenibilidad seguirán reflejándose en el incentivo a largo plazo, en coherencia con su horizonte temporal plurianual.

Asimismo, a partir de 2026, las métricas a largo plazo (incluidos estos objetivos vinculados a la sostenibilidad) se aplicarán a una población más amplia de aproximadamente 250 directivos senior del Grupo (frente a los 38 principales ejecutivos en 2025), reforzando aún más la alineación en el conjunto del liderazgo senior.

3. Un **ajuste de naturaleza excepcional** que deberá, en caso de aplicarse, estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.



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

Categoría	Métrica ^A	Ponderación
Transformación: Ponderación: 40%	Cientes activos (crecimiento)	20%
	Costes	20%
Capital Ponderación: 25%	Generación de capital	25%
Rentabilidad sostenible Ponderación: 35%	RoTE	35%

A. A estos efectos, estas métricas se ajustarán positiva o negativamente por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, cuando se hayan producido operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias (tales como saneamientos, impactos excepcionales del entorno macroeconómico, cambios regulatorios o reestructuraciones) que afecten a la pertinencia de la métrica y escala de cumplimiento en cada caso fijadas y supongan un impacto ajeno al desempeño de los consejeros ejecutivos y directivos evaluados.

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

Valoración cualitativa	Peso
Desempeño vs. comparables	+/-10%
Riesgos y Cumplimiento	+/-15%

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

- Si el BNO del Grupo de 2026 resultase inferior en más de un 50% al del ejercicio 2025, la retribución variable en ningún caso sería superior al 50% de la retribución variable de referencia para 2026.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, la retribución variable sería cero.

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

C) Forma de pago de la retribución variable

A efectos de potenciar una de las líneas estratégicas de Banco Santander clave para el futuro de la entidad, la presidenta y el consejero delegado seguirán recibiendo RSU de PagoNxt, con el fin de alinearlos con el éxito de esta unidad.

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

Concretamente, recibirían con cargo al ejercicio 2026 el equivalente a 500 miles de euros en RSU, en el caso de Ana Botín, y

el equivalente a 420 miles de euros en RSU, en el caso de Héctor Grisi, que se recibe de acuerdo al plan de incentivos a largo plazo de la indicada sociedad. Cada uno de los indicados instrumentos conferirá el derecho a obtener una participación o acción de PagoNxt, o de la sociedad que sea cabecera de su grupo (o su equivalente dinerario) en el momento en que, con arreglo al indicado plan, se produzca un evento de liquidez o una recompra o liquidación de los referidos instrumentos.

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

Por tanto, la retribución variable aprobada para los consejeros ejecutivos se abonará un 60% en instrumentos, repartidos en:

- El importe de RSU de PagoNxt, S.L. fijado para el año, y que no podrá exceder del 10% de su retribución variable.
- Y el importe restante, en acciones de Banco Santander.

Dicha remuneración se entregará parte en 2027 y parte diferida en cinco años y sujeta a métricas a largo plazo, como sigue:

- Un 40% de la retribución variable se abonará en 2027, neta de impuestos, 50% en metálico y 50% en instrumentos.
- Un 60% se abonará, en su caso, en cinco partes en 2028, 2029, 2030, 2031 y 2032, neto de impuestos, en instrumentos, sujeto a las condiciones previstas en la sección E) a continuación, conforme a la siguiente distribución por años:

	2028	2029	2030	2031	2032
% Retribución Variable	10%	10%	13,33%	13,33%	13,33%
En metálico	5%	5%	3,33%	3,33%	3,33%
En instrumentos	5%	5%	10%	10%	10%

Esta misma distribución se seguirá también en relación con los pagos a realizar en los años correspondientes bajo el décimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales.

Los tres últimos pagos (con un peso del 40% de la remuneración variable) estarán además vinculados a los objetivos a largo plazo descritos a continuación en la sección D.

Las acciones estarán sujetas a un periodo de retención de tres años, salvo que los consejeros ejecutivos mantengan un importe en acciones equivalente al 200% de su remuneración fija anual (en cuyo caso seguirá aplicando el periodo de retención previsto por la regulación de un año).

D) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

La comisión de retribuciones propone mantener las mismas métricas vinculadas al cumplimiento de objetivos plurianuales para el ciclo 2026-2028, al estar plenamente alineadas con los objetivos públicos del Grupo presentados en el Investor Day. Este marco continúa priorizando el retorno a largo plazo para el accionista, la rentabilidad a largo plazo, así como la sostenibilidad del balance y de las actividades de la entidad.

A partir de 2026, las métricas a largo plazo se aplicarán a una población más amplia de aproximadamente 250 directivos senior en el conjunto del Grupo, incluidos los consejeros ejecutivos, frente a los 38 principales ejecutivos en 2025. Esta ampliación refuerza la alineación del liderazgo senior con los objetivos estratégicos y financieros a largo plazo del Grupo.

En consecuencia, las métricas de desempeño a largo plazo y sus ponderaciones seguirán siendo las siguientes:

- El comportamiento relativo del RTA de Banco Santander con los RTA ponderados del grupo de referencia (con una ponderación sobre el total del 50%). Ponderación sin cambio respecto a 2025, cuando el peso fue incrementado para mayor alienación con el retorno al accionista.
- El RoTE, que refleja la creación de valor a largo plazo (ponderación del 30%).
- Métricas relativas a aspectos de sostenibilidad. Su ponderación seguirá siendo del 20% del total.

Por tanto, los importes diferidos en 2030, 2031 y 2032 estarán vinculados, además de a las condiciones descritas en el apartado B, al cumplimiento de dichos objetivos a largo plazo del Grupo para el periodo 2026-2028, según el siguiente detalle de coeficientes y rangos:

A. Comportamiento relativo del RTA de Banco Santander en el periodo 2026-2028 en relación con los RTA ponderados de un grupo de referencia de 9 entidades de crédito, asignándose el coeficiente RTA que proceda en función de la posición del RTA de Banco Santander dentro del grupo de referencia.

Posición del RTA de Santander	Coeficiente RTA
Consecución del percentil 100	1,5
Entre los percentiles 75 y 100 (este no incluido)	1 – 1,5 ^A
Entre los percentiles 50 y 75 (este no incluido)	0,5 – 1 ^A
Inferior al percentil 50	0

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

El RTA⁷ mide el retorno de la inversión para el accionista como suma de la variación de la cotización de la acción más los dividendos y otros conceptos similares que pueda percibir el accionista durante el periodo considerado.

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

⁷ Se entenderá por RTA la diferencia (expresada como relación porcentual) entre el valor final de una inversión en acciones ordinarias de Banco Santander y el valor inicial de esa misma inversión, teniendo en cuenta que para el cálculo de dicho valor final se considerarán los dividendos u otros conceptos similares (tales como el programa Santander Dividendo Elección) percibidos por el accionista por dicha inversión durante el correspondiente periodo de tiempo como si se hubieran invertido en más acciones del mismo tipo en la primera fecha en que el dividendo o concepto similar sea pagadero a los accionistas, y a la cotización media ponderada de dicha fecha. Para el cálculo del RTA se tendrá en cuenta la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas correspondientes a las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2026 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor inicial) y de las quince sesiones bursátiles anteriores al 1 de enero de 2029 (sin incluir esa fecha) (para el cálculo del valor final).

B. Cumplimiento del objetivo de RoTE de Banco Santander en 2028. El coeficiente del RoTE correspondiente a este objetivo se obtendrá de la siguiente tabla:

RoTE en 2028 (%)	Coeficiente RoTE
≥ 22%	1,5
≥ 18% pero < 22%	0 – 1,5 ^A
< 18%	0

A. Incremento lineal del coeficiente del RoTE dentro de esta línea de la escala en función del porcentaje concreto de RoTE en 2028.

C. Métricas vinculadas a criterios de sostenibilidad

Las métricas de sostenibilidad están diseñadas para apoyar el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad del Grupo, al tiempo que contribuyen a una estructura de incentivos más simplificada y focalizada en el largo plazo.

Más concretamente, para el incentivo correspondiente a 2026, la parte de sostenibilidad del incentivo a largo plazo se determinará en función del desempeño de las siguientes métricas y objetivos, que en conjunto determinan el pago final del 20 % de la parte de la remuneración variable vinculada a objetivos plurianuales. Se describen a continuación⁸:

1. Mujeres en posiciones directivas al cierre del ejercicio 2028:

En aquellas geografías en las que la regulación o la política gubernamental no apoyen la fijación de objetivos específicos de inclusión, estos no serán metas específicas vinculadas a la compensación y tampoco estarán incluidos en la metodología o fórmula que determina un elemento del pago total del ejecutivo. En estos casos, y en la medida en que se permita, estos serán evaluados junto con otras iniciativas, factores o proyectos del Grupo, siendo considerados como una meta aspiracional que se pueda tener en cuenta en la toma de decisiones en materia de compensación.

% de mujeres en posiciones directivas ^B	Coeficiente
≥ 39,4%	1,25
≥ 38,8% pero < 39,4%	1 – 1,25 ^A
≥ 37,8% pero < 38,8%	0 – 1 ^A
< 37,8%	0

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

B. Los directivos incluidos representan aproximadamente el 15% de la plantilla total.

2. Número total anual medio de personas que reciben apoyo para su inclusión financiera en el periodo 2026-2028:

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

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

B. Promedio anual total del número de personas no bancarizadas, subbancarizadas, en dificultades financieras o con dificultades para acceder a créditos, a quienes proporcionamos soluciones de acceso y financiación a medida, con el objetivo de satisfacer las necesidades locales de inclusión financiera de forma recurrente, completa, asequible y eficaz.

3. Negocio sostenible. Este objetivo incluye cómo apoyamos la el negocio de nuestros clientes a través de financiación sostenible:

Financiación desembolsada y facilitada ^B (miles de millones de euros) entre 2026 y 2028	Coeficiente
≥ 240	1,25
≥ 192 pero < 240	1 – 1,25 ^A
≥ 140 pero < 192	0 – 1 ^A
< 140	0

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

B. Contribución de Grupo Santander al negocio sostenible de nuestros clientes: financiación verde desembolsada y facilitada por CIB y financiación sostenible de la banca minorista y comercial y de Digital Consumer Bank.

Cada línea de acción de sostenibilidad tiene una ponderación diferente:

1. Mujeres en posiciones directivas: 20%
2. Inclusión financiera: 20%
3. Negocio sostenible: 60%

$$C = (20\% \text{ Objetivo 1} + 20\% \text{ Objetivo 2} + 60\% \text{ Objetivo 3})$$

Finalmente, para determinar el importe anual de la retribución variable diferida vinculada al desempeño que, en su caso, corresponda a cada consejero ejecutivo en los ejercicios 2030, 2031 y 2032 (siendo cada uno de esos pagos una 'anualidad final'), y sin perjuicio de los ajustes que puedan resultar de la aplicación de la política de *malus* que se describe en la sección 6.3 B v siguiente, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Anualidad final} = \text{Imp.} \times (5/10 \times A + 3/10 \times B + 2/10 \times C)$$

donde:

- 'Imp.' se corresponde con un tercio del importe de la retribución variable que haya quedado diferida y vinculada a desempeño (esto es, Imp. será un 13,33% de la retribución variable total que se fije a principios de 2027).
- 'A' es el coeficiente RTA que resulte conforme a la escala de la sección A anterior en función del comportamiento relativo del RTA en el periodo 2026-2028 respecto del grupo de referencia.
- 'B' es el coeficiente RoTE que resulte conforme a la escala de la sección B anterior en función del RoTE alcanzado a cierre de año en 2028
- 'C' es el coeficiente que resulte del sumatorio de coeficientes ponderados de cada uno de los tres objetivos de sostenibilidad para 2028 según se ha indicado en el apartado C anterior.

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

- Supuesto en todo caso que, si $(5/10 \times A + 3/10 \times B + 2/10 \times C)$ arroja una cifra superior a 1,25, se aplicará 1,25 como multiplicador.

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

Para la verificación de su cumplimiento, estos objetivos a largo plazo podrán ajustarse por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, para eliminar los efectos que en él pudieran tener los cambios regulatorios o circunstancias extraordinarias (tales como saneamientos, operaciones corporativas, programa de recompra de acciones o reestructuraciones) que afecten a la pertinencia de dichas métricas y escalas de cumplimiento en cada caso fijadas y supongan un impacto ajeno al desempeño de los consejeros ejecutivos y directivos evaluados.

E) Otras condiciones de la retribución variable

El devengo de los importes diferidos, incluyendo los importes vinculados a objetivos a largo plazo, estará también condicionado a la permanencia del beneficiario en el Grupo⁹, en términos análogos a los indicados para el ejercicio 2025, a que no concurran las circunstancias que dan lugar a la aplicación de las cláusulas *malus* según lo recogido en la política de retribución del Grupo en su capítulo relativo a ajustes ex post (*malus* y *clawback*) (detalles en la sección 6.3 B v) anterior). Igualmente, los importes de retribución variable ya abonados estarán sujetos a su posible recuperación (*clawback*) por el Banco en los supuestos y durante el plazo previstos en dicha política, que fue ampliada en 2023 para adaptarla a la nueva regulación de la SEC de los EE.UU.

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

- Los fallos significativos en la gestión del riesgo cometidos por la entidad, o por una unidad de negocio o de control del riesgo.
- El incremento sufrido por la entidad o por una unidad de negocio de sus necesidades de capital, no previstas en el momento de generación de las exposiciones.
- Las sanciones regulatorias o condenas judiciales por hechos que pudieran ser imputables a la unidad o al personal responsable de aquellos, y el incumplimiento de códigos de conducta internos de la entidad.
- Las conductas irregulares, ya sean individuales o colectivas. Se considerarán especialmente los efectos negativos derivados de la

comercialización de productos inadecuados y las responsabilidades de las personas u órganos que tomaron esas decisiones.

Asimismo, podrá compensarse el efecto de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

La comisión de retribuciones podrá proponer al consejo ajustes sobre la retribución variable bajo circunstancias excepcionales debidas a factores internos o externos, tales como exigencias normativas o requerimientos o recomendaciones de organismos reguladores o supervisores. Estos ajustes se detallarán en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual de retribuciones de los consejeros que cada año se someten a la votación consultiva de la junta general.

F) Pago de la retribución variable en instrumentos

En base a la política retributiva vigente, el número máximo de acciones que, en su caso, se entregue a cada consejero ejecutivo bajo el undécimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales se determinará por el consejo de administración sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 30 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día de celebración del consejo en el que se acuerde el bonus para los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2026 ('Cotización 2027').

La estimación del importe máximo a entregar en acciones a los consejeros ejecutivos de Banco Santander asciende a 14 millones de euros ('IMDACE'). El número máximo de acciones Santander que se podrá entregar a los consejeros ejecutivos ('LACE') vendrá determinado por la siguiente fórmula:

$$LACE = IMDACE / \text{Cotización 2027}$$

Las coberturas del valor de las acciones Santander recibidas en los periodos de retención y diferimiento están expresamente prohibidas. También se prohíbe la venta durante el año posterior a su entrega. Adicionalmente, las acciones estarán sujetas a la política de tenencia de acciones que se describe más adelante bajo el epígrafe 'iii) Tenencia de acciones'.

En todo caso, el número final de acciones que se entregue a cada consejero ejecutivo tendrá en cuenta el importe resultante de aplicar los impuestos (retenciones o ingresos a cuenta) que corresponda conforme al procedimiento previsto en el reglamento que regule el ciclo.

Las acciones a entregar a los consejeros ejecutivos podrán ser propiedad de Banco Santander o de alguna de sus filiales, ser de nueva emisión o proceder de terceros con los que se hayan suscrito acuerdos para asegurar la atención de los compromisos asumidos.

⁹ Cuando la extinción de la relación con Banco Santander u otra entidad de Grupo Santander tenga lugar por causa de jubilación, jubilación anticipada o prejubilación del beneficiario, por causa de despido declarado judicialmente como improcedente, desistimiento unilateral por justa causa por parte del empleado (teniendo esta condición, en todo caso, las previstas en el artículo 10.3 del Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, para los sujetos a este régimen), invalidez permanente o fallecimiento, o como consecuencia de que una entidad, distinta de Banco Santander, que sea empleador deje de pertenecer a Grupo Santander, así como en los casos de excedencia forzosa, el derecho a la entrega de las acciones y los importes en efectivo diferidos, así como, en su caso, los importes derivados del ajuste por inflación de los importes diferidos en efectivo, mantendrá su vigencia en las mismas condiciones que si no hubiese ocurrido ninguna de las circunstancias señaladas. En caso de fallecimiento, dicho derecho pasará a los causahabientes del beneficiario. No se producirá ningún cambio en los derechos del beneficiario en los supuestos de baja temporal justificada por incapacidad temporal, suspensión del contrato de trabajo por maternidad o paternidad y excedencia para atender al cuidado de hijos o de un familiar. En el caso de que el beneficiario pase a otra empresa de Grupo Santander (incluso mediante asignación internacional y/o expatriación), no se producirá ningún cambio en los derechos del mismo. Cuando la extinción de la relación tenga lugar por mutuo acuerdo o por obtener el beneficiario una excedencia distinta de las indicadas en los apartados anteriores, se aplicará lo pactado en el acuerdo de extinción o de excedencia. Ninguna de las circunstancias anteriores dará derecho a percibir el importe diferido de forma anticipada. Cuando el beneficiario o sus causahabientes conserven el derecho a percibir la retribución diferida en acciones y en efectivo, así como, en su caso, los importes derivados del ajuste por inflación de los importes en efectivo diferidos, esta se entregará en los plazos y condiciones establecidos en el reglamento del plan.

G) Otras previsiones relativas al undécimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales

El consejo de administración implementará el undécimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Para ello y sin perjuicio de cualesquiera otras que tenga reconocidas en el marco de sus atribuciones, el consejo podrá llevar a cabo las actuaciones que se detallan seguidamente, las cuales, tras haberse limitado respecto de las existentes para ciclos anteriores, se aplicarán solamente de manera justificada:

- a. Interpretar, precisar y desarrollar en todo lo necesario o conveniente los términos del ciclo recogidos en la política y aprobar los reglamentos y contratos a través de los cuales se instrumente el undécimo ciclo y los restantes ciclos del plan que permanezcan vigentes.
- b. Aprobar y llevar a cabo las comunicaciones y gestiones que procedan ante entidades públicas o privadas para la mejor implementación del ciclo.
- c. Ejecutar el ciclo en sus propios términos, pudiendo (i) determinar el número de acciones que corresponda a cada consejero ejecutivo, actualizándolo en caso de cambios en el valor nominal de las acciones u operación equivalente a fin de que representen el mismo porcentaje sobre el total capital social, (ii) compensar el efecto dilución sobre acciones de entrega diferida (y no entregadas) por operaciones corporativas y distribuciones a accionistas, (iii) ampliar el periodo de diferimiento o los importes diferidos para adaptarlos a requerimientos legales o regulatorios, (iv) verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el ciclo, pudiendo apoyarse en terceros debidamente cualificados cuando ello resulte oportuno para constatar el grado de cumplimiento de objetivos, y (v) determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, pudiendo, a propuesta de la comisión de retribuciones y de forma debidamente justificada, ajustar positiva o negativamente ese grado de cumplimiento cuando (a) se hayan producido cambios regulatorios, operaciones inorgánicas, modificaciones sustanciales en la composición o dimensión del Grupo u otras circunstancias extraordinarias debidamente justificadas (tales como saneamientos, cambios legales, operaciones corporativas, programas de recompra de acciones o reestructuraciones) y (b) esos cambios afecten a la pertinencia de la métrica y escala de cumplimiento en cada caso fijadas o supongan un impacto ajeno al desempeño (performance) de los consejeros ejecutivos evaluados.
- d. Adaptar los mecanismos de entrega de acciones (sujeto en todo caso al importe máximo aprobado y a las condiciones esenciales de las que dependa la entrega) y aquellos que se instrumenten para el pago de impuestos.
- e. Cuando esté debidamente justificado (incluyendo cuando ello venga motivado por razones legales, regulatorias, tributarias y criterios de autoridades competentes, así como por operaciones inorgánicas, eventos de similar índole o circunstancias extraordinarias), a propuesta de la comisión de retribuciones y, en todo caso, sin alterar los elementos básicos definidos por la junta general ni rebasar los límites por esta aprobados, el consejo también podrá ajustar las previsiones del plan a las circunstancias que puedan plantearse en cada momento, incluyendo (i) adaptar el grupo de referencia cuando se produzcan alteraciones no previstas o circunstancias objetivas que exijan la modificación de las reglas de comparación o del propio grupo y, cuando una norma imperativa o interpretación

administrativa impida la ejecución del ciclo en los términos previstos, (ii) adaptar las métricas y escalas de cumplimiento a ellas asociadas (incluso mediante el ajuste, supresión o inclusión de métricas) a fin de lograr un mejor alineamiento del plan con los objetivos que con él se persiguen, según se recogen en la política.

El consejo de administración podrá también delegar (con facultad de sustitución cuando así proceda) a favor de la comisión ejecutiva o de cualquier consejero con facultades delegadas las conferidas bajo esta política que sean delegables, todo ello sin perjuicio de los apoderamientos que existan o puedan conferirse en relación con lo anterior y de la labor del comité de recursos humanos del Grupo para interpretar e implementar las previsiones anteriores.

iii) Tenencia de acciones

Como se detalla en el apartado 6.3.E, además de la obligación regulatoria de no transmitir las acciones que se reciban como retribución por un periodo de un año desde su concesión, con el fin de cumplir con la recomendación 62 del Código de Buen Gobierno de la CNMV, la política de tenencia de acciones incluye la obligación para los consejeros ejecutivos de no transmitir las acciones que reciban como retribución por un periodo de tres años desde su concesión, salvo que el consejero mantenga un importe en acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual.

Retribución de consejeros para 2027 y 2028**A. Retribución de los consejeros en su condición de tales**

No se prevén cambios para 2027 y 2028 en la retribución de los consejeros por su condición de tales respecto de lo descrito para 2026, sin perjuicio de que la junta general de 2027 o 2028 pudiera aprobar un importe superior al de seis millones de euros vigente, o de que el consejo pudiera fijar, dentro de ese límite, una distribución distinta de ese importe entre los consejeros en aplicación de los criterios previstos en el artículo 58.2 de los Estatutos de Banco Santander (esto es, funciones y responsabilidades, cargos en el consejo, pertenencia y asistencia a las comisiones y otras circunstancias objetivas).

B. Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas

La retribución de los consejeros ejecutivos se ajustará a principios similares a los que se aplican en 2026, con las diferencias que se detallan a continuación.

i) Componentes fijos de la retribución**A) Salario anual bruto**

El salario anual bruto de los consejeros ejecutivos podrá ser revisado anualmente en función de los criterios aprobados en cada momento por la comisión de retribuciones.

De producirse esta circunstancia, se detallará en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual de remuneraciones de los consejeros que cada año se somete a la votación consultiva de la junta general.

B) Otros componentes de la retribución fija

No se prevén modificaciones respecto a lo indicado para 2026.

ii) Componentes variables de la retribución

La política de retribución variable de los consejeros ejecutivos para los ejercicios 2027 y 2028 se basará en principios similares a los del ejercicio 2026 y seguirá el mismo esquema de un incentivo

único (por medio de un nuevo ciclo para cada ejercicio del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales) antes descrito, con el funcionamiento y las limitaciones también señaladas.

A) Fijación de la retribución variable

La retribución variable de 2027 y 2028 de los consejeros ejecutivos se determinará a partir de la retribución variable de referencia aprobada para cada ejercicio y teniendo en cuenta el *pool* de bono corporativo, de la siguiente manera:

- Un conjunto de métricas cuantitativas a corto plazo medidas frente a los objetivos anuales. Estas métricas estarán alineadas con el plan estratégico del Grupo e incluirán, al menos, objetivos de solvencia y clientes (pudiendo el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, ajustar las métricas en lo que resulte necesario para que reflejen la estrategia del Grupo). Las métricas podrán medirse a nivel de Grupo y, en su caso, de división, si un consejero ejecutivo tuviese encomendada la dirección de una división de negocio concreta. Los resultados de cada métrica se podrán comparar tanto con el presupuesto establecido para el ejercicio como con el crecimiento respecto al año anterior.
- Una evaluación cualitativa que no podrá modificar el resultado obtenido por las métricas cuantitativas en más de un 25% al alza o a la baja. La evaluación cualitativa se hará sobre las mismas categorías que los objetivos cuantitativos, incluyendo comportamiento relativo contra el mercado y la gestión de riesgos y cumplimiento.
- Un potencial ajuste excepcional que debe estar debidamente soportado y que puede contemplar modificaciones derivadas de deficiencias de control y/o riesgos, resultados negativos de las evaluaciones de supervisores o eventos significativos no previstos.

Las métricas cuantitativas, la evaluación cualitativa y el potencial ajuste excepcional ayudarán a que se contemplen los objetivos principales desde la perspectiva de los distintos grupos de interés, teniendo en consideración la importancia de la gestión de riesgos y la solvencia.

Una vez fijado conforme a estos criterios el *pool* de bono corporativo, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, decide el bono individual considerando el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, mayoritariamente coincidentes con las métricas del *bonus pool*, el seguimiento de los valores corporativos y la cultura de riesgos.

Por último, para la determinación del incentivo se comprobará si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el BNO (beneficio neto ordinario, según se define en la sección 6.3) no alcanza un determinado umbral de cumplimiento, el incentivo no podrá ser superior a un 50% del bono individual *target* para el ejercicio correspondiente.
- Si el BNO del Grupo resultase negativo, la retribución variable sería cero.
- El consejo tendrá en cuenta en el momento de la determinación de la retribución variable individual si existen restricciones a la política de dividendos por parte de las autoridades supervisoras.

B) Forma de pago de la retribución variable

Respecto a la retribución variable de los consejeros ejecutivos para los años 2027 y 2028, se propone la siguiente forma de pago:

- Un 40% en efectivo, y
- un 60% en instrumentos, repartidos en:
 - el importe de RSU de PagoNxt fijado para cada año (según se detalla a continuación); y
 - el importe restante, en acciones de Banco Santander.

Se prevé que con cargo a los ejercicios 2027 y 2028 Ana Botín reciba el equivalente a 500 miles de euros en RSU de PagoNxt, y Héctor Grisi el equivalente a 420 miles de euros en RSU, de acuerdo al plan de incentivos a largo plazo de esta sociedad. Cada uno de los indicados instrumentos conferirá el derecho a obtener una participación o acción de PagoNxt, o de la sociedad que sea cabecera de su grupo (o su equivalente dinerario) en el momento en que, con arreglo al indicado plan, se produzca un evento de liquidez o una recompra o liquidación de los referidos instrumentos.

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

C) Retribución variable diferida vinculada a objetivos a largo plazo

Las tres últimas anualidades del diferido de cada retribución variable estarán sujetas, además de a las condiciones descritas en relación con el undécimo ciclo de este plan de retribución variable, al cumplimiento de objetivos a largo plazo del Grupo que comprendan, al menos, un periodo de 3 años y cuyo cumplimiento podrá confirmar, reducir o aumentar los importes y el número de instrumentos diferidos.

Los objetivos a largo plazo se referirán a métricas que reflejen la creación de valor, rentabilidad para los accionistas y sostenibilidad en un periodo plurianual de, como mínimo, 3 años. Los objetivos estarán alineados con el plan estratégico del Grupo e incluirán sus principales prioridades desde la perspectiva de sus grupos de interés. Estos objetivos podrán medirse a nivel de Grupo y de país o negocio, cuando proceda, y su comportamiento podrá compararse de forma relativa respecto a un grupo de referencia. El consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, determinará los concretos objetivos a largo plazo y escalas de pago que reflejen el alineamiento con el plan estratégico del Grupo.

D) Otras condiciones de la retribución variable

No se prevén cambios en las cláusulas de permanencia, *malus* y *clawback* respecto de lo descrito en la sección relativa al undécimo ciclo del plan de retribución variable para 2026. Tampoco se prevén cambios respecto de lo descrito en relación con ese mismo ciclo respecto de las cláusulas sobre cobertura de los instrumentos o sobre el pago de la inflación sobre los importes diferidos en metálico.

E) Pago de la retribución variable en instrumentos

Lo previsto en relación con el undécimo ciclo de este plan de retribución variable resultará igualmente de aplicación *mutatis mutandis* a los ciclos del incentivo que se aprueben para 2027 y

2028. En concreto, para la determinación del número de acciones a entregar se tendrá en cuenta la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 30 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día de celebración del consejo en el que se acuerde el bonus para los consejeros ejecutivos para el ejercicio correspondiente.

El importe máximo a entregar en acciones a los consejeros ejecutivos de Banco Santander en 2027 asciende a 14 millones de euros, salvo que la junta general modifique este límite. Lo mismo aplicará para 2028. Resultará en todo caso de aplicación en relación con los ciclos duodécimo y decimotercero lo previsto en relación con el número máximo de acciones a entregar bajo el undécimo ciclo.

F) Otras previsiones relativas al duodécimo y decimotercer ciclos del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales

Lo previsto en relación con la implementación del undécimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales resultará de aplicación en relación con los ciclos duodécimo y decimotercero de ese plan.

iii) Tenencia de acciones

La política de tenencia de acciones aprobada en 2016, con las modificaciones introducidas en 2020 relativas a la no transmisión de las acciones que reciban como retribución por un periodo de tres años desde su concesión detallada en la sección 6.3.E anterior, aplicará también en los ejercicios 2027 y 2028, salvo que la comisión de retribuciones, por la concurrencia de circunstancias excepcionales, como exigencias normativas o requerimientos o recomendaciones de organismos reguladores o supervisores, proponga al consejo su modificación. Esa eventual modificación se detallaría en el informe de la comisión de retribuciones correspondiente y en el informe anual sobre retribuciones de los consejeros que cada año se someten a la votación consultiva de la junta general.

iv) Principio de igualdad retributiva

Para 2027 y 2028 aplicará el mismo principio de igualdad retributiva para los consejeros ejecutivos y cualquier empleado de Santander descrito respecto de 2026.

Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos y otras previsiones aplicables a todos los consejeros

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

A. Exclusividad y no concurrencia

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

Igualmente, los contratos de los consejeros ejecutivos prevén determinadas prohibiciones de competencia y de captación de clientes, empleados y proveedores que son exigibles durante dos años tras el cese en sus funciones ejecutivas por razones distintas del incumplimiento por parte de Banco Santander. La retribución a abonar por Banco Santander por esta prohibición de competencia es, en los casos de Ana Botín y de Héctor Grisi, el equivalente a dos años de su retribución fija anual.

Todos los consejeros deben cumplir con las normas y reglamentos que les impiden realizar actividades de competencia y les obligan a comunicar cualquier otra actividad profesional, la cual debe ser evaluada por la comisión de nombramientos, con el fin de comprobar si existe algún conflicto de interés o perjudica la capacidad del consejero para desempeñar sus funciones como tal.

B. Código general de conducta

Se recoge la obligación de observar estrictamente las previsiones del Código General de Conducta y del código de conducta en los mercados de valores del Grupo, en especial respecto a sus normas de confidencialidad, ética profesional y conflicto de interés.

C. Extinción

Los contratos son de duración indefinida y no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de cese aparte de lo que disponga, en su caso, la ley.

En caso de terminación de su contrato por Banco Santander, Ana Botín deberá permanecer a disposición de Banco Santander durante un periodo de cuatro meses para asegurar una adecuada transición. Durante este periodo, continuará percibiendo su salario bruto anual.

D. Sistemas de previsión

Los consejeros ejecutivos participan en el sistema de previsión en régimen de aportación definida constituido en 2012 y que cubre las contingencias de jubilación, incapacidad y fallecimiento. Banco Santander realiza anualmente aportaciones al sistema de previsión en beneficio de los consejeros ejecutivos correspondientes. Las aportaciones anuales se calculan en proporción a las respectivas bases pensionables de los consejeros ejecutivos que participan en el sistema de previsión, y continuarán realizándose hasta que aquellos abandonen el Grupo, o hasta su jubilación en el Grupo, fallecimiento o invalidez. La base pensionable a efectos de las aportaciones anuales para los consejeros ejecutivos que participan en el sistema de previsión es la suma de su retribución fija más el 30% de la media de sus tres últimas retribuciones variables.

Las aportaciones serán del 22% de las bases pensionables en todos los casos.

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

El sistema de previsión señalado está externalizado con Santander Seguros y Reaseguros, Compañía Aseguradora, S.A., y los derechos económicos de los consejeros antes indicados bajo el mismo les

corresponden con independencia de que estén o no en activo en Banco Santander en el momento de su jubilación, fallecimiento o invalidez. Los contratos de esos consejeros no prevén ninguna obligación de indemnización para el caso de cese aparte de lo que disponga, en su caso, la ley.

E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie

El Grupo tiene contratados seguros de vida y salud para los consejeros ejecutivos. Las primas para 2026 correspondientes a estos seguros incluyen el seguro de vida estándar. Para los ejercicios 2027 y 2028 dichas primas podrán variar en caso de producirse algún cambio en la retribución fija de los consejeros o en sus circunstancias actuariales.

Asimismo, los consejeros están cubiertos por el seguro de responsabilidad civil con el que cuenta Banco Santander, y podrán percibir otros salarios en especie (como, por ejemplo, préstamos en condiciones de empleado) de acuerdo con la política general establecida por Banco Santander y con el tratamiento fiscal correspondiente.

Además, Banco Santander pone a disposición de los consejeros los medios materiales y humanos necesarios o apropiados para el desarrollo de sus funciones (incluyendo los desplazamientos que deban realizar en el ejercicio de su cargo). El eventual uso privado de estos medios se produciría en términos y condiciones similares a los que se aplicarían a terceras partes independientes, bajo la supervisión de la comisión de auditoría.

F. Confidencialidad y devolución de documentos

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

Contratos con miembros no ejecutivos del consejo de administración

José Antonio Álvarez tiene en vigor desde el 1 de enero de 2023 un contrato en virtud del cual representa a Banco Santander ante supervisores, organismos internacionales, organizaciones sectoriales y otras entidades y autoridades en los asuntos institucionales y de políticas públicas que sean necesarios. Este contrato es de duración anual, y ha sido renovado para el año 2026, por el que recibirá una retribución fija de 1.000 miles de euros.

Luis Isasi tiene en vigor desde el 4 de abril de 2020 un contrato en virtud del cual ejerce el rol de presidente no ejecutivo del consejo de la unidad de negocio de Santander España por el que percibe 925 miles de euros anuales, y como miembro del consejo de la unidad de negocio de Santander España por el que percibe 75 miles de euros anuales. Este contrato, que es de duración indefinida, no prevé el pago de ningún importe al Sr. Isasi con motivo de la terminación del mismo.

Nombramiento de nuevos consejeros ejecutivos

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

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

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

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

Adicionalmente, si el nuevo consejero procediera de una entidad ajena a Grupo Santander, este podría ser beneficiario de un *buyout* que compense la pérdida de retribuciones variables que habría percibido de su entidad de origen de no haber aceptado la oferta de contratación del Grupo y/o podría recibir una bonificación por contratación como incentivo para que se una a Banco Santander.

Este tipo de compensación podrá ser abonada total o parcialmente en acciones, sujeta a los límites de entrega que en cada momento haya aprobado la junta general. En todo caso, el número máximo de acciones que podrán entregarse será un número tal que, multiplicando el número de acciones entregadas (o reconocidas) en cada ocasión por la media ponderada por volumen diario de las cotizaciones medias ponderadas de la acción Santander correspondientes a las treinta sesiones bursátiles anteriores a la fecha en que se entreguen (o reconozcan), no exceda del importe de 40 millones de euros. Este importe se computará desde la junta general ordinaria correspondiente a 2026 y hasta la junta general ordinaria del año 2027, y así sucesivamente en cada uno de los años siguientes (de junta ordinaria a junta ordinaria) durante el plazo de duración de esta política.

Por lo demás, está previsto someter a la aprobación de la próxima junta general ordinaria la autorización para entregar un determinado número máximo de acciones en el marco de las eventuales contrataciones de consejeros ejecutivos a las que resulte aplicable la normativa sobre *buyouts* en los términos indicados.

Asimismo, se podrán pagar bonificaciones por contratación una sola vez a los nuevos consejeros ejecutivos, en metálico o en acciones y, en ningún caso, superarán la suma de la retribución variable máxima que se asignó a todos los consejeros ejecutivos en el año anterior.

Excepciones temporales en la aplicación de la política retributiva

Conforme al artículo 529 *novodecies* 6 de la Ley de Sociedades de Capital, se podrán aplicar, dentro del marco normativo vigente, excepciones a elementos retributivos descritos en la presente política, en función de necesidades particulares del negocio o derivadas del contexto macroeconómico de las geografías en las que el Grupo opere, siempre que sean necesarias para servir a los intereses a largo plazo y la sostenibilidad de la entidad en su

conjunto, o para asegurar su viabilidad, y resulte necesario adoptar las mismas con urgencia.

En este sentido, se encontrarían dentro de estas situaciones en las que la excepción de la política de remuneraciones puede resultar necesaria:

- Escenarios macroeconómicos de especial complejidad, en los que el desarrollo de la actividad habitual pueda verse seriamente afectada.
- Aquellas excepciones específicas que pueda conllevar el nombramiento de un nuevo presidente ejecutivo o consejero delegado, o la necesidad de retener a un consejero ejecutivo y evitar un proceso de *vacatio regis* dentro de un escenario de especial complejidad para el negocio.
- Las que se originen de la necesidad de adaptación a cambios regulatorios.

En todo caso, para la aplicación de dichas excepciones, será necesaria:

- propuesta motivada de la comisión de remuneraciones, y
- posterior análisis y aprobación por el consejo de administración.

Además, cualquier aplicación de excepcionalidad será debidamente consignada y explicada en el correspondiente *Informe anual de remuneraciones de consejeros*.

6.5 Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones

En la sección [4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025'](#), que constituye el informe de la comisión de retribuciones, se especifica lo siguiente:

- Las tareas relativas a la retribución de los consejeros que son responsabilidad de la comisión de retribuciones, según los Estatutos y el Reglamento del consejo de Banco Santander.
- La composición de la comisión de retribuciones a la fecha de aprobación del informe.
- El número de sesiones mantenidas por la comisión de retribuciones en 2025, incluidas la conjunta con la comisión de supervisión de riesgos, cumplimiento y regulación.
- La fecha de la reunión en la que se aprobó el informe.

El informe anual sobre retribuciones de consejeros de 2024 fue aprobado por el consejo de administración y sometido al voto consultivo de la Junta General de 2025, donde contó con un porcentaje de votos a favor del 93,27%. El desglose de los votos fue el siguiente:

Resultado de la votación sobre el informe anual de remuneraciones 2024

	Número	% sobre el total ^A
Votos	10.380.448.441	99,96%
	Número	%
Votos a favor ^B	9.567.416.155	93,27%
Votos en contra ^B	689.902.170	6,73%
Votos en blanco ^C	3.636.373	0,04%
Abstenciones ^C	119.493.743	1,15%

A. Porcentaje sobre el total de votos válidos y abstenciones.

B. Porcentaje sobre votos a favor y en contra.

C. Porcentaje sobre el capital social de Banco Santander en la fecha de la Junta.

Proceso de toma de decisiones seguido para la determinación, revisión y aplicación de la política

Con arreglo a lo exigido por el artículo 529 *novodecies* de la Ley de Sociedades de Capital, la comisión de retribuciones elabora este informe en relación con la propuesta de la política de remuneraciones para 2026, 2027 y 2028 que el consejo de administración tiene previsto someter a la próxima Junta General de 2026 como punto separado en el orden del día y que forma parte integrante de este informe. Véase la sección [6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028'](#).

Esta política de retribuciones es elaborada por la función de Compensación de Banco Santander con las sugerencias, peticiones y comentarios recibidos a lo largo del año del comité de recursos humanos, la comisión de retribuciones y el consejo de administración sobre los aspectos que forman parte de ella. En el mes de enero de cada año se somete un primer borrador de la misma a la comisión de retribuciones para su análisis y discusión. En dicha reunión se consideran los comentarios recibidos, a través de su presidente y consejero coordinador, de los accionistas y resto de grupos de interés en el diálogo mantenido con ellos durante el año para recabar su opinión sobre nuestro gobierno corporativo y, en particular, sobre nuestras estructuras de remuneración. También se tienen en consideración las recomendaciones de reguladores y los requisitos legales o regulatorios que se hayan podido establecer desde la última vez que se sometió a aprobación de la junta general la política de remuneraciones de los consejeros.

Además, la comisión supervisa que la política esté alineada con la cultura y valores del Grupo, Sencillo, Personal y Justo.

Tras la presentación preliminar e incorporar los cambios y sugerencias de estas primeras revisiones, la función de compensación prepara el borrador final de la política para su informe definitivo por la comisión de retribuciones y elevación al consejo de administración en el mes de febrero, quien a su vez someterá a la Junta su aprobación.

Considerando el análisis realizado en el contexto de la elaboración del informe anual sobre remuneraciones de consejeros de 2025 y la tarea de supervisión continua en relación con la política de remuneraciones, la comisión considera que la política para los ejercicios 2026, 2027 y 2028, que está previsto que se someta al voto de los accionistas y está incluida en la sección 6.4 anterior, es conforme con los principios de la política de remuneración de Banco Santander y con el sistema previsto estatutariamente.

Tal y como se detalla en la citada política, esta considera, entre otros aspectos, (i) mantener un esquema sencillo para 2026 de nuestro sistema de retribución ejecutiva, dividido en tres categorías de métricas cuantitativas (transformación del negocio, rentabilidad sostenible y capital), para un mayor alineamiento con la creación de valor para el accionista y para fomentar la generación de capital; (ii) fomentar una evolución relativa mejor (respecto a nuestros comparables) en aspectos relacionados con la creación de valor; y, (iii) en cuanto a las métricas vinculadas al cumplimiento de objetivos plurianuales, seguir priorizando la rentabilidad a largo plazo del accionista y la entidad, así como la sostenibilidad del balance (retorno total del accionista, RoTE y métricas relativas a aspectos de sostenibilidad asociadas al grado de cumplimiento de nuestros objetivos de Banca Responsable), manteniendo de este modo las mejores prácticas de mercado atendiendo las preferencias de nuestros *stakeholders*.

En 2025 no ha habido desviaciones del procedimiento establecido para la aplicación de la política de remuneraciones ni excepciones temporales del mismo.

6.6 Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros

En la reunión del 2 de febrero de 2026, la comisión de retribuciones acordó proponer al consejo de administración la aprobación de la retribución variable correspondiente al ejercicio 2025 de los miembros de la alta dirección no consejeros. La propuesta de la comisión fue aprobada por el consejo en su reunión del 3 de febrero de 2026.

La determinación de estas retribuciones variables se basa en la aplicación de la política retributiva general de Banco Santander, así como de las especificidades que corresponden al colectivo de la alta dirección. En general, su *pool* de retribución variable se ha determinado a partir del mismo método aplicado para el cálculo de las métricas cuantitativas y la valoración cualitativa relativa a la retribución de los consejeros ejecutivos descrito en la sección 6.3.B) ii).

Los contratos de algunos de los miembros de la alta dirección se modificaron en 2018 con el mismo objetivo e introduciéndose los mismos cambios indicados en las secciones 6.3. D) en relación con Ana Botín, es decir, un sistema de aportaciones del 22% de las respectivas bases pensionables, la eliminación de las prestaciones complementarias, el incremento del capital asegurado del seguro de vida, y el abono de un complemento a la retribución fija en metálico, que figura en 'Otras retribuciones'.

El cuadro que figura a continuación recoge los importes correspondientes a la retribución a corto plazo (o de abono inmediato) y diferida (excluyendo la condicionada a objetivos plurianuales) de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2025 y 2024, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente. Dicho importe se ha reducido un 29% respecto al reportado en 2014 (80.792 miles de euros):

Retribución de la alta dirección

Miles de euros							
Ejercicio	Número de personas	Retribuciones salariales a corto plazo y diferidas					Total
		Fijo	Retribución variable de abono inmediato (50% en instrumentos) ^A	Retribución variable diferida (50% en instrumentos) ^B	Aportaciones a pensiones	Otras retribuciones ^C	
2025	15	19.255	18.359	8.612	4.910	6.456	57.592
2024	14	16.466	14.753	6.639	4.520	7.153	49.531

A. El importe de abono inmediato en acciones del ejercicio 2025 es de 895 miles de acciones de Banco Santander (1.612 miles de acciones de Banco Santander en 2024).

B. El importe de abono de acciones diferidas del ejercicio 2025 es de 416 miles de acciones de Banco Santander (725 miles de acciones de Banco Santander en 2024).

C. Recoge otros conceptos de retribución tales como primas por seguros de vida, seguros médicos, ayudas de localización y por último RSU de PagoNxt, por su labor de consejero en dicha entidad.

Adicionalmente a la información incluida en la tabla, hubo retribuciones salariales por valor de 4.118 miles de euros en concepto de *buyouts* y *sign-ons*, en el marco de las nuevas contrataciones de miembros que se han incorporado durante el año a este colectivo de empleados.

El precio de la acción Santander para la determinación de la retribución variable de 2025 es de 10,261 euros.

Por otra parte, el cuadro que figura a continuación indica el desglose de las retribuciones salariales vinculadas a objetivos plurianuales de los miembros que conforman la alta dirección a 31 de diciembre de 2025 y 2024, excluyendo las correspondientes a los consejeros ejecutivos que han sido detalladas anteriormente. Estas retribuciones solo se percibirán en caso de cumplirse las condiciones de permanencia, no concurrir las cláusulas *malus* y cumplirse los objetivos a largo plazo, en los correspondientes plazos de diferimiento.

Total de la retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo de la alta dirección (valor razonable)

Miles de euros

Ejercicio	Número de personas	Retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo ^A (50% en instrumentos) ^B
2025	15	9.043
2024	14	6.971

A. Corresponde en 2025 al valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2029, 2030 y 2031 del décimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. Corresponde en 2024 a la estimación del valor razonable de las anualidades máximas correspondientes a 2028, 2029 y 2030 del noveno ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a objetivos plurianuales. El valor razonable del plan ha sido determinado, en la fecha de concesión, en base al informe de valoración de un experto independiente, Willis Towers Watson. En función del diseño del plan para 2025 y de los niveles de consecución de planes similares en entidades comparables, se ha considerado que el valor razonable es el 70% de la retribución variable vinculada a objetivos plurianuales.

B. El número de acciones correspondientes a la retribución variable diferida sujeta a objetivos a largo plazo indicada en el cuadro es de 437 miles de acciones (762 miles de acciones de Banco Santander en 2024). Por su parte, el valor a *face value* para 2025 de los mencionados 3 diferidos es de 12.919 miles de euros.

Los objetivos a largo plazo son los mismos que para los consejeros ejecutivos. Aparecen descritos en la sección 6.3.B) iv).

Asimismo, las retribuciones salariales abonadas a integrantes de la alta dirección que cesaron en sus funciones durante 2025, no formando parte de ella al cierre del ejercicio, asciende a 2.905 miles de euros (12.303 miles de euros en 2024). En 2025 se han generado retribuciones salariales diferidas y vinculadas a objetivos plurianuales para este colectivo por valor de 342 miles de euros (en 2024 se generaron 633 miles de euros en retribuciones salariales diferidas y vinculadas a objetivos plurianuales).

En 2025 la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos ha sido del 134% para el conjunto de la alta dirección, habiéndose respetado el límite máximo del 200% fijado por la junta general de accionistas.



Para más información, consúltese la nota '5. Retribuciones y otras prestaciones al consejo de administración del Banco y a la alta dirección' de las cuentas anuales consolidadas del Grupo correspondiente al ejercicio 2025.

6.7 Informe con relevancia prudencial

El consejo de administración es el encargado de aprobar, a propuesta de la comisión de retribuciones, los elementos esenciales de la retribución de aquellos directivos o empleados que, no perteneciendo a la alta dirección, asuman riesgos, ejerzan funciones de control (i.e., auditoría interna, gestión de riesgos y cumplimiento) o reciban una retribución global que los incluya en el mismo nivel de retribución que el de los altos directivos y los empleados que asumen riesgos, cuyas actividades profesionales incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo (conformando todos ellos, junto con la alta dirección y el consejo de Banco Santander, el llamado Colectivo Identificado Corporativo).

Cada año, la comisión de retribuciones revisa y, en su caso, actualiza el perímetro de dicho colectivo con la finalidad de identificar las personas de la organización que cumplen los parámetros señalados anteriormente. El capítulo de políticas de retribuciones del *Informe con relevancia prudencial*¹⁰ de Banco Santander correspondiente a 2025 detalla los criterios seguidos para la identificación del colectivo, así como la normativa que ha servido de referencia para tal definición.

A cierre de 2025, teniendo en cuenta estos criterios, el citado colectivo estaba compuesto por 1.336 directivos de todo el Grupo (incluidos los consejeros ejecutivos y miembros de la alta dirección no consejeros) (1.246 en 2024), lo que suponía un 0,67% de la plantilla final (0,60% en 2024).

Son aplicables a los miembros del Colectivo Identificado Corporativo distintos de los consejeros ejecutivos los mismos principios retributivos que para estos últimos (descritos en las secciones 6.1 'Principios de la política retributiva' y 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas'), a excepción de:

- Los porcentajes y plazos de diferimiento que correspondan en función de su categoría.
- La posibilidad de que en 2025 ciertas categorías de directivos de menor nivel jerárquico no tengan incentivo diferido vinculado a los objetivos a largo plazo, sino solo a cláusulas *malus* y *clawback*.
- Al igual que se hizo en ejercicios anteriores, la parte de la retribución variable que se abona o difiere en acciones a los directivos del Grupo de Brasil, Chile y Polonia, puede entregarse en acciones o instrumentos equivalentes de las correspondientes filiales cotizadas.

En el ejercicio 2026, el consejo de administración mantendrá flexibilidad para acordar el abono total o parcial en acciones o instrumentos equivalentes de Banco Santander, y/o de las filiales correspondientes, en la proporción que en cada caso estime conveniente (sujeto, en todo caso, al número máximo de acciones de Banco Santander que la junta acuerde entregar y a las eventuales restricciones regulatorias que puedan ser de aplicación en cada jurisdicción).

El importe agregado de la retribución 2025 del Colectivo Identificado Corporativo, los importes diferidos en efectivo y en instrumentos y la relación entre los componentes variables de la retribución respecto de los fijos se encuentran detallados en el capítulo de 'Políticas de retribuciones' del citado *Informe con relevancia prudencial* del ejercicio 2025.

¹⁰ El Informe con relevancia prudencial 2025 está publicado en nuestra página web corporativa.

7. Estructura del Grupo y gobierno interno

7.1 Estructura del Grupo

Somos un grupo financiero líder y singular, con todas nuestras actividades organizadas en cinco negocios globales: Retail & Commercial Banking (Retail); Digital Consumer Bank (Consumer); Corporate & Investment Banking (CIB); Wealth Management & Insurance (Wealth); y Payments. Este modelo nos permite aprovechar nuestra escala y red y la tecnología para mejorar el servicio que ofrecemos a nuestros clientes, y nos convierte en una organización auténticamente global-local que impulsa un crecimiento rentable y crea valor para los accionistas.

A su vez, el Grupo está integrado por filiales jurídicamente independientes y autónomas en capital y liquidez, con una sólida gestión local. Este modelo facilita una financiación eficiente y mitiga el riesgo sistémico de contagio ante entornos económicos adversos, al tiempo que permite a Banco Santander, como sociedad matriz, ejercer una supervisión y un control adecuados del Grupo en su conjunto.

Como paso clave hacia convertirnos en una plataforma global y abierta de servicios financieros, hemos adoptado un enfoque *agile* en nuestra forma de trabajar. Este enfoque está diseñado para hacer una organización más eficiente y centrada en el cliente, mediante equipos multidisciplinares en todo el Grupo, todo ello dentro del marco de gobierno y las líneas de reporte existentes. Así, todos los órganos de gobierno, tanto a nivel del Grupo como local, continúan ejerciendo sus respectivas funciones y responsabilidades de conformidad con los requisitos legales y regulatorios aplicables y con la normativa interna, al tiempo que avanzamos hacia formas de trabajo más colaborativas y multidisciplinares.

7.2 Gobierno interno

Modelo matriz-filial y otra normativa interna

El Grupo cuenta con un modelo de gobierno Grupo-Filiales (GSGM, por sus siglas en inglés) y prácticas de buen gobierno, que formaliza la relación entre la matriz y las filiales en las que el Grupo es el principal accionista. El GSGM es revisado regularmente para asegurar que se adapta a nuestra estrategia. Cualquier referencia a las filiales en este apartado comprende a las más significativas del Grupo.

Las principales características del GSGM son las siguientes:

- Los órganos de administración de cada filial son responsables de realizar una gestión rigurosa y prudente de la respectiva entidad, de asegurar su solidez económica y de velar por los intereses de sus accionistas y otras partes interesadas.

- Las filiales se gestionan localmente por equipos que aportan un gran conocimiento y experiencia en la relación con sus clientes y mercados, al tiempo que se benefician de las sinergias y ventajas de pertenecer al Grupo.
- Las filiales están sujetas a la regulación y supervisión de sus autoridades locales, sin perjuicio de la supervisión global que ejerce el BCE sobre el Grupo.
- Los depósitos de los clientes están asegurados por los fondos o sistemas de garantía de depósitos de los países donde esté ubicada la filial respectiva, de acuerdo con la normativa que les es aplicable.

Las filiales gestionan de forma autónoma su capital y liquidez, si bien las posiciones de capital y liquidez del Grupo se coordinan por los órganos de gobierno corporativos. Las exposiciones intragrupo son limitadas y transparentes, y cualquier operación de esta naturaleza siempre se realiza en condiciones de mercado. Además, el Grupo cuenta con filiales cotizadas en algunos países, reteniendo siempre una participación de control.

Cada filial cuenta con su propio plan de viabilidad. Ello limita el riesgo de contagio entre las diferentes entidades del Grupo, lo que reduce el riesgo sistémico.

El GSGM establece los principios que rigen los tres tipos de relación entre el Grupo y sus filiales:

- **Presencia de Grupo Santander en los consejos de las filiales y guías para el funcionamiento y efectividad de los consejos:** en los órganos de administración de las filiales, donde el Grupo facilita unas pautas y procesos relacionados con la estructura, composición, constitución y funcionamiento de los consejos y de sus comisiones (auditoría, nombramientos, retribuciones y riesgos) alineadas con los estándares internacionales. Las directrices relativas a la composición de los consejos de las filiales siguen las mejores prácticas internacionales, y se asegura la presencia del Grupo con la presencia mínima de dos consejeros que lo representen. Las filiales también están sujetas a la normativa y criterios de supervisión locales.
- **Reporte del CEO / Country Head al CEO del Grupo:** desde enero de 2025, los CEO /Country Heads locales reportan directamente al consejero delegado del Grupo, en lugar de canalizarse a través de responsables regionales para Europa, América del Norte y Sudamérica. El consejo acordó eliminar la estructura regional de gestión, en línea con su objetivo de simplificar nuestra estructura para ganar agilidad y aumentar nuestra rentabilidad por la aceleración en la implementación de plataformas y productos de los negocios globales.

- **Elementos de gobierno de las funciones de control, gestión, soporte y negocios globales:** la interacción entre las funciones de control, gestión y soporte globales y de las filiales, y la interacción entre negocios globales y locales.

El GSGM también se aplica a los cinco negocios globales. Mientras que los CEO / Country Heads locales siguen siendo responsables en última instancia de cumplir el presupuesto, la ejecución de la estrategia comercial y de clientes y la gestión financiera, los responsables de los negocios globales lideran los negocios comunes y son responsables de la implementación del modelo operativo global y tecnologías comunes, mejorando por tanto el desempeño local, lo que nos permite tener una organización global-local.

Asimismo, el Grupo cuenta con unos marcos corporativos en aquellas materias que se han considerado relevantes por su incidencia en su perfil de riesgos, como son riesgos, capital, liquidez, cumplimiento, prevención del crimen financiero, tecnología, auditoría, contabilidad, finanzas, estrategia, personas y cultura, externalizaciones, ciberseguridad, datos e IA, gestión de situaciones especiales, comunicación y marca, y banca responsable. Estos marcos corporativos, de obligado cumplimiento, recogen principios y reglas sobre:

- el modo de ejercer la supervisión y control del Grupo sobre las filiales; y
- la participación del Grupo en ciertas decisiones relevantes de las filiales, y viceversa.

El GSGM y los marcos corporativos conforman el sistema de gobierno interno y son aprobados por el consejo de Banco Santander para su adhesión posterior por los órganos de gobierno de las filiales, teniendo en cuenta los requisitos locales aplicables. Asimismo, tanto el modelo como los marcos se mantienen constantemente actualizados mediante su revisión anual y su adaptación recurrente a las modificaciones legislativas y las mejores prácticas internacionales.

Las funciones corporativas elaboran otros documentos normativos de referencia que se facilitan a las filiales como herramienta de desarrollo de los marcos corporativos, promoviendo su efectiva implantación e integración a nivel local, siempre de forma consistente con la legislación y las expectativas de los supervisores locales. Este enfoque asegura una aplicación coherente en todo el Grupo. Anualmente, las funciones hacen una evaluación del grado de implementación efectiva de las políticas del Grupo a nivel local y llevan a cabo un proceso de certificación para asegurar que la normativa interna dentro de su ámbito de responsabilidad es adecuada.

Contamos igualmente con una política específica para el gobierno de las filiales y participadas no adheridas al GSGM, lo que refuerza el sistema de gobierno y control aplicado a estas sociedades.

Aunque el GSGM también aplica a los cinco negocios globales, cada uno de ellos cuenta con determinadas provisiones de gobierno que permiten asegurar su robusta supervisión por el Grupo, en línea con el GSGM. 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 tecnológicas globales y las fábricas de productos.

Novedades de 2025

En marzo de 2025 el consejo nombró al CDAIO, quien reporta directamente a la presidenta ejecutiva, y establece la visión y dirección sobre cómo se utilizan, escalan y gobiernan los datos y la IA, asegurando su alineamiento con la estrategia de negocio, las obligaciones regulatorias y los estándares éticos. Posteriormente, el consejo aprobó el marco corporativo de datos e IA para establecer los principios, directrices, roles y responsabilidades, procesos y gobierno que orientan la estrategia, el uso ético y responsable y la gestión de los datos y de la IA en todo el Grupo, junto con cambios específicos en el GSGM y en el procedimiento de nombramientos, a fin de reconocer datos e IA como función global de soporte y como posición clave.

Además, el consejo aprobó en 2025 modificaciones específicas del GSGM para incorporar el enfoque *agile* en nuestra forma de trabajar como paso clave en la aspiración del Grupo de convertirse en una plataforma global y abierta de servicios financieros. Se han desplegado esfuerzos para asegurar un entendimiento común de esta nueva forma de trabajar en toda la organización, con el objetivo de ser más ágiles, eficientes y centrados en el cliente.

Relación entre los consejos de matriz y filiales

El refuerzo continuo de los vínculos entre el consejo de administración de Banco Santander y los de sus filiales es clave para la supervisión efectiva de las políticas, controles y cultura corporativa. Los retos del contexto macroeconómico actual evidencian la necesidad de una colaboración transfronteriza efectiva dentro del Grupo, que nuestro GSGM hace posible.

La fortaleza de nuestro modelo de gobierno se mantiene a través de distintos mecanismos de coordinación entre la matriz y las filiales, tales como:

Designación de consejeros por el Grupo

Varios consejeros y directivos del Grupo también forman parte de los consejos de nuestras filiales, lo que permite la coordinación de los órganos de administración y la alineación estratégica de los consejos de las filiales.

Relación entre comisiones de matriz y filiales

Durante 2025, los presidentes de las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de Banco Santander asistieron como invitados a reuniones de estas comisiones en determinadas filiales. Asimismo, se invitó a sus homólogos en las filiales a asistir a reuniones de las respectivas comisiones de Banco Santander a lo largo del año. Esto ha contribuido a intensificar la comunicación y el intercambio de información y de mejores prácticas entre matriz y filiales.

Los presidentes de las comisiones de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del Grupo también organizaron numerosas reuniones virtuales con sus homólogos en las filiales, lo que enriqueció la comunicación entre todos ellos y les permitió compartir prioridades y cuestiones de interés comunes, por lo que se continuará con esta práctica en adelante.

Por último, en 2025 hemos celebrado una convención de presidentes de las comisiones de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento de las principales filiales en Madrid. Dicha convención tuvo por objeto fomentar una mayor colaboración entre la matriz y sus filiales, aumentar la concienciación sobre las iniciativas y expectativas globales, debatir colectivamente temas

de actualidad, así como fomentar canales de comunicación entre los asistentes. Tal y como sucedió en ocasiones anteriores, el evento fue un gran éxito y resultó muy productivo, recibiendo una valoración muy positiva de los asistentes.

Planes de formación coordinados

Hemos continuado compartiendo con las filiales la metodología y contenido de los planes de formación y desarrollo de consejeros del Grupo, para promover así la conformidad de los programas locales con las mejores prácticas internacionales y garantizar un planteamiento coordinado a nivel Grupo. Además, en 2025 se han organizado sesiones formativas con consejeros de las filiales sobre ciberseguridad, transformación, IA y nuestra estrategia de creación de valor para el accionista.

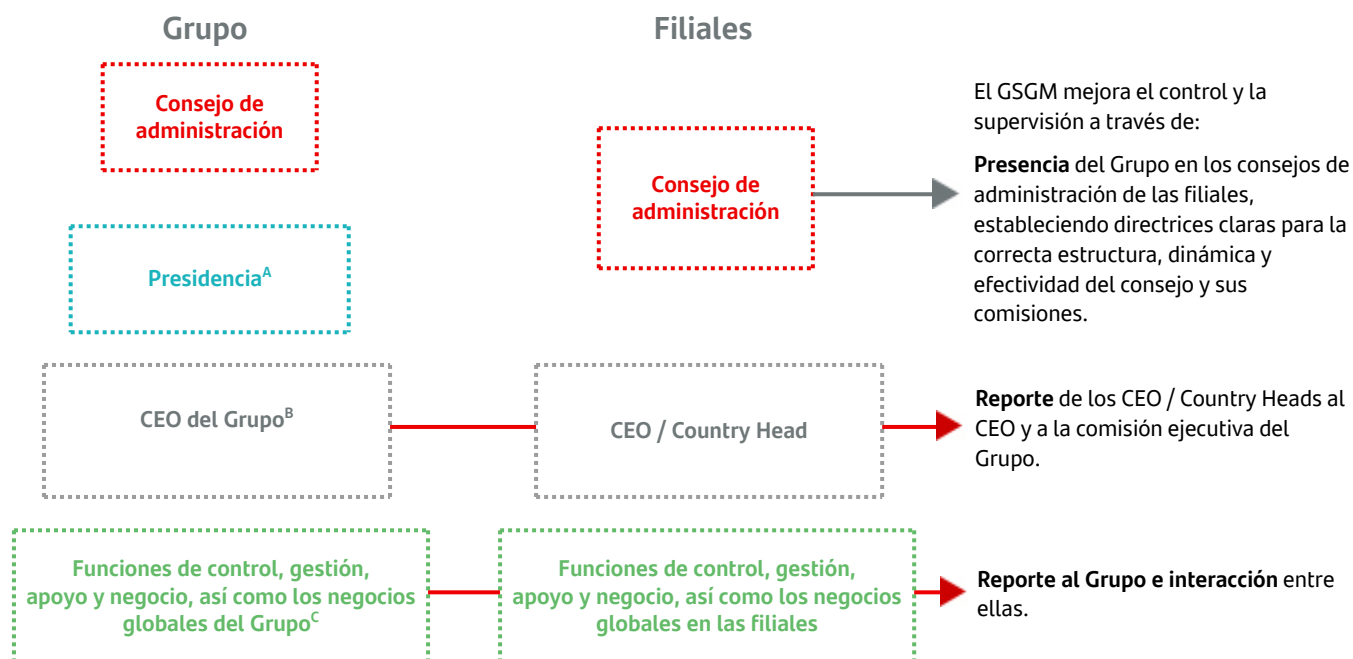
Visitas del consejo del Grupo y de las filiales

Cada año, al menos una sesión del consejo se celebra en una de las principales geografías del Grupo. Como parte de esta visita, los

consejeros se reúnen con el equipo directivo local para ahondar en su conocimiento sobre el negocio del país. En 2025, el consejo de administración se reunió en Estados Unidos, donde además se programaron encuentros con la alta dirección, otros empleados de gran potencial y con clientes.

Asimismo, se promueve que los consejos de administración de las filiales celebren una de sus reuniones en nuestro centro corporativo en Boadilla del Monte (Madrid) o en Santander (Cantabria), con objeto de reforzar la colaboración e interacción con los equipos corporativos. En 2025, el consejo de Santander UK celebró varias reuniones en el centro corporativo. Estas prácticas se mantendrán en 2026 y en adelante.

Los siguientes gráficos muestran los tres niveles del GSGM, así como las principales actuaciones a través de las que se asegura una relación efectiva y un sólido sistema de gobierno interno a nivel de Grupo.



A. Primer ejecutivo.

B. Segundo ejecutivo, que reporta exclusivamente al consejo de administración.

C. Auditoría, riesgos, cumplimiento, financiero, control de gestión/contabilidad, T&O, personas, cultura y organización, secretaría general, marketing, comunicación, estrategia, datos e IA, así como los cinco negocios globales (CIB, Retail, Wealth, Consumer y Payments).

Compartir las mejores prácticas y el talento en todo el Grupo y entre las filiales es clave para nuestro éxito.

Estructura de múltiples puntos de entrada que ha demostrado ser un **instrumento clave de resiliencia** y es resultado de nuestra estrategia de diversificación.

Colaboración continua e interacción diaria entre los equipos locales y corporativos.

Contar con un conjunto común de marcos y políticas corporativas en todo el Grupo, adaptadas a las condiciones de nuestros mercados locales.

Identificar sinergias y economías de escala en todo el Grupo.

Definir e implementar nuevas iniciativas, tanto a nivel de Grupo como local, para continuar desarrollando nuestro modelo de gestión y control.

8. Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)

El SCIIF forma parte de los Sistemas de control interno (SCI) del Grupo, del que adopta su marco metodológico y sus principios de gobierno. El SCI, aplicable tanto a la información financiera como a la no financiera, se ajusta a los estándares internacionales más exigentes y cumple con las directrices establecidas por el marco Internal Control – Integrated Framework del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, reconocido internacionalmente como el estándar de referencia en materia de control interno.

8.1 Entorno de control

Gobierno y órganos responsables

La implantación y supervisión del SCIIF se realiza por los siguientes órganos:

- **Consejo de administración.** Es responsable de formular la información financiera que Banco Santander debe publicar periódicamente en su condición de empresa cotizada, así como de supervisar y garantizar la integridad de los sistemas internos de información y control y de los sistemas contables y de información financiera.
- **Comisión de auditoría.** Asiste al consejo de administración en la supervisión del proceso de preparación y presentación de la información financiera y del SCI. Además, trata con el auditor externo todo aspecto significativo con impacto en el SCIIF que sea identificado en el transcurso de la auditoría, facilitando la emisión de una opinión independiente respecto al SCIIF. Para más información, véase la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025'](#).
- **Comité de control de riesgos.** Apoya a la comisión de auditoría en la revisión y supervisión del proceso de certificación anual del SCI.
- **Comité corporativo de contabilidad e información financiera, de gestión y sobre sostenibilidad.** Es responsable del gobierno y la supervisión de los asuntos relacionados con la contabilidad, la gestión financiera y el control.
- **Reunión de seguimiento de control interno.** Su función es realizar un seguimiento continuo del entorno de control, la estrategia y la evolución del SCI.
- **Función de personas, cultura y organización.** Es responsable de desarrollar la agenda estratégica de talento de Grupo Santander y de promover las políticas de cultura del Grupo relacionadas con los recursos humanos, incluida la diversidad y la inclusión. Además, es responsable del diseño e implementación de las políticas, así como de la gestión de los recursos humanos y de la estructura organizativa.
- **Funciones de negocio y de soporte.** Son responsables de identificar y documentar, respecto a su ámbito de actuación, los riesgos, tareas y controles que forman parte del SCIIF, a partir del entendimiento de sus actividades y procesos.
- **Función de intervención general y control de gestión.** Es responsable de (i) definir las políticas contables del Grupo y de su adaptación a las necesidades locales, en el marco del proceso de transposición normativa; (ii) asegurar la existencia de estructuras organizativas adecuadas, así como de un esquema apropiado de relaciones jerárquico-funcionales; (iii) implementar y ejecutar un SCI sobre el proceso de cierre, consolidación y publicación de la información financiera, supervisando los controles internos necesarios para mantener la fiabilidad del reporte de la información financiera, mediante herramientas y metodologías definidas por el Grupo; y (iv) mantener los sistemas contables y de información de gestión corporativos, así como de su adaptación a las particularidades de las unidades locales.
- **Funciones de riesgos y de cumplimiento.** Constituyen la segunda línea de defensa y son responsables de supervisar y de cuestionar de forma independiente las actividades de gestión de riesgos realizadas por la primera línea de defensa.

Dentro de la división de Riesgos, la función de control interno es la encargada de establecer los criterios y la metodología, así como de supervisar la implantación, seguimiento y reporte del SCIIF del Grupo.

Funciones responsables

La estructura organizativa del Grupo favorece la gestión efectiva de todos los riesgos, asegurando que las funciones de control interno (riesgos, cumplimiento y auditoría interna) son independientes de las de negocio y pueden desarrollar su función de una manera eficaz. Las principales funciones que intervienen en el proceso de elaboración de la información financiera son:

- **Función de auditoría interna.** Constituye la tercera línea de defensa en la supervisión del SCIIF, recomendando acciones correctivas y proponiendo aspectos de mejora a las funciones de la primera y segunda línea de defensa para su consideración e implementación.

Código General de Conducta, Canal Abierto y Formación

Código General de Conducta (CGC)

El CGC, aprobado por el consejo de administración, establece las pautas de conducta que rigen las acciones de todos los profesionales de Grupo Santander y, en particular, las reglas de conducta relativas entre otras a la información financiera.

Es de aplicación obligatoria para los consejeros y para todos los profesionales del Grupo, quienes lo suscriben al incorporarse a Santander. Adicionalmente, algunas personas están sujetas al CCMV o a otros códigos de conducta específicos vinculados a la actividad o negocio en el que desempeñan sus funciones.

Santander pone a disposición de todos sus profesionales cursos de formación sobre el CGC. Además, la función de cumplimiento atiende las consultas realizadas por los empleados sobre cuestiones éticas y normativas relacionadas con el CGC.

La función de personas, cultura y organización es la responsable de imponer las sanciones disciplinarias que en su caso correspondan por el incumplimiento del CGC y de proponer acciones correctoras, que pueden dar lugar a sanciones laborales, sin perjuicio de las administrativas o penales que pudieran derivarse.



Para más información sobre los principales mecanismos de implementación del CGC, véase 'Estándares de conducta' en la sección 4.2 'Comportamiento ético' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.

Canal Abierto

Canal Abierto es el sistema interno de información de Banco Santander que permite comunicar, de forma confidencial y, si así se desea, anónima, conductas indebidas que pudieran suponer actos ilícitos en el ámbito laboral o contrarios a la legalidad, irregularidades en materia de sostenibilidad, e infracciones del CGC y actos presuntamente no alineados con los comportamientos corporativos del Grupo.

El canal también permite notificar prácticas inadecuadas en materia de contabilidad o auditoría, incumplimientos de control interno o influencia inadecuada en auditores externos, en el marco de lo dispuesto por la ley SOx. También es la vía para comunicar las sospechas que se tengan sobre infracciones de la normativa de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, así como de corrupción, soborno, o incumplimiento de la normativa del mercado de valores.

La implantación de Canal Abierto corresponde al consejo de administración y su supervisión se realiza de forma conjunta por la comisión de auditoría y la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.



Para más información sobre el funcionamiento del canal y sobre el número y tipología de las comunicaciones recibidas, véase la sección 4.3 'Canales éticos' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.

Formación

El personal del Grupo involucrado en los procesos de preparación y revisión de la información financiera participa en programas de formación y actualización periódica, diseñados para proporcionar los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.

Estos programas son promovidos por las funciones responsables de la elaboración del SCIIF, en colaboración con la función de personas, cultura y organización, responsable de impartir y coordinar la formación en el Grupo.

Las acciones formativas se imparten en jornadas presenciales y a distancia, siendo todas ellas controladas y supervisadas por la función de personas, cultura y organización para garantizar un adecuado aprendizaje.

Durante 2025, la formación y los programas periódicos de actualización relacionados con la información financiera se centraron en áreas como análisis y gestión de riesgos, contabilidad y análisis de estados financieros, negocio bancario y entorno financiero, gestión financiera, costes y elaboración de presupuestos, así como refuerzo de habilidades matemáticas y competencias en cálculos y estadística.

En los programas de formación mencionados han participado más de 169.000 empleados de diferentes entidades y países en los que está presente el Grupo y han supuesto alrededor de 329.000 horas lectivas. Además, cada país establece su propio plan de formación basándose en el desarrollado por Banco Santander.

8.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

Grupo Santander cuenta con un proceso específico para identificar las entidades que deben incorporarse en su perímetro de consolidación, cuya supervisión corresponde a las divisiones de Intervención General y Control de Gestión y Secretaría General.

El proceso permite evaluar si Banco Santander tiene el control de una entidad por estar expuesto, o tener derecho, a los rendimientos variables, y tener capacidad para influir en su importe. Asimismo, permite valorar si Banco Santander tiene el control sobre una entidad estructurada, de conformidad con los criterios aplicables a este tipo de entidades. En caso de existir control, la entidad se incorpora al perímetro y se consolida por el método de integración global. En caso contrario, se analiza si existe influencia significativa o control conjunto. De ser así, la entidad también se incorpora al perímetro de consolidación y se valora por el método de la participación.



Para información adicional sobre los criterios aplicados en la determinación del perímetro de consolidación, véase la nota 2.b) 'Principios de consolidación' de la memoria consolidada.

Las entidades con mayor impacto en la elaboración de la información financiera consolidada deben tener implantado un SCI bajo una metodología común y homogénea, que asegure la inclusión de controles relevantes y la cobertura de todos los riesgos significativos para la información financiera.

El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta todas las actividades que se realizan en el Grupo, incorporando no solo los riesgos directamente vinculados con la elaboración de la información financiera, sino también aquellos de carácter no financiero que puedan tener impacto contable o reputacional. El Grupo promueve una coordinación efectiva entre el SCIIF y el sistema de control de la información de sostenibilidad, con el fin de garantizar una visión integrada de los riesgos y la coherencia entre ambos. Para más información sobre los controles específicos del

SCI relacionados con la información no financiera y de sostenibilidad, véase el apartado 'Gestión de riesgos y controles internos sobre la información de sostenibilidad' en la nota de sostenibilidad [NS 2. 'Gobierno de la sostenibilidad'](#) en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.

La identificación de los riesgos potenciales que necesariamente deben ser cubiertos por el SCI se realiza a partir del conocimiento y entendimiento que la dirección tiene del negocio y de sus procesos operativos, teniendo en cuenta tanto criterios de importancia relativa como criterios cualitativos asociados a la tipología, complejidad o a la propia estructura del negocio.

Además, Banco Santander asegura la implementación de los controles necesarios para mitigar los potenciales riesgos identificados. Esto incluye tanto los riesgos relacionados con errores o fraudes en la emisión de la información financiera como aquellos que puedan afectar, entre otros, a (i) la existencia de activos, pasivos y operaciones a la fecha correspondiente, (ii) el registro adecuado y oportuno y la correcta valoración de los activos, pasivos y operaciones, y (iii) la correcta aplicación de los principios y normas contables, así como de los desgloses necesarios.

Para más información sobre el proceso de identificación, documentación y evaluación de los riesgos y controles del SCI, véase la sección [1.5 'Sistema de control interno'](#) en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'.

8.3 Actividades de control

Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera

El consejo de administración y la comisión de auditoría supervisan el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva de Banco Santander y su Grupo, asegurando su integridad, el cumplimiento de los requisitos normativos, la delimitación adecuada del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables, vigilando que esta información se encuentre permanentemente actualizada en la página web corporativa.

Corresponde a la comisión de auditoría informar al consejo de la información financiera que el Grupo debe hacer pública periódicamente, velando por que se elabore conforme a los principios y prácticas de las cuentas anuales y goce de la misma fiabilidad.

Los aspectos más significativos tenidos en cuenta en el proceso de cierre contable y de revisión de juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes son los siguientes:

- las pérdidas por deterioro de determinados activos;
- las hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de los pasivos y compromisos por retribuciones por empleo y otras obligaciones;
- la vida útil del inmovilizado material e inmaterial;
- la valoración de los fondos de comercio de consolidación;
- el cálculo de las provisiones y la consideración de pasivos contingentes;

- el valor razonable de determinados activos y pasivos no cotizados;
- la recuperabilidad de los activos fiscales; y
- el valor razonable de los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos en combinaciones de negocios.



Para más información sobre el reporting y la gobernanza del SCI, véase la sección [1.5 'Sistema de Control Interno'](#) en el capítulo 'Gestión de riesgos y cumplimiento'.

Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información financiera

La división de Tecnología y Operaciones elabora las políticas corporativas sobre los sistemas de información del Grupo, relacionadas directa o indirectamente con los estados financieros, que garantizan en todo momento, mediante un esquema de control interno específico, su correcta elaboración y publicación.

A efectos de control interno son particularmente relevantes los aspectos que se detallan a continuación:

- La actualización y divulgación de las políticas y procedimientos internos relacionados con la seguridad de los sistemas y los accesos a las aplicaciones y sistemas informáticos, basados en roles y de acuerdo con las funciones asignadas al puesto de trabajo, de forma que se asegure el adecuado establecimiento de los derechos de acceso a la información, con el objetivo de proteger de ciberataques la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información financiera.
- La metodología utilizada para garantizar que el desarrollo de nuevas aplicaciones y la modificación o mantenimiento de las existentes pase por un circuito de definición, desarrollo y pruebas que asegure el tratamiento fiable de la información financiera. Para ello, se cuenta con controles específicos de desarrollo y seguridad y acceso a la información, pruebas y gestión de vulnerabilidades, entre otros. Para más información sobre ciberseguridad, véase la sección ['7. Innovación tecnológica: inteligencia artificial, ciberseguridad y ecosistema fintech'](#) en el capítulo de 'Informe económico y financiero'.
- La ejecución de un ciclo completo de pruebas del *software* en un entorno de preproducción (entorno informático que simula situaciones reales) antes de su implantación definitiva. Este ciclo incluye pruebas técnicas y funcionales, de rendimiento, de aceptación por parte del usuario y de pilotos y prototipos definidos por las entidades, antes de poner las aplicaciones a disposición de los usuarios finales.
- La existencia de planes de continuidad de negocio y contingencia tecnológica, sobre la base de la metodología corporativa, que aseguren el desarrollo de las funciones clave en caso de desastres o sucesos susceptibles de suspender o interrumpir la actividad. Con esta finalidad, existen sistemas de respaldo con un alto grado de automatización que garantizan la continuidad de los sistemas críticos con la mínima intervención humana, gracias a sistemas redundantes, sistemas de alta disponibilidad, líneas de comunicación también redundantes, así como copias de respaldo de los datos.

Políticas y procedimientos de control interno para actividades subcontratadas a terceros y servicios de valoración encomendados a expertos independientes

Grupo Santander cuenta con un marco corporativo de externalizaciones y acuerdos con terceros, así como con políticas y procedimientos de homologación de proveedores, para garantizar la cobertura adecuada de los riesgos relacionados con la subcontratación de actividades a terceros. Dicho marco, así como los modelos y políticas que lo desarrollan, responde a los requerimientos de la EBA en materia de subcontratación y gestión de riesgos de terceros y a los del Reglamento DORA, y es de obligado cumplimiento en todo el Grupo.

Los procesos más relevantes incluyen:

- la realización de tareas relacionadas con el inicio, grabación, procesamiento, liquidación, reporte y contabilización de operaciones o valoración de activos;
- la prestación de soporte informático en sus diferentes ámbitos: desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de infraestructuras, gestión de incidencias, seguridad de sistemas o procesamiento de información; y
- la prestación de otros servicios de soporte relevantes no relacionados directamente con la generación de la información financiera: gestión de proveedores, inmuebles y recursos humanos, entre otros.

Los principales procedimientos de control para asegurar la adecuada cobertura de los riesgos en dichos procesos son:

- las relaciones entre entidades del Grupo están documentadas en contratos en los que se determina de forma exhaustiva el tipo y nivel del servicio que se presta;
- los proveedores externos deben superar un proceso de homologación que permita asegurar que los riesgos relevantes asociados a los servicios que prestan se mantienen dentro de niveles aceptables según el apetito de riesgo definido por el Grupo, así como fomentar la evidencia mediante certificaciones externas de la efectividad de sus controles internos; y
- las entidades del Grupo receptoras de los servicios deberán asegurarse de que los proveedores externos disponen de una documentación completa y actualizada de los procesos y controles asociados a los servicios que proporcionan, y de que dichos controles son validados periódicamente.

Grupo Santander evalúa sus estimaciones internamente según las pautas del modelo de control citado. En caso de que se considere oportuno solicitar la colaboración de un tercero en determinadas materias concretas, cuenta con procedimientos para verificar su competencia e independencia y validar sus métodos y la razonabilidad de las hipótesis utilizadas.

En particular, existen controles para asegurar la integridad y la calidad de la información relativa a proveedores externos que prestan servicios relevantes con potencial impacto en los estados financieros. Estos controles se detallan en los acuerdos de nivel de servicio reflejados en los respectivos contratos con terceros.



Para más información, véase el apartado 'Riesgo de gestión de proveedores' en la sección 5.2 'Gestión del riesgo operacional' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'.

8.4 Información y comunicación

Políticas contables del Grupo

El marco corporativo de contabilidad e información financiera, de gestión y sobre sostenibilidad establece los principios, directrices y pautas de actuación en materia de elaboración de la contabilidad y de la información financiera y de gestión que son de aplicación a todas las entidades de Grupo Santander como un elemento fundamental para su buen gobierno.

Nuestra estructura hace necesario que dichos principios, directrices y pautas sean homogéneos para su aplicación en todas las entidades del Grupo, así como que cada una de ellas disponga de métodos de consolidación efectivos y aplique políticas contables homogéneas. Los principios descritos en ese marco se plasman y desarrollan de forma adecuada en las políticas contables del Grupo. En este contexto, las políticas contables constituyen el desarrollo operativo del marco, al plasmar y aplicar de forma concreta los principios en él establecidos.

Las políticas contables son un complemento de las normas financieras y contables aplicables en cada jurisdicción, siendo sus objetivos finales que (i) los estados e información financiera que se ponen a disposición del órgano de administración, así como de los supervisores o del mercado, faciliten información fiel y fiable para la toma de decisiones relacionadas con Grupo Santander, y (ii) se facilite el cumplimiento puntual de las obligaciones legales y de los diversos requerimientos establecidos en la normativa de aplicación a las entidades del Grupo por su vinculación contable con Banco Santander.

Las políticas contables son objeto de revisión siempre que se modifica la normativa de referencia y, al menos, una vez al año. Adicionalmente, con periodicidad mensual, el área de Regulación Contable publica internamente un boletín que contiene las novedades en materia contable en el que se recogen la nueva normativa publicada y las interpretaciones más relevantes.

A estos efectos, el área de Regulación Contable, de la división de Intervención General y Control de Gestión, tiene asignadas las siguientes responsabilidades:

- establecer el marco general para el tratamiento contable de las operaciones que constituyen la actividad de Banco Santander, de acuerdo con su naturaleza económica y con la normativa aplicable;
- definir y mantener actualizadas las políticas contables del Grupo y resolver las dudas y conflictos derivados de su interpretación; y
- mejorar y homogeneizar las prácticas contables del Grupo.

Las entidades del Grupo, a través de sus responsables de operaciones o de contabilidad, mantienen una comunicación fluida y continua con el área de Regulación Contable, así como con el resto de las áreas de la división de Intervención General y Control de Gestión y, cuando resulta necesario, con otras divisiones corporativas.

Mecanismos para la elaboración de la información financiera

El proceso de consolidación de los estados financieros se apoya en un conjunto de herramientas tecnológicas que aseguran la trazabilidad y consistencia de los datos contables reportados por las distintas unidades con la finalidad de minimizar los riesgos operativos y optimizar la calidad de la información. Estas herramientas informáticas canalizan el flujo de información entre las unidades y la división de Intervención General y Control de Gestión, que lidera el proceso de consolidación sobre la base de la información proporcionada.

Este proceso incorpora controles automáticos de validación, conciliación y revisión, diseñados para detectar posibles incidencias en el proceso de consolidación y garantizar la fiabilidad de la información financiera consolidada. Además, la división de Intervención General y Control de Gestión efectúa controles adicionales de supervisión y análisis, formalmente documentados y evaluados de acuerdo con la periodicidad establecida para cada uno de ellos.

8.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Actividades de supervisión y resultados del SCIIF en 2025

El marco corporativo de auditoría interna, aprobado por el consejo de administración, establece la definición, objetivos y principios que rigen el funcionamiento de la función. Su misión es proporcionar al consejo de administración y a la alta dirección un aseguramiento independiente sobre la calidad y eficacia de los procesos y SCI, de gestión de los riesgos, tanto actuales como emergentes, y de gobierno, contribuyendo así a la protección del valor del Grupo, su solvencia y su reputación.

La función de auditoría interna reporta directamente a la comisión de auditoría y, al menos dos veces al año, al consejo de administración, manteniendo en todo momento independencia funcional y acceso directo al consejo cuando lo estime conveniente.

Auditoría interna evalúa:

- la eficacia y la eficiencia del SCIIF;
- el cumplimiento de la normativa aplicable y los requerimientos de los supervisores;
- la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa; y
- la integridad patrimonial.

Su ámbito de actuación comprende:

- todas las entidades que forman parte del Grupo sobre las que se mantenga un control efectivo;
- los patrimonios separados (por ejemplo, fondos de inversión) gestionados por las entidades citadas en el punto anterior; y
- toda entidad (o, en su caso, patrimonio separado) no incluida en los puntos anteriores para la que exista un acuerdo expreso por

el que el Grupo asuma la prestación de la función de auditoría interna.

Este ámbito subjetivo incluye, en todo caso, las actividades, negocios y procesos desarrollados (ya sea de forma directa o mediante externalizaciones), la organización y, en su caso, las redes comerciales. Adicionalmente, la función de auditoría interna podrá realizar auditorías en aquellas otras entidades participadas no incluidas en los puntos anteriores cuando el Grupo se haya reservado este derecho como accionista, así como sobre las actividades externalizadas según los acuerdos establecidos en cada caso.

La comisión de auditoría evalúa periódicamente el funcionamiento y la eficacia de la función de auditoría interna, así como el desempeño de su responsable, asegurando que dispone de los recursos adecuados. Para más información, véase la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025'](#).

A cierre de 2025, la división de Auditoría Interna contaba con un equipo de 1.272 empleados, todos con dedicación plena a este servicio. De estos, 304 corresponden al centro corporativo y 968 a las unidades locales situadas en las principales geografías en las que el Grupo está presente.

La función de auditoría interna elabora anualmente un plan de auditoría basado en su propia evaluación de riesgos, que determina y prioriza las revisiones a efectuar durante el ejercicio. Dicho plan constituye el marco de actuación para la ejecución de los trabajos.

La comisión de auditoría, en su sesión de 20 de febrero de 2025, informó favorablemente el plan de auditoría interna para el ejercicio 2025, que fue aprobado, posteriormente, por el consejo en su sesión de 25 de febrero de 2025.

De las revisiones realizadas puede derivarse la formulación de recomendaciones, que son priorizadas de acuerdo con su importancia relativa, y de las que se realiza un seguimiento continuo hasta su completa implantación.

Los informes de la función de auditoría interna, en lo que se refiere a la revisión de SCIIF, han tenido como objetivos principales:

- verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en las secciones 302, 404, 406, 407 y 806 de la ley SOx;
- comprobar el gobierno en relación con la información relativa al SCIIF, incluyendo la cultura de riesgos en la materia;
- revisar las funciones realizadas por los departamentos de control interno y por otros departamentos, áreas o divisiones involucrados en el cumplimiento de la ley SOx;
- comprobar que la documentación justificativa relacionada con la ley SOx está actualizada;
- verificar la efectividad de una muestra de controles basada en una metodología de evaluación de los riesgos de auditoría interna;
- evaluar la exactitud de las certificaciones realizadas por las diferentes unidades, sobre todo la coherencia de estas respecto a las observaciones y recomendaciones, en su caso, formuladas por auditoría interna, los auditores externos de las cuentas anuales o los diferentes supervisores; y

- verificar la implementación de las recomendaciones realizadas en la ejecución del plan de auditoría.

En 2025, la comisión de auditoría y el consejo de administración fueron informados de forma recurrente de los trabajos realizados por la función de auditoría interna, conforme a su plan anual, y de otros asuntos relacionados con esta función. Para más información, véase la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025'](#).

Detección y gestión de debilidades

Es responsabilidad de la comisión de auditoría, dentro de su función de supervisión del proceso de información financiera y los SCI, mantener un diálogo fluido con el auditor externo sobre las debilidades significativas que, en su caso, se detecten en el desarrollo de la auditoría.

Asimismo, evalúa los resultados del trabajo de auditoría interna y puede adoptar las medidas necesarias para corregir las posibles deficiencias identificadas en la información financiera que pudieran

afectar a la fiabilidad y la precisión de las cuentas anuales. Con este fin, puede acudir a las diversas áreas del Grupo que participan en el proceso para obtener la información necesaria y las aclaraciones pertinentes. Asimismo, evalúa el impacto potencial de todo error detectado en la información financiera.

Durante 2025, la comisión de auditoría fue informada de los resultados de la evaluación y certificación del SCI correspondiente al ejercicio 2024, no habiéndose identificado debilidades materiales ni deficiencias significativas en el SCIIF a nivel Grupo. Para más información, véase la sección [4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025'](#).

8.6 Informe del auditor externo

El auditor externo ha emitido un informe de aseguramiento razonable independiente sobre el diseño y efectividad del SCIIF, que se incluye en las páginas siguientes.



Informe de aseguramiento razonable independiente sobre el diseño y efectividad del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)

Al consejo de administración de Banco Santander, S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento razonable del diseño y la efectividad del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (en adelante SCIIF) y de la descripción sobre el mismo adjunta e incluida en la sección correspondiente del Informe Anual de Gobierno Corporativo de Banco Santander, S.A. (en adelante, Banco Santander o la Sociedad dominante) y sociedades dependientes (en adelante, el Grupo o Grupo Santander) al 31 de diciembre de 2025. Dicho sistema está basado en los criterios y políticas definidos por Banco Santander, S.A. de acuerdo con las directrices establecidas por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) en su informe *“Internal Control-Integrated Framework”*, en su último marco publicado en 2013.

Un Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera es un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera, de acuerdo con el marco normativo de información financiera aplicable, e incluye aquellas políticas y procedimientos que: (i) permiten el mantenimiento de una forma precisa, a un nivel razonable de detalle, de los registros que reflejan las transacciones realizadas; (ii) proporcionan una seguridad razonable de que las transacciones se registran de una forma apropiada para permitir la preparación de la información financiera, de acuerdo con el marco normativo de información financiera aplicable y que éstas se realizan únicamente de acuerdo con las autorizaciones establecidas; y (iii) proporcionan una seguridad razonable en relación con la prevención o detección a tiempo de adquisiciones, uso o venta no autorizados de activos que pudieran tener un efecto material en la información financiera.

Limitaciones inherentes

En este sentido, hay que tener en cuenta que, dadas las limitaciones inherentes a todo Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, con independencia de la calidad del diseño y operatividad del mismo, éste sólo puede permitir una seguridad razonable, pero no absoluta, en relación con los objetivos que persigue, por lo que pueden producirse errores, irregularidades o fraudes que pudieran no ser detectados. Por otra parte, la proyección a periodos futuros de la evaluación del control interno está sujeta a riesgos tales como que dicho control interno resulte inadecuado a consecuencia de cambios futuros en las condiciones aplicables, o que en el futuro se pueda reducir el nivel de cumplimiento de las políticas o procedimientos establecidos.

Responsabilidad de los administradores

Los administradores de la Sociedad dominante son responsables de adoptar las medidas oportunas para garantizar razonablemente la implantación, mantenimiento y supervisión de un adecuado Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, así como de la evaluación de su eficacia, del desarrollo de mejoras de dicho sistema y de la preparación y establecimiento del contenido de la información relativa al SCIIF adjunta.

www.pwc.es

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Torre PwC, P.º de la Castellana 259 B, 28046
Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111

R. M. Madrid, hoja M-63.988, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3.ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - NIF: B-79031290

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento razonable sobre el diseño y la efectividad del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera de Banco Santander, basándonos en el trabajo que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento razonable de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría o de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Un trabajo de seguridad razonable incluye la comprensión del Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera, la evaluación del riesgo de que puedan existir debilidades de control interno materiales, de que los controles no estén adecuadamente diseñados o no operen de una forma eficaz, la ejecución de pruebas y evaluaciones sobre el diseño y la aplicación efectiva de dicho sistema, que se basan en nuestro juicio profesional, y la realización de aquellos otros procedimientos que se consideren necesarios.

Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Nuestra independencia y gestión de la calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas las Normas Internacionales de Independencia) del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (Código de ética del IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC)¹, que requiere que la firma diseñe, implemente y opere un sistema de gestión de la calidad que incluya políticas o procedimientos relativos al cumplimiento de los requerimientos de ética, normas profesionales y requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

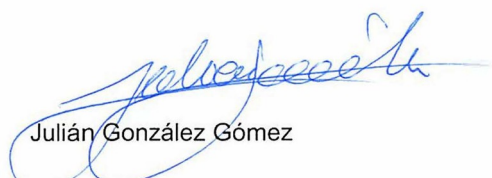
Opinión

En nuestra opinión, Banco Santander mantenía, al 31 de diciembre de 2025, en todos los aspectos significativos, un Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2025 efectivo, el cual está basado en los criterios y políticas definidos por la dirección del Banco Santander de acuerdo con las directrices establecidas por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* en su informe "*Internal Control – Integrated Framework*", en su último marco publicado en 2013.

Asimismo, la descripción del SCIIF adjunta e incluida en la sección correspondiente del Informe Anual de Gobierno Corporativo de Banco Santander al 31 de diciembre de 2025 ha sido preparada, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con los requisitos establecidos por el artículo 540 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, y con la Circular nº 5/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de fecha 12 de junio de 2013, y modificaciones posteriores, siendo la más reciente la Circular 3/2021, de 28 de septiembre de la CNMV, a los efectos de la descripción del SCIIF en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo.

Este trabajo no constituye una auditoría de cuentas ni se encuentra sometido a la normativa reguladora de la actividad de la auditoría vigente en España, por lo que no expresamos una opinión de auditoría en los términos previstos en la citada normativa. No obstante, hemos auditado en encargo separado, de acuerdo con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, las cuentas anuales consolidadas del Grupo Santander formuladas por los administradores de la Sociedad dominante de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo, y nuestro informe de fecha 24 de febrero de 2026 expresa una opinión favorable sobre dichas cuentas anuales consolidadas.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.


Julián González Gómez
24 de febrero de 2026

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

2026 Núm. 01/26/00798

SELLO CORPORATIVO: 30.00 EUR

Sello distintivo de otras actuaciones

9. Otra información de gobierno corporativo

Desde el 12 de junio de 2018, la CNMV permite que los informes anuales de gobierno corporativo y de remuneración de consejeros preceptivos para las sociedades españolas cotizadas se elaboren en formato libre. Desde entonces venimos optando por ese formato.

La CNMV exige a los emisores que opten por un formato libre que presenten cierta información en el formato establecido por la CNMV para que esta información pueda agregarse a efectos estadísticos. Tal información se incluye (i) en materia de gobierno corporativo, en la sección [9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV'](#), que también da cumplimiento al apartado 'Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo' y, (ii) en materia de remuneración, en la sección [9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV'](#).

Asimismo, como algunos accionistas u otros grupos de interés pueden estar familiarizados con los formatos normalizados de la

CNMV de los informes de gobierno corporativo y de remuneración de consejeros, la sección [9.1 'Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV'](#) y la sección [9.4 'Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV'](#) contienen, para cada apartado de dichos formatos normalizados, respectivamente, una referencia cruzada a la ubicación de tal información en este informe de gobierno corporativo de 2025 elaborado en formato libre o en otra parte de este informe anual.

En la sección [9.3 'Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV'](#) hemos incluido un cuadro con referencias cruzadas que indica dónde encontrar, en este capítulo de gobierno corporativo y en otras partes del informe anual, la información en la que se basa cada respuesta y que evidencia el seguimiento indicado en el apartado 'Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo' antes mencionado.

9.1 Conciliación con el modelo de informe de gobierno corporativo de la CNMV

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
A. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD		
A.1	Sí	Véanse las secciones 2.1 'Capital social' , 3.2 'Derechos de los accionistas' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.2	Sí	Véanse las secciones 2.3 'Accionistas significativos' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.3	Sí	Véanse 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2 y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.4	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' , en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.5	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' , en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.6	No	Véase la sección 2.3 'Accionistas significativos' en la que se detalla que no hay accionistas significativos por cuenta propia, por lo que esta sección no es aplicable.
A.7	Sí	Véanse las secciones 2.4 'Pactos parasociales' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.8	Sí	No aplicable. Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.9	Sí	Véanse las secciones 2.5 'Autocartera' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.10	No	Véanse las secciones 2.2 'Autorización para aumentar el capital' y 2.5 'Autocartera' .
A.11	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
A.12	No	Véase 'Derecho de voto y libre transmisibilidad de acciones' en la sección 3.2.
A.13	No	Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
A.14	Sí	Véanse las secciones 2.6 'Información bursátil' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
B. JUNTA GENERAL		
B.1	No	Véase 'Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general' en la sección 3.2.
B.2	No	Véase 'Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general' en la sección 3.2.
B.3	No	Véase 'Reglas sobre modificaciones estatutarias' en la sección 3.2.
B.4	Sí	Véanse 'Quorum' en la sección 3.4, en cuanto al ejercicio 2025 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , en cuanto a los ejercicios 2023, 2024 y 2025.
B.5	Sí	Véase 'Acuerdos adoptados y resultado de las votaciones' en la sección 3.4.
B.6	Sí	Véanse 'Participación en la junta general' en la sección 3.2 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
B.7	No	Véase 'Quorum y mayorías para aprobar acuerdos en la junta general' en la sección 3.2.
B.8	No	Véase 'Web corporativa' en la sección 3.1.
C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD		
C.1 Consejo de administración		
C.1.1	Sí	Véanse 'Dimensión' en la sección 4.2 y la sección 3.4 'Junta General de 2025' .
C.1.2	Sí	Véanse las secciones 1.1 'Nuestro consejo de administración' , 4.1 'Nuestros consejeros' , 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.3	Sí	Véanse las secciones 2.4 'Pactos parasociales' y 4.1 'Nuestros consejeros' , 'Composición por categoría de consejero' en la sección 4.2, 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.4	Sí	Véanse 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2, en cuanto al ejercicio 2025 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , en cuanto al resto de ejercicios.
C.1.5	No	Véanse 'Diversidad y competencias' y 'Matriz de competencias y diversidad del consejo' en la sección 4.2 y 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' .
C.1.6	No	Véanse la sección 1.3 'Consecución de las prioridades para 2025' ; 'Diversidad y competencias' en la sección 4.2 y 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' ; así como la sección 3.1.3 'Cultura inclusiva' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.
C.1.7	No	Véase la sección 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' .
C.1.8	No	No aplicable, al no haber consejeros dominicales. Véase 'Composición por categoría de consejero' en la sección 4.2.
C.1.9	No	Véase 'Funciones' en la sección 4.4.
C.1.10	No	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' .
C.1.11	Sí	Véanse las secciones 4.1 'Nuestros consejeros' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.12	Sí	Véanse 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' en la sección 4.3 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.13	Sí	Véanse las secciones 6. 'Retribuciones' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' . Adicionalmente, véase la nota '5. Retribuciones y otras prestaciones al consejo de administración del Banco y a la alta dirección' de la 'Memoria consolidada'.
C.1.14	Sí	Véanse las secciones 5. 'Equipo de alta dirección' , 6.6 'Retribución de los miembros de la alta dirección no consejeros' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' . Adicionalmente véase la nota '5. Retribuciones y otras prestaciones al consejo de administración del Banco y a la alta dirección' de la 'Memoria consolidada'.
C.1.15	Sí	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.16	No	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
C.1.17	No	Véanse 'Efectividad' en la sección 1.1 y 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' y 'Evaluación del consejo en 2025' en la sección 4.3.
C.1.18	No	No aplicable, al no haber sido realizada con el auxilio de un consultor externo independiente. Véanse 'Efectividad' en la sección 1.1 y 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' y 'Evaluación del consejo en 2025' en la sección 4.3.
C.1.19	No	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
C.1.20	No	Véanse 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.
C.1.21	Sí	No aplicable al no existir requisitos distintos de los relativos a los consejeros para ser nombrado presidente. Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.22	No	Véase 'Diversidad y competencias' en la sección 4.2.
C.1.23	Sí	Véanse 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.24	No	Véase 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
C.1.25	Sí	Véanse 'Consejero coordinador' y 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' en la sección 4.3, el apartado 'Funciones y actividades en 2025' de las secciones 4.4 'Actividades de la comisión ejecutiva en 2025' , 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' , 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' , 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' , 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' y 4.10 'Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2025' , así como la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.26	Sí	Véanse 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' en la sección 4.3, 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.27	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.28	No	Véanse las secciones 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' y 8.4 'Información y comunicación' .
C.1.29	Sí	Véanse la sección 4.1 'Nuestros consejeros' , 'Secretario del consejo' en la sección 4.3 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.30	No	Véanse la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' e 'Independencia del auditor externo' en la sección 4.5.
C.1.31	Sí	Véase 'Reelección del auditor' en la sección 4.5 y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.32	Sí	Véanse 'Independencia del auditor externo' en la sección 4.5 y el propio apartado C.1.32 de la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' , el cual, siguiendo las instrucciones de la CNMV para la elaboración del informe anual de gobierno corporativo, presenta ratios de honorarios por la prestación de servicios distintos de auditoría sobre los honorarios por la prestación de servicios de auditoría con las siguientes diferencias respecto a la ratio prevista en el Reglamento Europeo (UE) 537/2014 que se ha incluido en la sección 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' : (a) se incluyen en las ratios del C.1.32 dos perímetros distintos al establecido por el Reglamento Europeo (UE) 537/2014: por un lado, los honorarios por servicios aprobados a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) y prestados a Banco Santander, y, por otro, los honorarios por servicios aprobados para PwC y las otras firmas de la red de PwC en el mundo a entidades de todo Grupo Santander, dentro y fuera de España; y (b) se utilizan como denominador de las ratios los honorarios por servicios de auditoría en el ejercicio 2025 y no, como establece el Reglamento Europeo (UE) 537/2014, la media de los tres ejercicios consecutivos anteriores.
C.1.33	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.34	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.35	Sí	Véanse 'Funcionamiento del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3, y la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.1.36	No	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
C.1.37	No	No aplicable.
C.1.38	No	No aplicable.
C.1.39	Sí	Véanse las secciones 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' , 6.7 'Informe con relevancia prudencial' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.2 Comisiones del consejo de administración		
C.2.1	Sí	Véanse 'Comisiones del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3, las secciones 4.4 'Actividades de la comisión ejecutiva en 2025' , 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' , 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' , 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' , 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' , 4.10 'Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2025' y 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.2.2	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
C.2.3	No	Véanse 'Regulación del consejo' , 'Comisiones del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y 'Funciones y actividades en 2025' en las secciones 4.4 'Actividades de la comisión ejecutiva en 2025' , 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' , 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' , 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' , 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' y 4.10 'Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2025' .
D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO		
D.1	No	Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.2	Sí	No aplicable. Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.3	Sí	No aplicable. Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.4	Sí	Véase la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' .
D.5	Sí	No aplicable. Véase 'Operaciones vinculadas' en la sección 4.12.
D.6	No	Véase 'Otros conflictos de interés' en la sección 4.12.
D.7	No	No aplicable. Véanse la sección 2.3 'Accionistas significativos' y 'Otros conflictos de interés' en la sección 4.12.
E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS		
E.1	No	Véase el capítulo 'Gestión de riesgos y cumplimiento' , en concreto, la sección 1. 'Modelo de gestión y control de riesgos' y las secciones 1.2 'Análisis de materialidad' , 2.3 'Integración de los factores ESG en la gestión de riesgos' y 4.2.2. 'Fiscalidad Responsable' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
E.2	No	Véase la nota '54. Gestión de riesgo' de la 'Memoria consolidada' y la sección 1.3 'Gobierno de riesgos y cumplimiento' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'. Véanse además las secciones 1.2 'Análisis de materialidad' , 1.4 'Gobierno de la sostenibilidad' y 4.2.2. 'Fiscalidad Responsable' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.
E.3	No	Véanse las secciones 1.2 'Tipos de riesgo clave' , 2. 'Riesgo de crédito' , 3. 'Riesgo de mercado, estructural y liquidez' , 4. 'Riesgo de capital' , 5. 'Riesgo operacional' , 6. 'Riesgo de cumplimiento' , 7. 'Riesgo de modelo' y 8. 'Riesgo estratégico' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento'. Véase también la sección 2.3 'Integración de los factores ESG en la gestión de riesgos' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad' y, adicionalmente, en lo relativo a nuestras necesidades de capital, la sección 4.5 'Gestión y adecuación del capital. Ratios de solvencia' del capítulo 'Informe económico y financiero'.
E.4	No	Véanse la sección 1.4 'Procesos y herramientas de gestión' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento' y las secciones 1.2 'Análisis de materialidad' , 2.3 'Integración de los factores ESG en la gestión de riesgos' y 4.2.2. 'Fiscalidad Responsable' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.
E.5	No	Véanse las secciones 2. 'Riesgo de crédito' , 3. 'Riesgo de mercado, estructural y liquidez' , 4. 'Riesgo de capital' , 5. 'Riesgo operacional' , 6. 'Riesgo de cumplimiento' , 7. 'Riesgo de modelo' y 8. 'Riesgo estratégico' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento' y, adicionalmente, la nota '25.e' de la 'Memoria consolidada'.
E.6	No	Véanse las secciones 1. 'Modelo de gestión y control de riesgos' , 2. 'Riesgo de crédito' , 3. 'Riesgo de mercado, estructural y liquidez' , 4. 'Riesgo de capital' , 5. 'Riesgo operacional' , 6. 'Riesgo de cumplimiento' , 7. 'Riesgo de modelo' y 8. 'Riesgo estratégico' en el capítulo de 'Gestión de riesgos y cumplimiento' y, adicionalmente, las secciones 1.4 'Gobierno de la sostenibilidad' y 2.3 'Integración de los factores ESG en la gestión de riesgos' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'.
F. SCIIIF		
F.1	No	Véase la sección 8.1 'Entorno de control' .
F.2	No	Véase la sección 8.2 'Evaluación de riesgos de la información financiera' .
F.3	No	Véase la sección 8.3 'Actividades de control' .
F.4	No	Véase la sección 8.4 'Información y comunicación' .
F.5	No	Véase la sección 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .
F.6	No	No aplicable.
F.7	No	Véase la sección 8.6 'Informe del auditor externo' .
G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO		
G	Sí	Véanse G. 'Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo' en la sección 9.2 y la sección 9.3 'Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV' .
H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS		
H	No	- Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, así como la sección 1.4 'Gobierno de la sostenibilidad' en el capítulo de 'Estado de sostenibilidad'. - Banco Santander también cumple con el Código Polaco de Buenas Prácticas, salvo en aquello en lo que existen discrepancias entre la regulación española y polaca. - Banco Santander se ha adherido de forma voluntaria al Código de Buenas Prácticas Tributarias en España, véanse la sección 4.2.2 'Fiscalidad Responsable' en el capítulo 'Estado de sostenibilidad' y la nota '27g' de la 'Memoria consolidada'. Asimismo, Banco Santander se ha adherido de forma voluntaria tanto al Código de Buenas Prácticas para la reestructuración viable de las deudas con garantía hipotecaria sobre vivienda habitual como al Código de Buenas Prácticas para deudores hipotecarios en riesgo de vulnerabilidad, véase la nota '54. Gestión de riesgo' de la 'Memoria consolidada'.

9.2 Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV

Salvo que se indique lo contrario, los datos son a 31 de diciembre de 2025.

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social y los derechos de voto atribuidos, incluidos, en su caso, los correspondientes a las acciones con voto por lealtad, a la fecha de cierre del ejercicio:

Indique si los estatutos de la sociedad contienen la previsión de voto doble por lealtad:

Sí ☐ No ☒

Fecha de la última modificación del capital social	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
30/12/2025	7.344.659.751	14.689.319.502	14.689.319.502

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí ☐ No ☒

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, incluidos los consejeros que tengan una participación significativa:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
BlackRock Inc.	0,00	6,85	0,00	0,01	6,86

Detalles de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
BlackRock Inc.	Filiales de BlackRock Inc.	6,85	0,01	6,86

A.3 Detalle, cualquiera que sea el porcentaje, la participación al cierre del ejercicio de los miembros del consejo de administración que sean titulares de derechos de voto atribuidos a acciones de la sociedad o a través de instrumentos financieros, excluidos los consejeros que se hayan identificado en el apartado A.2, anterior:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones (incluyendo votos por lealtad)		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,02	0,21	0,00	0,00	0,23	0,00	0,00
Héctor Grisi Checa	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
Glenn H. Hutchins	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
José Antonio Álvarez Álvarez	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
Homaira Akbari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juan Carlos Barrabés Cónsul	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	0,04	0,17	0,00	0,00	0,21	0,00	0,00
Sol Daurella Comadrán	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Henrique de Castro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Germán de la Fuente Escamilla	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gina Díez Barroso Azcárraga	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Belén Romana García	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pamela Walkden	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Antonio Francesco Weiss	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% total de derechos de voto titularidad de miembros del consejo de administración					0,49		
% Total derechos de voto representados en el consejo de administración					0,84		

Detalles de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	Del % total de derechos de voto atribuidos a las acciones, indique, en su caso, el % de los votos adicionales atribuidos que corresponden a las acciones con voto por lealtad
		Directo	Indirecto			
—	—	—	—	—	—	—

A.7 Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que le afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

Sí ☒ No ☐

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto	Fecha de vencimiento del pacto, si la tiene
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente, y a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U. y Agropecuaria El Castaño Ibérica, S.L.U.) Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Puente San Miguel, S.L.U. (directamente y a través de Puente San Miguel DB, S.L.U., Puente San Miguel HB, S.L.U., Puente San Miguel LB, S.L.U. y Puente San Miguel EB, S.L.U.) Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea CRONJE, S.L.U. Nueva Azil, S.L.U. (a través de Nueva Azil Horizonte, S.L.U.) Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Bright Sky 2012, S.L.U. (a través de Alina 38, S.L.U.)	0,75	Limitaciones a la transmisión, y sindicación de los derechos de voto, según lo indicado en la sección 2.4 'Pactos parasociales' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual. Las comunicaciones a la CNMV relativas a este pacto de accionistas pueden encontrarse en los hechos relevantes números 64179, 171949, 177432, 194069, 211556, 218392, 223703, 226968 y 285567, registrados en la CNMV los días 17 de febrero de 2006, 3 de agosto de 2012, 19 de noviembre de 2012, 17 de octubre de 2013, 3 de octubre de 2014, 6 de febrero de 2015, 29 de mayo de 2015, 29 de julio de 2015 y 31 de diciembre de 2019, respectivamente.	01/01/2056

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

Sí ☒ No ☐

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del concierto	Fecha de vencimiento del concierto, si la tiene
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (directamente, y a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U. y Agropecuaria El Castaño Ibérica, S.L.U.) Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Puente San Miguel, S.L.U. (directamente y a través de Puente San Miguel DB, S.L.U., Puente San Miguel HB, S.L.U., Puente San Miguel LB, S.L.U. y Puente San Miguel EB, S.L.U.) Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, CRONJE, S.L.U. Nueva Azil, S.L.U. (a través de Nueva Azil Horizonte, S.L.U.) Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea Paloma Botin-Sanz de Sautuola y O'Shea Bright Sky 2012, S.L.U. (a través de Alina 38, S.L.U.)	0,75	Limitaciones a la transmisión, y sindicación de los derechos de voto, según lo indicado en la sección 2.4 'Pactos parasociales' del capítulo de 'Gobierno corporativo' en el informe anual. Las comunicaciones a la CNMV relativas a este pacto de accionistas pueden encontrarse en los hechos relevantes números 64179, 171949, 177432, 194069, 211556, 218392, 223703, 226968 y 285567, registrados en la CNMV los días 17 de febrero de 2006, 3 de agosto de 2012, 19 de noviembre de 2012, 17 de octubre de 2013, 3 de octubre de 2014, 6 de febrero de 2015, 29 de mayo de 2015, 29 de julio de 2015 y 31 de diciembre de 2019, respectivamente.	01/01/2056

A.8 Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

Sí ☐ No ☒

A.9 Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
0	11.077.291	0,08%

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Pereda Gestión, S.A.	9.750.000
Banco Santander Argentina, S.A.	444.527
Banco Santander México, S.A.	882.764
Total:	11.077.291

A.11 Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	91,73

A.14 Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea.

Sí ☒ No ☐

B. JUNTA GENERAL

B.4 Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los de los dos ejercicios anteriores:

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
31/03/2023	0,72	64,20	2,22	0,42	67,56
De los que Capital Flotante	0,06	63,73	2,22	0,42	66,43

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
22/03/2024	0,82	62,48	2,83	0,52	66,65
De los que Capital Flotante	0,08	61,99	2,83	0,52	65,42

Fecha junta general	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
04/04/2025	0,80	64,59	2,57	0,55	68,51
De los que Capital Flotante	0,02	64,08	2,57	0,55	67,22

Observaciones

Nuestra Junta General de 2025 se celebró de forma completamente virtual, sin asistencia física de nuestros accionistas. No obstante, al no estar prevista una columna para la inclusión del % de asistencia remota, hemos incluido esta información en la columna de % de presencia física.

B.5 Indique si en las juntas generales celebradas en el ejercicio ha habido algún punto del orden del día que no haya sido aprobado por los accionistas:

Sí ☐ No ☒

B.6 Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general, o para votar a distancia:

Sí ☐ No ☒

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

C.1 Consejo de administración

C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales:

Número máximo de consejeros	17
Número mínimo de consejeros	12
Número de consejeros fijado por la junta	15

C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	N/A	Ejecutiva	Presidenta	04/02/1989	04/04/2025	Votación en la junta general
Héctor Grisi Checa	N/A	Ejecutivo	Consejero delegado	01/01/2023	04/04/2025	Votación en la junta general
Glenn H. Hutchins	N/A	Independiente	Consejero coordinador	20/12/2022	04/04/2025	Votación en la junta general
José Antonio Álvarez Álvarez	N/A	Otro externo	Vicepresidente	13/01/2015	22/03/2024	Votación en la junta general
Homaira Akbari	N/A	Independiente	Consejero	27/09/2016	31/03/2023	Votación en la junta general
Juan Carlos Barrabés Cónsul	N/A	Independiente	Consejero	27/06/2024	27/06/2024	Votación en la junta general
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	N/A	Otro externo	Consejero	25/07/2004	22/03/2024	Votación en la junta general
Sol Daurella Comadrán	N/A	Independiente	Consejero	18/02/2015	31/03/2023	Votación en la junta general
Henrique de Castro	N/A	Independiente	Consejero	17/07/2019	22/03/2024	Votación en la junta general
Germán de la Fuente Escamilla	N/A	Independiente	Consejero	21/04/2022	22/03/2024	Votación en la junta general
Gina Díez Barroso Azcárraga	N/A	Independiente	Consejero	22/12/2020	31/03/2023	Votación en la junta general
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	N/A	Otro externo	Consejero	19/05/2020	04/04/2025	Votación en la junta general
Belén Romana García	N/A	Independiente	Consejero	22/12/2015	22/03/2024	Votación en la junta general
Pamela Walkden	N/A	Independiente	Consejero	29/10/2019	04/04/2025	Votación en la junta general
Antonio Francesco Weiss	N/A	Independiente	Consejero	27/06/2024	27/06/2024	Votación en la junta general
Número total de consejeros	15					

Indique los ceses que, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento de cese	Fecha del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si el cese se ha producido antes del fin del mandato
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

Consejeros ejecutivos

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Héctor Grisi Checa	Consejero delegado	Véase sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Número total de consejeros ejecutivos		2
% sobre el total del consejo		13,33

Consejeros externos dominicales

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
N/A	N/A	N/A
Número total de consejeros externos dominicales		0
% sobre el total del consejo		0

Consejeros externos independientes

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Glenn H. Hutchins	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Homaira Akbari	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Juan Carlos Barrabés Cónsul	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Sol Daurella Comadrán	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Henrique de Castro	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Germán de la Fuente Escamilla	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Gina Díez Barroso Azcárraga	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Belén Romana García	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Pamela Walkden	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Antonio Francesco Weiss	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Número total de consejeros externos independientes	10
% total del consejo	66,67

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

Nombre o denominación social del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada
Sol Daurella Comadrán	Financiación	Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y dichos consejeros y/o las sociedades en las que estos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos. La comisión concluyó que la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Sol Daurella ha sido accionista significativa o consejera en 2025 no tenían la condición de significativas, entre otras razones porque (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
Henrique de Castro	Negocios	Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y dichos consejeros y/o las sociedades en las que estos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos. La comisión concluyó que las relaciones de negocio mantenidas en el último ejercicio entre Grupo Santander y la sociedad en la que Henrique de Castro ha sido consejero en 2025 no tenían la condición de significativas, entre otras razones porque no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York y Nasdaq).
Gina Díez Barroso Azcárraga	Negocios/ Financiación	Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y dichos consejeros y/o las sociedades en las que estos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos. La comisión concluyó que las relaciones de negocios mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Gina Díez Barroso ha sido accionista significativa o consejera en 2025 no tenían la condición de significativas, entre otras razones porque (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
Belén Romana García	Negocios/ Financiación	Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y dichos consejeros y/o las sociedades en las que estos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos. La comisión concluyó que las relaciones de negocios mantenidas y la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a las sociedades en las que Belén Romana ha sido consejera en 2025 no tenían la condición de significativas, entre otras razones porque (i) no generan una situación de dependencia económica en las sociedades involucradas en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) están alineadas con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
Juan Carlos Barrabés Cónsul	Financiación	Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y dichos consejeros y/o las sociedades en las que estos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos. La comisión concluyó que la financiación concedida en el último ejercicio por Grupo Santander a Juan Carlos Barrabés y a las sociedades en las que ha sido accionista significativo o consejero en 2025 no tenía la condición de significativa, entre otras razones porque (i) no genera una situación de dependencia económica en vista de la sustituibilidad de esta financiación por otras fuentes, ya sean bancarias o de otro tipo; (ii) está alineada con la cuota de mercado de Grupo Santander dentro del mercado correspondiente; y (iii) no alcanza ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York, Nasdaq o Ley Bancaria de Canadá).
Antonio Francesco Weiss	Negocios	Con ocasión de la verificación anual de la independencia de los consejeros calificados como independientes, la comisión de nombramientos analizó las relaciones de negocio entre Grupo Santander y dichos consejeros y/o las sociedades en las que estos son o han sido accionistas significativos, consejeros o altos directivos. La comisión concluyó que las relaciones de negocio mantenidas en el último ejercicio entre Grupo Santander y la sociedad en la que Antonio Weiss ha sido accionista significativo en 2025 no tenían la condición de significativas, entre otras razones porque no alcanzan ciertos umbrales de materialidad utilizados en otras jurisdicciones utilizadas como referencia (por ejemplo, Bolsa de Nueva York y Nasdaq).

Otros consejeros externos

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil
José Antonio Álvarez Álvarez	Por haber sido consejero delegado del Grupo hasta el 31 de diciembre de 2022, en virtud de lo dispuesto en el artículo 529 <i>duodecies</i> , apartado 4. a), LSC.	Banco Santander, S.A.	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Por haber sido consejero durante más de 12 años, en virtud de lo dispuesto en el artículo 529 <i>duodecies</i> , apartado 4. i), LSC.	Banco Santander, S.A.	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Por un criterio de prudencia al percibir retribución como presidente no ejecutivo del órgano supervisor de Santander España, unidad de negocio sin entidad societaria propia distinta de Banco Santander, en virtud de lo dispuesto en el artículo 529 <i>duodecies</i> , apartados 2 a 4, LSC.	Banco Santander, S.A.	Véase la sección 4.1 'Nuestros consejeros' en el capítulo 'Gobierno corporativo' del informe anual.
Número total de otros consejeros externos			3
% total del consejo			20,00

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Categoría anterior	Categoría actual
—	—	—	—

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras:

Número de consejeras	% sobre el total de consejeros de cada categoría							
	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022
Ejecutivas	1	1	1	1	50,00	50,00	50,00	50,00
Dominicales	—	—	—	—	0,00	0,00	0,00	0,00
Independientes	5	5	5	5	50,00	50,00	50,00	50,00
Otras Externas	—	—	—	—	0,00	0,00	0,00	0,00
Total:	6	6	6	6	40,00	40,00	40,00	40,00

C.1.11 Detalle los cargos de consejero, administrador o director, o representante de los mismos, que desempeñen los consejeros o representantes de consejeros miembros del consejo de administración de la sociedad en otras entidades, se traten o no de sociedades cotizadas:

Identificación del consejero o representante	Denominación social de la entidad, cotizada o no	Cargo	Remunerado Sí / NO
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	The Coca-Cola Company	Consejera	SÍ
Héctor Grisi Checa	Cogrimex, S.A. de C.V.	Presidente	NO
	Galve Investments, S.L.	Administrador solidario	NO
Glenn H. Hutchins	CoreWeave, Inc.	Consejero	SÍ
	North Island, LLC	Presidente	NO
	North Island Ventures, LLC	Presidente	NO
José Antonio Álvarez Álvarez	Aon plc	Consejero	SÍ
Homaira Akbari	Landstar System, Inc.	Consejera	SÍ
	AKnowledge Partners, LLC	Consejera delegada	SÍ
Juan Carlos Barrabés Cónsul	Grupo Barrabés Cónsul, S.L.	Presidente-consejero delegado	NO
	Barrabés Internet, S.L.U.	Consejero delegado	NO
	Barrabés Ski Montaña, S.L.U.	Consejero	NO
	Action & Lifestyle, S.L.U.	Consejero	NO
	Tuca del Mont, S.L.	Consejero delegado	NO
	Ediciones Montañas y Hombres, S.L.U.	Consejero	NO
	Llitarrada Innova, S.L.	Representante de administrador único	NO
	Innova Next, S.L.U.	Representante de administrador solidario	NO
	Step One Ventures, S.L.	Representante de administrador solidario	NO
	Agencia Certificadora Autónoma, S.L.U.	Representante de administrador solidario	NO
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	JB Capital Markets, S. V., S.A.U.	Presidente	SÍ
	Inversiones Zulu, S.L.	Presidente-consejero delegado	NO
	Agropecuaria El Castaño, S.L.U.	Administrador mancomunado	NO
	Agropecuaria El Castaño Ibérica, S.L.U.	Administrador mancomunado	NO
	Inversiones Peña Cabarga, S.L.	Administrador solidario	NO
Sol Daurella Comadrán	Coca-Cola Europacific Partners plc	Presidenta	SÍ
	Cobega, S.A.	Representante de consejero	NO
	Equatorial Coca Cola Bottling Company, S.L.	Consejera	SÍ
	Cobega Invest S.L.	Administradora mancomunada	NO
	Olive Partners, S.A.	Representante de consejero	NO
	Indau, s.à.r.l.	Consejera	SÍ
Henrique de Castro	Fiserv, Inc.	Consejero	SÍ
	Stakecorp Capital, s.a.r.l.	Consejero	NO
Gina Díez Barroso Azcárraga	Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V.	Consejera	SI
	Centro de Diseño y Comunicación, S.C.	Presidenta	NO
	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.	Consejera	SÍ
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Logista Integral, S.A.	Presidente	SÍ
	Balcón del Parque, S.L.	Administrador único	NO
	Santa Clara de C. Activos, S.L.	Administrador solidario	NO
Belén Romana García	Werfen, S.A.	Consejera	SÍ
	SIX Group AG	Consejera	SÍ
	SIX Digital Exchange AG	Presidenta	SÍ
	SDX Trading AG	Presidenta	SÍ
	Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.	Consejera	SÍ
	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	Consejera	SÍ
Antonio Francesco Weiss	Société Familiale d'Investissements S.A.	Consejero	SÍ

Indique, en su caso, las demás actividades retribuidas de los consejeros o representantes de los consejeros, cualquiera que sea su naturaleza, distinta de las señaladas en el cuadro anterior.

Identificación del consejero o representante	Demás actividades retribuidas
Glenn H. Hutchins	Miembro del consejo asesor internacional de Government of Singapore Investment Corporation
Homaira Akbari	Miembro del consejo asesor de seguridad de Telefónica Soluciones de Criptografía, S.A.U.
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Asesor sénior de I Squared Capital Advisors (UK) LLP
Belén Romana García	Asesora sénior de Artá Capital, S.G.E.I.C., S.A. Directora académica del IE Leadership & Foresight Hub Programme
Pamela Walkden	Miembro del consejo asesor de JD Haspel Ltd
Antonio Francesco Weiss	Socio de SSW Partners LP Asociado de AFWCo LP Asesor sénior de JAB Holdings

C.1.12 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros, identificando, en su caso, dónde se regula:

Sí ☒ No ☐

El número máximo de consejos está establecido, conforme a lo que se indica en el artículo 36 del Reglamento del consejo, en el artículo 26 de la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito. Este precepto se desarrolla por los artículos 29 y siguientes del Real Decreto 84/2015 y por las normas 30 y siguientes de la Circular 2/2016 del Banco de España.

C.1.13 Indique los importes de los conceptos relativos a la remuneración global del consejo de administración siguientes:

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	29.462
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos consolidados (miles de euros)	90.238
Importe de los fondos acumulados por los consejeros actuales por sistemas de ahorro a largo plazo con derechos económicos no consolidados (miles de euros)	0
Importe de los fondos acumulados por los consejeros antiguos por sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)	42.506

C.1.14 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

Nombre o denominación social	Cargo/s
Mahesh Chatta Aditya	Chief Risk Officer del Grupo
Daniel Barriuso Rojo	Responsable Global de Retail & Commercial Banking y Chief Transformation Officer del Grupo
Julia Bayón Pedraza	Chief Audit Executive del Grupo
Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo	Responsable de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Grupo
Manuel Preto	Chief Accounting Officer del Grupo
José Antonio García Cantera	Chief Financial Officer del Grupo
Francisco Javier García-Carranza Benjumea	Responsable Global de Wealth Management & Insurance
David Hazell	Chief Compliance Officer del Grupo
José María Linares Perou	Responsable Global de Corporate & Investment Banking
Mónica López-Monís Gallego	Responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores del Grupo
Juan María Olaizola Bartolomé	Chief Operating & Technology Officer del Grupo
José Luis de Mora Gil-Gallardo	Responsable de Desarrollo Corporativo y Planificación Financiera del Grupo
Jaime Pérez Renovales	Secretario General del Grupo
Nitin Prabhu	Responsable Global de Digital Consumer Bank
Javier Roglá Puig	Responsable de Personas, Cultura y Organización del Grupo
Número de mujeres en la alta dirección	2
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	13,33%
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	57.592

C.1.15 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el Reglamento del consejo:

Sí ☐ No ☒

C.1.21 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración:

Sí ☐ No ☒

C.1.23 Indique si los Estatutos o el Reglamento del consejo establecen un mandato limitado u otros requisitos más estrictos adicionales a los previstos legalmente para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

Sí ☐ No ☒

C.1.25 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	13
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Indíquese el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo:

Número de reuniones	5
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la comisión de auditoría	15
Número de reuniones de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	4
Número de reuniones de la comisión de innovación y tecnología	4
Número de reuniones de la comisión de nombramientos	9
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	9
Número de reuniones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	14
Número de reuniones de la comisión ejecutiva	23

C.1.26 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio y los datos sobre asistencia de sus miembros:

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	13
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	99
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	12
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	99,48

C.1.27 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su formulación:

Sí ☒ No ☐

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo
Manuel Preto	Chief Accounting Officer del Grupo

C.1.29 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

Sí ☐ No ☒

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representante
Jaime Pérez Renovales	N/A

C.1.31 Indique si durante el ejercicio la sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

Sí ☐ No ☒

C.1.32 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que el importe anterior supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

Sí ☒ No ☐

	Sociedad	Sociedades del Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de la auditoría (miles de euros)	8.599	7.328	15.927
Importe trabajos distintos de los de la auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	28,85	9,75	15,18

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta salvedades. En su caso, indique las razones dadas a los accionistas en la Junta General por el presidente de la comisión de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas salvedades.

Sí ☐ No ☒

C.1.34 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales individuales y/o consolidadas de la sociedad. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	10	10

	Individuales	Consolidadas
N.º de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / N.º de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	22,73	23,26

C.1.35 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí ☒ No ☐

Detalle del procedimiento

El Reglamento del consejo prevé que los miembros del consejo y de las comisiones reciban la documentación necesaria para cada reunión con antelación suficiente a la fecha de celebración de la misma.

C.1.39 Indique de forma individualizada, cuando se refiere a consejeros, y de forma agregada en el resto de casos e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios	25
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Empleados	El Banco no mantiene compromisos de pago de indemnizaciones a los consejeros. Un colectivo de empleados tienen derecho a percibir una indemnización equivalente a entre uno y dos años de salario base si son cesados por el Banco en los dos primeros años de vigencia de su contrato siempre que el cese no sea debido a su propia voluntad, jubilación, invalidez o incumplimiento grave de sus funciones. Por otra parte, algunos empleados tienen reconocida, a efectos de indemnizaciones legales en caso de cese, una antigüedad que incluye servicios prestados previamente a su contratación por el Banco, lo que determinaría el cobro de una indemnización superior a la que corresponde a su antigüedad efectiva en el Banco.

Indique si más allá de en los supuestos previstos por la normativa estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo. En caso positivo, especifique los procedimientos, supuestos previstos y la naturaleza de los órganos responsables de su aprobación o de realizar la comunicación:

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	✓	
	SÍ	NO
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	✓	

C.2 Comisiones del consejo de administración

C.2.1 Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos que las integran:

Comisión ejecutiva

Nombre	Cargo	Categoría
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidente	Ejecutivo
Héctor Grisi Checa	Vocal	Ejecutivo
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Otro externo
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Vocal	Otro externo
Belén Romana García	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		40,00
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		20,00
% de otros externos		40,00

Comisión de auditoría

Nombre	Cargo	Categoría
Germán de la Fuente Escamilla	Presidente	Independiente
Homaira Akbari	Vocal	Independiente
Henrique de Castro	Vocal	Independiente
Belén Romana García	Vocal	Independiente
Pamela Walkden	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Identifique a los consejeros miembros de la comisión de auditoría que hayan sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o ambas e informe sobre la fecha de nombramiento del Presidente de esta comisión en el cargo.

Nombre de los consejeros con experiencia	Germán de la Fuente Escamilla Homaira Akbari Henrique de Castro Belén Romana García Pamela Walkden
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	23 de marzo de 2024

Comisión de nombramientos

Nombre	Cargo	Categoría
Belén Romana García	Presidente	Independiente
Juan Carlos Barrabés Cónsul	Vocal	Independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Independiente
Gina Díez Barroso Azcárraga	Vocal	Independiente
Glenn H. Hutchins	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Comisión de retribuciones

Nombre	Cargo	Categoría
Glenn Hogan Hutchins	Presidente	Independiente
Sol Daurella Comadrán	Vocal	Independiente
Henrique de Castro	Vocal	Independiente
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Vocal	Otro externo
Antonio Francesco Weiss	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		80,00
% de otros externos		20,00

Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Nombre	Cargo	Categoría
Pamela Walkden	Presidente	Independiente
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Otro externo
Germán de la Fuente Escamilla	Vocal	Independiente
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Vocal	Otro externo
Belén Romana García	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		60,00
% de otros externos		40,00

Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura

Nombre	Cargo	Categoría
Sol Daurella Comadrán	Presidente	Independiente
Homaira Akbari	Vocal	Independiente
Juan Carlos Barrabés Cónsul	Vocal	Independiente
Gina Díez Barroso Azcárraga	Vocal	Independiente
Pamela Walkden	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		0
% de consejeros dominicales		0
% de consejeros independientes		100
% de otros externos		0

Comisión de innovación y tecnología

Nombre	Cargo	Categoría
Glenn H. Hutchins	Presidente	Independiente
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Vocal	Ejecutivo
Homaira Akbari	Vocal	Independiente
José Antonio Álvarez Álvarez	Vocal	Otro externo
Juan Carlos Barrabés Cónsul	Vocal	Independiente
Henrique de Castro	Vocal	Independiente
Héctor Grisi Checa	Vocal	Ejecutivo
Belén Romana García	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		25,00
% de consejeros dominicales		0,00
% de consejeros independientes		62,50
% de otros externos		12,50

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras							
	2025		2024		2023		2022	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de auditoría	3	60,00	3	50,00	3	50,00	3	50,00
Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura	4	80,00	4	80,00	4	80,00	3	75,00
Comisión de innovación y tecnología	3	37,50	3	37,50	3	42,86	3	42,86
Comisión de nombramientos	3	60,00	3	60,00	2	50,00	2	50,00
Comisión de retribuciones	1	20,00	1	25,00	1	20,00	1	20,00
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	2	40,00	2	50,00	2	40,00	2	50,00
Comisión ejecutiva	2	40,00	2	40,00	2	33,33	2	33,33

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

D.2 Detalle de manera individualizada aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o sus entidades dependientes y los accionistas titulares de un 10% o más de los derechos de voto o representados en el consejo de administración de la sociedad, indicando cuál ha sido el órgano competente para su aprobación y si se ha abstenido algún accionista o consejero afectado. En caso de que la competencia haya sido de la junta, indique si la propuesta de acuerdo ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de los independientes:

No aplicable.

D.3 Detalle de manera individualizada las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad o sus entidades dependientes con los administradores o directivos de la sociedad, incluyendo aquellas operaciones realizadas con entidades que el administrador o directivo controle o controle conjuntamente, e indicando cuál ha sido el órgano competente para su aprobación y si se ha abstenido algún accionista o consejero afectado. En caso de que la competencia haya sido de la junta, indique si la propuesta de acuerdo ha sido aprobada por el consejo sin el voto en contra de la mayoría de los independientes:

No aplicable.

D.4 Informe de manera individualizada de las operaciones intragrupo significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad con su sociedad dominante o con otras entidades pertenecientes al grupo de la dominante, incluyendo las propias entidades dependientes de la sociedad cotizada, excepto que ninguna otra parte vinculada de la sociedad cotizada tenga intereses en dichas entidades dependientes o éstas se encuentren íntegramente participadas, directa o indirectamente, por la cotizada.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación y otra información necesaria para su evaluación	Importe (miles de euros)
La información de este cuadro muestra la operativa realizada y los resultados obtenidos por Banco Santander, S.A. en España y sus sucursales en el extranjero, a 31 de diciembre de 2025, con entidades del Grupo residentes en países o territorios que, a dicha fecha, tenían la consideración de jurisdicciones no cooperativas de acuerdo con la legislación española vigente (Ley 11/2021, de 9 de julio, de medidas de prevención y lucha contra el fraude fiscal). Dichos resultados, así como los saldos indicados a continuación, han sido eliminados en el proceso de consolidación. Véase la nota 3.c) de la 'Memoria consolidada' para más información sobre las entidades en jurisdicciones no cooperativas.		
Banco Santander (Brasil) S.A. (Cayman Islands Branch)	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados netos negativos (incluidos los resultados por diferencias de cambio) asociados a la contratación de derivados. Los referidos derivados presentaban una valoración a mercado neta negativa de 520 millones de euros y comprendían las siguientes operaciones: - 140 Non-Delivery Forwards. - 377 Swaps. - 103 Cross Currency Swaps. - 37 Opciones. - 151 Forex.	265.061
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos por intereses asociados a depósitos de pasivo. Dichos depósitos tenían un nominal de 1.476 millones de euros a 31 de diciembre de 2025.	29.521
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados negativos por intereses y comisiones asociados a cuentas corresponsales de pasivo. Se trata de cuentas de corresponsales con un saldo acreedor de 4 millones de euros a 31 de diciembre de 2025.	156
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados por intereses asociados a préstamos y anticipos de activo. Dichos préstamos y anticipos presentaban un saldo acreedor de 26 miles de euros a 31 de diciembre de 2025, compensado por un depósito de igual importe.	0
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados por intereses asociados a otros activos (resto). Dichos activos tenían un saldo deudor de 25 miles de euros a 31 de diciembre de 2025.	0
	El importe mostrado a la derecha se corresponde con los resultados positivos relativos a comisiones percibidas.	225

D.5 Detalle de manera individualizada las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas por la sociedad o sus entidades dependientes con otras partes vinculadas, que lo sean de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad adoptadas por la UE, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

No aplicable.

G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Cumple

2. Que, cuando la sociedad cotizada esté controlada, en el sentido del artículo 42 del Código de Comercio, por otra entidad, cotizada o no, y tenga, directamente o a través de sus filiales, relaciones de negocio con dicha entidad o alguna de sus filiales (distintas de las de la sociedad cotizada) o desarrolle actividades relacionadas con las de cualquiera de ellas informe públicamente con precisión acerca de:

a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre, por un lado, la sociedad cotizada o sus filiales y, por otro, la sociedad matriz o sus filiales.

b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse.

No aplicable

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.

b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple

4. Que la sociedad defina y promueva una política relativa a la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales en el marco de su implicación en la sociedad, así como con los asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.

Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo. Y que, sin perjuicio de las obligaciones legales de difusión de información privilegiada y otro tipo de información regulada, la sociedad cuente también con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de los canales que considere adecuados (medios de comunicación, redes sociales u otras vías) que contribuya a maximizar la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado, de los inversores y demás grupos de interés.

Cumple

5. Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

a) Informe sobre la independencia del auditor.

b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.

c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

Cumple

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Y que la sociedad cuente con mecanismos que permitan la delegación y el ejercicio del voto por medios telemáticos e incluso, tratándose de sociedades de elevada capitalización y en la medida en que resulte proporcionado, la asistencia y participación activa en la Junta General.

Cumple

8. Que la comisión de auditoría vele por que las cuentas anuales que el consejo de administración presente a la junta general de accionistas se elaboren de conformidad con la normativa contable. Y que en aquellos supuestos en que el auditor de cuentas haya incluido en su informe de auditoría alguna salvedad, el presidente de la comisión de auditoría explique con claridad en la junta general el parecer de la comisión de auditoría sobre su contenido y alcance, poniéndose a disposición de los accionistas en el momento de la publicación de la convocatoria de la junta, junto con el resto de propuestas e informes del consejo, un resumen de dicho parecer.

Cumple

9. Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto. Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad: a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo. b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración. c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto. d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

Cumple

11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

No aplicable

12. Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa. Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Cumple

14. Que el consejo de administración apruebe una política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo de administración y que:

- a) Sea concreta y verificable;
- b) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración; y
- c) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género. A estos efectos, se considera que favorecen la diversidad de género las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas.

Que el resultado del análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de esta política y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%.

Cumple

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros. Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

- a) Perfil profesional y biográfico.
- b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.
- c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
- d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.
- e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

No aplicable

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Cumple

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del periodo estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable. También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir cuando se den situaciones que les afecten, relacionadas o no con su actuación en la propia sociedad, que puedan perjudicar al crédito y reputación de esta y, en particular, que les obliguen a informar al consejo de administración de cualquier causa penal en la que aparezcan como investigados, así como de sus vicisitudes procesales.

Y que, habiendo sido informado o habiendo conocido el consejo de otro modo alguna de las situaciones mencionadas en el párrafo anterior, examine el caso tan pronto como sea posible y, atendiendo a las circunstancias concretas, decida, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, si debe o no adoptar alguna medida, como la apertura de una investigación interna, solicitar la dimisión del consejero o proponer su cese. Y que se informe al respecto en el informe anual de gobierno corporativo, salvo que concurran circunstancias especiales que lo justifiquen, de lo que deberá dejarse constancia en acta. Ello sin perjuicio de la información que la sociedad deba difundir, de resultar procedente, en el momento de la adopción de las medidas correspondientes.

Cumple

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique de manera suficiente las razones de su dimisión o, en el caso de consejeros no ejecutivos, su parecer sobre los motivos del cese por la junta, en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración.

Y que, sin perjuicio de que se dé cuenta de todo ello en el informe anual de gobierno corporativo, en la medida en que sea relevante para los inversores, la sociedad publique a la mayor brevedad posible el cese incluyendo referencia suficiente a los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Cumple

25. Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el Reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple

26. Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los Estatutos o el Reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

Cumple

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
- b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
- c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
- d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
- e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva en ella haya presencia de al menos dos consejeros no ejecutivos, siendo al menos uno de ellos independiente; y que su secretario sea el del consejo de administración.

Cumple

38. Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

Cumple

39. Que los miembros de la comisión de auditoría en su conjunto, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros.

Cumple

40. Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.

Cumple

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría, para su aprobación por esta o por el consejo, su plan anual de trabajo, le informe directamente de su ejecución, incluidas las posibles incidencias y limitaciones al alcance que se presenten en su desarrollo, los resultados y el seguimiento de sus recomendaciones y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple

42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:

a) Supervisar y evaluar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, así como los sistemas de control y gestión de riesgos financieros y no financieros relativos a la sociedad y, en su caso, al grupo —incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales o relacionados con la corrupción— revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.

b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar o proponer la aprobación al consejo de la orientación y el plan de trabajo anual de la auditoría interna, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente en los riesgos relevantes (incluidos los reputacionales); recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados y a otras personas relacionadas con la sociedad, tales como consejeros, accionistas, proveedores, contratistas o subcontratistas, comunicar las irregularidades de potencial trascendencia, incluyendo las financieras y contables, o de cualquier otra índole, relacionadas con la compañía que adviertan en el seno de la empresa o su grupo. Dicho mecanismo deberá garantizar la confidencialidad y, en todo caso, prever supuestos en los que las comunicaciones puedan realizarse de forma anónima, respetando los derechos del denunciante y denunciado.

d) Velar en general por que las políticas y sistemas establecidos en materia de control interno se apliquen de modo efectivo en la práctica.

2. En relación con el auditor externo:

a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.

b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.

c) Supervisar que la sociedad comunique a través de la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.

d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informar sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.

e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

Cumple

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique o determine al menos:

a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, incluidos los relacionados con la corrupción) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.

b) Un modelo de control y gestión de riesgos basado en diferentes niveles, del que formará parte una comisión especializada en riesgos cuando las normas sectoriales lo prevean o la sociedad lo estime apropiado.

c) El nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.

d) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.

e) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones: a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad. b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión. c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones - o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas - se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Cumple

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes: a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos. b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad. c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad. d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión. e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple

51. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el Reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
- b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
- c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rinda cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
- d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
- e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple

53. Que la supervisión del cumplimiento de las políticas y reglas de la sociedad en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta, se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, una comisión especializada en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, haya decidido crear. Y que tal comisión esté integrada únicamente por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría independientes y se le atribuyan específicamente las funciones mínimas que se indican en la recomendación siguiente.

Cumple

54. Las funciones mínimas a las que se refiere la recomendación anterior son las siguientes:

- a) La supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta de la empresa, velando asimismo por que la cultura corporativa esté alineada con su propósito y valores.
- b) La supervisión de la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa así como a la comunicación con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés. Asimismo se hará seguimiento del modo en que la entidad se comunica y relaciona con los pequeños y medianos accionistas.
- c) La evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la sociedad, con el fin de que cumplan su misión de promover el

interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.

d) La supervisión de que las prácticas de la sociedad en materia medioambiental y social se ajustan a la estrategia y política fijadas.

e) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

Cumple

55. Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos:

- a) Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales.
- b) Los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión.
- c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial.
- d) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- e) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.
- b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.
- c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un periodo de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple

59. Que el pago de los componentes variables de la remuneración quede sujeto a una comprobación suficiente de que se han cumplido de modo efectivo las condiciones de rendimiento o de otro tipo previamente establecidas. Las entidades incluirán en el informe anual de remuneraciones de los consejeros los criterios en cuanto al tiempo requerido y métodos para tal comprobación en función de la naturaleza y características de cada componente variable.

Que, adicionalmente, las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción ('malus') basada en el diferimiento por un periodo suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable.

Cumple

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Cumple

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple

62. Que una vez atribuidas las acciones, las opciones o instrumentos financieros correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros ejecutivos no puedan transferir su titularidad o ejercitarlos hasta transcurrido un plazo de al menos tres años.

Se exceptúa el caso en el que el consejero mantenga, en el momento de la transmisión o ejercicio, una exposición económica neta a la variación del precio de las acciones por un valor de mercado equivalente a un importe de al menos dos veces su remuneración fija anual mediante la titularidad de acciones, opciones u otros instrumentos financieros.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la comisión de nombramientos y retribuciones, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

Cumple

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple

64. Que los pagos por resolución o extinción del contrato no superen un importe equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios o condiciones establecidos para su percepción.

A efectos de esta recomendación, entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo u obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual.

Cumple

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

Sí ☐ No ☒

Manifiesto que los datos incluidos en este anexo estadístico coinciden y son consistentes con las descripciones y datos incluidos en el informe anual de gobierno corporativo publicado por la sociedad.

9.3 Referencias del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV

Recomendación	Cumple / Explique	Información
1	Cumple	Véase la sección 3.2 'Derechos de los accionistas' .
2	No aplicable	Véanse 'Otros conflictos de interés' en la sección 4.12 y la sección 2.3 'Accionistas significativos' .
3	Cumple	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' .
4	Cumple	Véase la sección 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' .
5	Cumple	Véase la sección 2.2 'Autorización para aumentar el capital' .
6	Cumple	Véanse las secciones 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' , 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' , 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' , 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' , 4.10 'Actividades de la comisión de innovación y tecnología en 2025' y 4.12 'Operaciones vinculadas y otros conflictos de interés' .
7	Cumple	Véanse 'Implicación con los accionistas en 2025' en la sección 3.1, 'Participación en la junta general' en la sección 3.2 y la sección 3.5 'Próxima Junta General de 2026' .
8	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y las secciones 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' y 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .
9	Cumple	Véase 'Participación en la junta general' en la sección 3.2.
10	Cumple	Véase 'Complemento de la convocatoria y propuestas de acuerdo' en la sección 3.2.
11	No aplicable	Véase la sección 3.5 'Próxima Junta General de 2026' .
12	Cumple	Véase la sección 4.3 'Funcionamiento y efectividad del consejo' .
13	Cumple	Véase 'Dimensión' en la sección 4.2.
14	Cumple	Véanse 'Diversidad y competencias' y 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, la sección 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' y el capítulo de 'Estado de sostenibilidad' .
15	Cumple	Véase la sección 4.2 'Composición del consejo' .
16	Cumple	Véase 'Composición por categoría de consejero' en la sección 4.2.
17	Cumple	Véanse 'Composición por categoría de consejero' y 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
18	Cumple	Véase 'Web corporativa' en la sección 3.1, la sección 4.1 'Nuestros consejeros' y 'Duración del mandato y participación accionarial' en la sección 4.2.
19	No aplicable	Véase 'Composición por categoría de consejero' en la sección 4.2.
20	Cumple	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
21	Cumple	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
22	Cumple	Véanse 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2, 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y la sección 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' .
23	Cumple	Véase 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2.
24	Cumple	Véanse 'Selección, nombramiento, reelección y sucesión de consejeros' en la sección 4.2 y 'Regulación del consejo' en la sección 4.3.
25	Cumple	Véanse 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' en la sección 4.3 y la sección 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' .
26	Cumple	Véanse 'Funcionamiento del consejo' y 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' en la sección 4.3.
27	Cumple	Véanse 'Funcionamiento del consejo' , 'Funcionamiento de las comisiones' y 'Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones y dedicación al ejercicio del cargo' en la sección 4.3.
28	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' y 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.
29	Cumple	Véanse 'Funcionamiento del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3.
30	Cumple	Véase 'Formación y desarrollo de consejeros' en la sección 4.3.
31	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' y 'Funcionamiento del consejo' en la sección 4.3.
32	Cumple	Véanse las secciones 3.1 'Diálogo y comunicación con accionistas' y 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' .
33	Cumple	Véase la sección 4.3 'Funcionamiento y efectividad del consejo' .
34	Cumple	Véase 'Consejero coordinador' en la sección 4.3.
35	Cumple	Véase 'Secretario del consejo' en la sección 4.3.
36	Cumple	Véase 'Evaluación del consejo en 2025' en la sección 4.3.
37	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Composición' en la sección 4.4.
38	Cumple	Véanse 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y la sección 4.4 'Actividades de la comisión ejecutiva en 2025' .
39	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y 'Composición' en la sección 4.5.
40	Cumple	Véanse las secciones 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' , 8.1 'Entorno de control' y 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .

Recomendación	Cumple / Explique	Información
41	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' y la sección 8.5 'Supervisión del funcionamiento del sistema' .
42	Cumple	Véase 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y la sección 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' .
43	Cumple	Véase 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3.
44	Cumple	Véase la sección 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' .
45	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3, 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' y el capítulo 'Gestión de riesgos y cumplimiento' .
46	Cumple	Véanse las secciones 4.5 'Actividades de la comisión de auditoría en 2025' y 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' , y el capítulo 'Gestión de riesgos y cumplimiento' .
47	Cumple	Véanse 'Composición' en la sección 4.6 y 'Composición' en la sección 4.7.
48	Cumple	Véase 'Comisiones del consejo' en la sección 4.3.
49	Cumple	Véase 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' .
50	Cumple	Véanse las secciones 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' y 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' .
51	Cumple	Véase la sección 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' .
52	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' y 'Funcionamiento de las comisiones' en la sección 4.3 y las secciones 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' y 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' .
53	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y las secciones 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' y 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' .
54	Cumple	Véanse 'Regulación del consejo' en la sección 4.3 y las secciones 4.6 'Actividades de la comisión de nombramientos en 2025' , 4.8 'Actividades de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en 2025' y 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' .
55	Cumple	Véanse la sección 4.9 'Actividades de la comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura en 2025' y el capítulo de 'Estado de sostenibilidad' .
56	Cumple	Véanse las secciones 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .
57	Cumple	Véanse las secciones 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .
58	Cumple	Véase la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .
59	Cumple	Véase la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' .
60	Cumple	Véase la sección 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' .
61	Cumple	Véanse las secciones 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .
62	Cumple	Véanse las secciones 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .
63	Cumple	Véanse las secciones 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .
64	Cumple	Véanse las secciones 6.1 'Principios de la política retributiva' , 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' y 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .

9.4 Conciliación con el modelo de informe de remuneraciones de la CNMV

Sección en el modelo de CNMV	Incluido en el informe estadístico	Comentarios
A. POLÍTICA DE REMUNERACIONES DE LA SOCIEDAD PARA EL EJERCICIO EN CURSO		
A.1	No	Véase la sección 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' : A.1.1, A.1.2, A.1.3, A.1.4, A.1.5, A.1.6, A.1.7, A.1.8, A.1.9, A.1.10, A.1.11 (Nota '5. Retribuciones y otras prestaciones al consejo de administración del Banco y a la alta dirección' a las cuentas anuales consolidadas), A.1.12. Véanse también las secciones 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' y 6.5 'Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones' para: A.1.1 y A.1.6. Véase 'L. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3.
A.2	No	Véase la sección 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' .
A.3	No	Véase la sección 6.4 'Política de remuneraciones de los consejeros para los ejercicios 2026, 2027 y 2028' . Véase Introducción.
A.4	No	Ver la sección 6.5 'Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones' .
B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO		
B.1	No	Para B.1.1, véanse las secciones 6.1 'Principios de la política retributiva' , 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025' y 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' . Para B.1.2 y B.1.3 (no aplicables), véase la sección 6.5 'Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones' .
B.2	No	Véase 'L. Resumen de la vinculación entre el riesgo, el desempeño y la retribución' en la sección 6.3.
B.3	No	Véanse las secciones 6.1 'Principios de la política retributiva' , 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025' y 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' .
B.4	No	Véase la sección 6.5 'Trabajos preparatorios y proceso de toma de decisiones relativos a la política de retribuciones, con detalle de la intervención de la comisión de retribuciones' .
B.5	No	Véanse las secciones 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025' y 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' .
B.6	No	Véase 'A. Salario anual bruto' en la sección 6.3.
B.7	No	Véase 'B. Retribución variable' en la sección 6.1, así como las secciones 6.2 'Retribución de los consejeros por el desempeño de funciones de supervisión y decisión colegiada: política aplicada en 2025' y 6.3 'Retribución de los consejeros por funciones ejecutivas' .
B.8	No	No aplicable.
B.9	No	Véase 'C. Principales características de los sistemas de previsión' en la sección 6.3.
B.10	No	Véase 'D. Otras retribuciones' en la sección 6.3.
B.11	No	Véase 'Términos y condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos' en la sección 6.4.
B.12	No	Véase 'F. Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación del Banco' en la sección 6.3.
B.13	No	Véase nota '5. Retribuciones y otras prestaciones al consejo de administración del Banco y a la alta dirección' a las cuentas anuales consolidadas.
B.14	No	Véase 'E. Seguros y otras retribuciones y prestaciones en especie' en la sección 6.4.
B.15	No	Véase 'F. Retribuciones a los miembros del consejo derivadas de la representación del Banco' en la sección 6.3.
B.16	No	No hay retribución para este componente.
C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS		
C	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
C.1 a) i)	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
C.1 a) ii)	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
C.1 a) iii)	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
C.1 a) iii)	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
C.1 b) i)	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
C.1 b) ii)	No	No hay retribución para este componente.
C.1 b) iii)	No	No hay retribución para este componente.
C.1 b) iv)	No	No hay retribución para este componente.
C.1 c)	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
C.2	Sí	Véase sección 9.5 'Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV' .
D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS		
D	No	Véase la sección 4.7 'Actividades de la comisión de retribuciones en 2025' .

9.5 Información estadística de remuneraciones exigida por la CNMV

B. RESUMEN GLOBAL SOBRE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EJERCICIO CERRADO

B.4 Informe del resultado de la votación consultiva de la junta general al informe anual sobre remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de abstenciones y de votos negativos, en blanco y a favor que se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	10.380.448.441	100,00 %

	Número	% sobre emitidos
Votos a favor	9.567.416.155	92,17 %
Votos negativos	689.902.170	6,65 %
Votos en blanco	3.636.373	0,04 %
Abstenciones	119.493.743	1,15 %

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Período de devengo en 2025
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Presidenta ejecutiva	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Héctor Grisi Checa	CEO	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
José Antonio Álvarez Álvarez	Vicepresidente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Glenn H. Hutchins	Consejero coordinador	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Homaira Akbari	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Otro externo	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Sol Daurella Comadrán	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Henrique de Castro	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Gina Díez Barroso	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	Otro externo	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Belén Romana García	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Pamela Walkden	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Germán de la Fuente Escamilla	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Juan Carlos Barrabés Cónsul	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025
Antonio Francesco Weiss	Independiente	Desde 01/01/2025 a 31/12/2025

C.1 Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración individualizada de cada uno de los consejeros (incluyendo la retribución por el ejercicio de funciones ejecutivas) devengada durante el ejercicio.

a) Retribuciones de la sociedad objeto del presente informe

i) Retribución devengada en metálico (miles euros)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2025	Total ejercicio 2024
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	101	44	204	3.435	3.092	1.172	—	399	8.447	7.938
Héctor Grisi Checa	101	44	204	3.150	2.134	—	—	—	5.633	5.147
José Antonio Álvarez Álvarez	132	67	248	—	—	780	—	1.762	2.989	3.657
Glenn H. Hutchins	412	78	210	—	—	—	—	—	700	700
Homaira Akbari	101	81	102	—	—	—	—	—	284	285
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	101	36	—	—	—	—	—	—	137	144
Sol Daurella Comadrán	101	75	138	—	—	—	—	—	314	292
Henrique de Castro	101	80	102	—	—	—	—	—	283	300
Gina Díez Barroso Azcárraga	101	63	58	—	—	—	—	—	222	225
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	101	74	248	—	—	—	—	1.000	1.423	1.440
Belén Romana García	101	107	373	—	—	—	—	—	581	599
Pamela Walkden	101	93	189	—	—	—	—	—	383	381
Germán de la Fuente Escamilla	101	83	160	—	—	—	—	—	344	338
Juan Carlos Barrabés Cónsul	101	71	87	—	—	—	—	—	259	128
Antonio Francesco Weiss	101	50	29	—	—	—	—	—	180	72

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de la unidad de negocio de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones.

La retribución variable solo recoge importes relativos al cargo de consejero ejecutivo de Banco Santander, S.A.

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados

		Instrumentos financieros a 1 de enero de 2025		Instrumentos financieros concedidos durante 2025		Instrumentos financieros consolidados en 2025					Instrumentos vencidos y no ejercidos		Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2025		
Nombre	Denominación del Plan	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes / consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles de euros)		N.º instrumentos		N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	5.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020) en acciones	37.273	37.273	—	—	·	31.048	31.048	10,261	319	·	6.225	·	—	—
	6.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021) en acciones	355.348	355.348	—	—	·	162.750	162.750	10,261	1.670	·	14.925	·	177.673	177.673
	7.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	187.001	187.001	—	—	·	71.809	71.809	10,261	737	·	—	·	143.617	143.617
	7.º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones sobre acciones	503.504	187.001	—	—	·	193.346	71.809	10,261	1.387	·	—	·	386.691	143.617
	8.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2023) en acciones	457.686	457.686	—	—	·	114.421	114.421	10,261	1.174	·	—	·	343.265	343.265
	9.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2024) en acciones	497.405	497.405	—	—	·	99.481	99.481	10,261	1.021	·	—	·	397.924	397.924
	10.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2025) en acciones	—	—	536.857	536.857	·	195.195	195.195	10,261	2.003	·	—	·	341.662	341.662
	Retribución variable recibida en RSU de PagoNxt (Plan 2022-2025)	30.167	—	8.187	—	·	—	—	61,070	—	·	—	·	38.354	38.354

		Instrumentos financieros a 1 de enero de 2025		Instrumentos financieros concedidos durante 2025		Instrumentos financieros consolidados en 2025						Instrumentos vencidos y no ejercidos		Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2025		
		N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes / consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles de euros)	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	
Nombre	Denominación del Plan															
Héctor Grisi Checa	8º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2023) en acciones	297.390	297.390	-	—	—	74.347	74.347	10,261	763	-	—	-	223.043	223.043	
	9º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2024) en acciones	327.437	327.437	-	—	—	65.487	65.487	10,261	672	-	—	-	261.950	261.950	
	10º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2025) en acciones	—	—	-	363.717	363.717	-	134.883	134.883	10,261	1.384	-	—	-	228.834	228.834
	Retribución variable recibida en RSU de PagoNxt (Plan 2023-2025)	14.719	—	-	6.877	—	-	—	—	61,070	—	-	—	-	21.596	21.596

		Instrumentos financieros a 1 de enero de 2025		Instrumentos financieros concedidos durante 2025		Instrumentos financieros consolidados en 2025						Instrumentos vencidos y no ejercidos		Instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2025	
Nombre	Denominación del Plan	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes / consolidadas	Precio de acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles de euros)	N.º instrumentos	N.º acciones equivalentes				
José Antonio Álvarez Álvarez	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020) en acciones	20.245	20.245	-	—	-	16.864	16.864	10,261	173	-	3.381	-	—	—
	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021) en acciones	239.822	239.822	-	—	-	109.838	109.838	10,261	1.127	-	10.073	-	119.911	119.911
	7º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	126.237	126.237	-	—	-	48.475	48.475	10,261	497	-	—	-	96.950	96.950
	7º ciclo (bis) del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones sobre acciones	339.896	126.237	-	—	-	130.519	48.475	10,261	936	-	—	-	261.041	96.951
	Retribución variable recibida en RSU de PagoNxt (Plan 2022)	8.527	—	-	—	-	—	—	61,070	—	-	—	-	8.527	8.527

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

■ La retribución variable recoge los importes relativos al cargo de consejero ejecutivo de Banco Santander S.A. Para la construcción de la información relativa a la 'Retribución variable a corto plazo' y 'Retribución variable a largo plazo' se ha utilizado el criterio de consolidación de la CNMV. En 2025 no han concurrido cláusulas *malus*.

■ La **retribución variable consolidada** a fecha de formulación de este informe corresponde a los siguientes planes:

1) Retribución variable a corto plazo:

- a. 40% de abono inmediato de la remuneración variable del Décimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2025).
- b. Primer quinto diferido (12%) de la remuneración variable del Noveno ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2024).
- c. Segundo quinto diferido (12%) de la remuneración variable del Octavo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2023).

2) Retribución variable a largo plazo:

- a. Tercer diferido (primero sujeto a métricas plurianuales) de la remuneración variable del Séptimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2022).
- b. Cuarto diferido (segundo sujeto a métricas plurianuales) de la remuneración variable del Sexto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2021).
- c. Quinto diferido (tercero sujeto a métricas plurianuales) de la remuneración variable de Quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2020).

A los efectos de calcular su hipotético valor en efectivo actual (*Beneficio bruto de las acciones o instrumentos consolidados*) se ha tomado como precio de la acción el mismo utilizado para la retribución variable de 2025 (calculado sobre la base de la media ponderada por volumen diario de cotizaciones medias ponderadas de la acción de Santander en las 30 sesiones bursátiles anteriores al viernes, excluido, previo al día 3 de febrero de 2026, fecha en la que por el consejo se acordó el bonus para los consejeros ejecutivos por el ejercicio 2025), el cual fue de 10,261 euros.

En el caso de las opciones sobre acciones de la retribución variable de 2022 se ha calculado el hipotético beneficio bruto de los instrumentos consolidados como la diferencia entre los 10,261 euros y el precio de ejercicio de la opción de dicho plan (3,088 euros).

■ Y en cuanto a los **niveles de consecución de las métricas plurianuales** de los planes de retribución variable a largo plazo:

1) Séptimo ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2022): 115,2% de cumplimiento total, al haberse cumplido para el periodo 2022-2024

- a. La métrica de RoTE a cierre de 2024 al 150% de cumplimiento. Peso del 40%.
- b. La métrica de Posición del RTA de Santander en el periodo 2022-2024 al 83% de cumplimiento. Peso del 40%.
- c. Y las métricas vinculadas a criterios de sostenibilidad al 110% de cumplimiento. Peso del 20%.

2) Sexto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2021): 91,6% de cumplimiento total, al haberse cumplido para el periodo 2021-2023

- a. La métrica de CET1 al 100% a cierre de 2023 (objetivo 12,00%). Peso del 33,3%.
- b. La métrica de crecimiento de BPA ordinario al 150% (objetivo crecimiento del 100%). Peso del 33,3%.
- c. Y la métrica de RTA al 25% (objetivo de percentil del 33-66). Peso del 33,3%.

3) Quinto ciclo del plan de retribución variable diferida y vinculada a Objetivos plurianuales (2020): 83,3% de cumplimiento total, al haberse cumplido para el periodo 2020-2022.

- a. La métrica de CET1 al 100% a cierre de 2022 (objetivo 12,00%). Peso del 33,3%.
- b. La métrica de crecimiento de BPA ordinario al 150% (objetivo crecimiento del 10%). Peso del 33,3%.
- c. Y la métrica de RTA al 0% (objetivo mínimo de 33% no alcanzado). Peso del 33,3%.

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.341
Héctor Grisi Checa	1.120

Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles de euros)					Importe de los fondos acumulados (miles de euros)			
Nombre	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		2025		2024	
	2025	2024	2025	2024	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados	Sistemas con derechos económicos consolidados	Sistemas con derechos económicos no consolidados
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	1.341	1.339	—	—	65.027	—	54.731	—
Héctor Grisi Checa	1.120	1.105	—	—	2.033	—	1.299	—
José Antonio Álvarez Álvarez	—	—	—	—	23.178	—	20.326	—

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2025
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Seguros de vida y complemento	411
	Otra remuneración	33

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2025
Héctor Grisi Checa	Seguros de vida y complemento	666
	Otra remuneración	51

Nombre	Concepto	Importe retributivo en 2025
José Antonio Álvarez Álvarez	Seguros de vida y complemento	671
	Otra remuneración	8

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad cotizada por su pertenencia a órganos de administración de sus entidades dependientes:

i) Retribución devengada en metálico (miles de euros)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2025	Total ejercicio 2024
Homaira Akbari	285	—	—	—	—	—	—	—	285	296
Henrique de Castro	200	—	15	—	—	—	—	—	215	200
Pamela Walkden	115	—	—	—	—	—	—	—	115	129
Belén Romana García	157	—	—	—	—	—	—	—	157	—
José Antonio Álvarez Álvarez	200	—	—	—	—	—	—	—	200	383

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

La retribución variable solo recoge los importes devengados a partir del nombramiento como consejero ejecutivo de Banco Santander, S.A.

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados

No aplica

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo (miles de euros)

No aplica

iv) Detalle de otros conceptos (miles de euros)

No aplica

c) Resumen de las retribuciones (miles de euros)

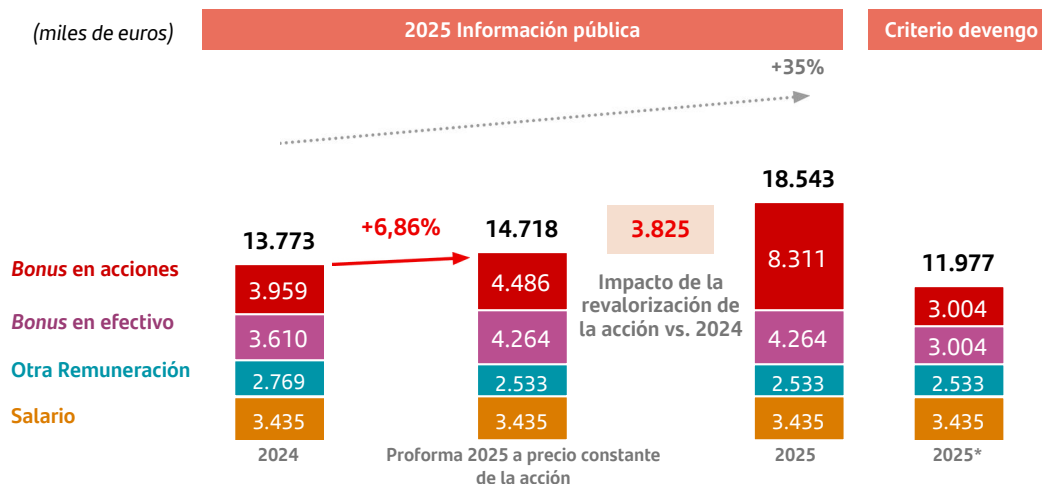
Se deberán incluir en el resumen los importes correspondientes a todos los conceptos retributivos incluidos en el presente informe que hayan sido devengados por el consejero, en miles de euros.

Nombre	Retribuciones devengadas en la Sociedad					Retribuciones devengadas en sociedades del grupo					Total 2025 Sociedad + sociedades del grupo
	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total 2025	Total retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total 2025	
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	8.447	8.311	1.341	444	18.543	—	—	—	—	—	18.543
Héctor Grisi Checa	5.633	2.819	1.120	717	10.289	—	—	—	—	—	10.289
José Antonio Álvarez Álvarez	2.989	2.733	—	679	6.401	200	—	—	—	200	6.601
Glenn H. Hutchins	700	—	—	—	700	—	—	—	—	—	700
Homaira Akbari	284	—	—	—	284	285	—	—	—	285	569
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	137	—	—	—	137	—	—	—	—	—	137
Sol Daurella Comadrán	314	—	—	—	314	—	—	—	—	—	314
Henrique de Castro	283	—	—	—	283	215	—	—	—	215	498
Gina Díez Barroso	222	—	—	—	222	—	—	—	—	—	222
Luis Isasi Fernández de Bobadilla	1.423	—	—	—	1.423	—	—	—	—	—	1.423
Belén Romana García	581	—	—	—	581	157	—	—	—	157	738
Pamela Walkden	383	—	—	—	383	115	—	—	—	115	498
Germán de la Fuente	344	—	—	—	344	—	—	—	—	—	344
Juan Carlos Barrabés Cónsul	259	—	—	—	259	—	—	—	—	—	259
Antonio Francesco Weiss	180	—	—	—	180	—	—	—	—	—	180
Total	22.179	13.863	2.461	1.840	40.343	972	—	—	—	972	41.315

La información publicada en esta sección sigue el 'criterio de consolidación' de la CNMV para la compensación ejecutiva, es decir, lo que el consejero ejecutivo tiene derecho a cobrar en acciones y efectivo durante el periodo financiero (remuneración fija de 2025 más el 40% del bono inmediato de 2025, además de los diferidos de 2024, 2023, 2022, 2021 y 2020). El criterio de devengo (sección 6.3) muestra la retribución devengada para 2025, refleja de manera más precisa la remuneración total vinculada a ese año y es la utilizada en el sector para la comparación entre entidades.

→ Para 2025, no se estableció ninguna subida del salario o bono target de los consejeros. Sin embargo, en 2025, el incremento interanual del 35% mostrado en el valor actual de la remuneración total de la presidenta ejecutiva se debe a tres factores:

- Principalmente a la fuerte subida del precio de la acción Santander** (10,261 euros en 2025 vs. 4,576 euros en 2024, 3,793 euros en 2023, 3,088 euros en 2022, 3,104 euros en 2021 y 2,685 euros en 2020), reflejando el requerimiento regulatorio de la CNMV de valorar los planes diferidos de ciclos pasados basados en acciones al precio de la acción Santander actual. Si la acción se hubiera mantenido estable en los 4,576 euros, el incremento del valor total de la retribución de la presidenta ejecutiva hubiera estado limitado al 6,86%, similar al incremento de la remuneración media en España en base comparable (+6%). La retribución total devengada para 2025, que refleja de manera más precisa la remuneración real para este ejercicio, se situó en 11.977* miles de euros, que compara con los 12.127 miles de euros para 2024 (-1%). Además el número de acciones recibidas en 2025 (675 miles) es menor que las recibidas en 2024 (810 miles). Véase sección 6.3 para más detalle.
- Los excelentes resultados obtenidos en 2025 y el cumplimiento de nuestros objetivos financieros.** El beneficio atribuido alcanzó su récord histórico (14.101 millones de euros), y el retorno total al accionista ha alcanzado el 132% en el año. En 2025, se cumplieron los objetivos y las métricas cuantitativas y cualitativas que definen el pool del bono para los consejeros ejecutivos, dando lugar a un resultado del scorecard del 145,5% en 2025, porcentaje que se aplica sobre el bono target. Es importante también destacar que la ratio de los consejeros ejecutivos como porcentaje del beneficio ordinario atribuido se reduce consistentemente desde el 0,48% de 2013 al 0,17% de 2025 (-65%).
- Y un mayor grado de cumplimiento de los objetivos a largo plazo.** El ciclo a largo plazo 2022-2024 fue del 115,2%, comparado con el ciclo a largo plazo 2019-2021 finalizado en 2024 del 33,3%.



* Remuneración variable diferida sujeta a métricas plurianuales (a valor razonable) no incluida puesto que aún está sujeta al cumplimiento de métricas a largo plazo para el periodo 2025-2027. Más detalle en sección 6.3.

C.2 Indique la evolución en los últimos 5 años del importe y variación porcentual de la retribución devengada por cada uno de los consejeros de la cotizada que lo hayan sido durante el ejercicio, de los resultados consolidados de la sociedad y de la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de la sociedad y de sus entidades dependientes que no sean consejeros de la cotizada.

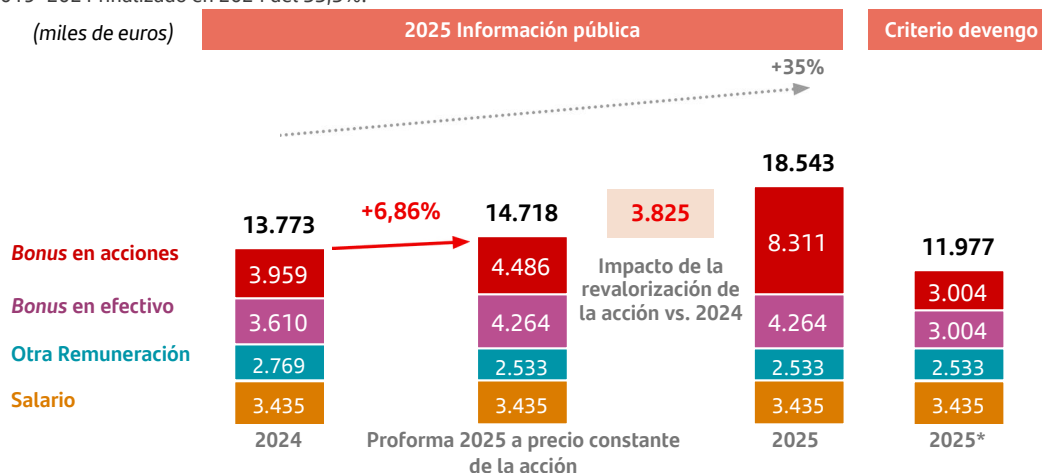
Remuneración de los consejeros (miles de euros)	2025	% var. 25/24	2024	% var. 24/23	2023	% var. 23/22	2022	% var. 22/21	2021
• Consejeros ejecutivos									
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	18.543	35 %	13.773	13 %	12.239	4 %	11.735	(5)%	12.288
Héctor Grisi Checa	10.289	24 %	8.308	22 %	6.793	—	—	—	—
• Consejeros externos¹									
José Antonio Álvarez Álvarez	6.601	11 %	5.946	3 %	5.775	(40) %	9.575	(2)%	9.728
Glenn H. Hutchins	700	—	700	88 %	372	—	10	—	—
Homaira Akbari	569	(2) %	581	1 %	576	(5) %	605	31%	461
Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	137	(5) %	144	5 %	137	6 %	129	—	129
Sol Daurella Comadrán	314	8 %	292	17 %	249	8 %	230	(4)%	239
Henrique de Castro	498	—	500	3 %	484	5 %	461	45%	319
Gina Díez Barroso	222	(1) %	225	7 %	211	23 %	172	32%	130
Luis Isasi Fernández de Bobadilla ²	1.423	(1) %	1.440	2 %	1.417	—	1.412	—	1.406
Belén Romana García	738	23 %	599	5 %	572	4 %	549	3%	533
Pamela Walkden	498	(2) %	510	3 %	493	5 %	470	38%	339
Germán de la Fuente	344	2 %	338	25 %	271	—	137	—	—
Juan Carlos Barrabés Cónsul	259	102 %	128	—	—	—	—	—	—
Antonio Francesco Weiss	180	150 %	72	—	—	—	—	—	—
Rendimiento de la sociedad									
Resultados consolidados de la sociedad ³ (millones de euros)	20.867	10%	19.027	16%	16.459	8%	15.250	5%	14.547
Remuneración media de los empleados ⁴ en el Grupo (miles de euros)	62	1%	61	5%	58	3%	56	1%	56
Incremento interanual de la remuneración media de los empleados en España en base comparable	—	6 %	—	—	—	—	—	—	—

→ La información publicada en esta sección sigue el 'criterio de consolidación' de la CNMV para la compensación ejecutiva, es decir, lo que el consejero ejecutivo tiene derecho a cobrar en acciones y efectivo durante el periodo financiero (remuneración fija de 2025 más el 40% del bono inmediato de 2025, además de los diferidos de 2024, 2023, 2022, 2021 y 2020). El criterio de devengo (sección 6.3) muestra la retribución devengada para 2025, refleja de manera más precisa la remuneración vinculada a ese año y es la utilizada en el sector para la comparación entre entidades.

→ Para 2025, no se estableció ninguna subida del salario o bono target de los consejeros. Sin embargo, en 2025, el incremento interanual del 35% mostrado en el valor actual de la remuneración total de la presidenta ejecutiva se debe a tres factores:

- Principalmente a la fuerte subida del precio de la acción Santander** (10,261 euros en 2025 vs. 4,576 euros en 2024, 3,793 euros en 2023, 3,088 euros en 2022, 3,104 euros en 2021 y 2,685 euros en 2020), reflejando el requerimiento regulatorio de la CNMV de valorar los planes diferidos de ciclos pasados basados en acciones al precio de la acción Santander actual. Si la acción se hubiera mantenido estable en los 4,576 euros, el incremento del valor total de la retribución de la presidenta ejecutiva hubiera estado limitado al 6,86%, similar al incremento de la remuneración media en España en base comparable (+6%). La retribución total devengada para 2025, que refleja de manera más precisa la remuneración real para este ejercicio, se situó en 11.977* miles de euros, que compara con los 12.127 miles de euros para 2024 (-1%). Además el número de acciones recibidas en 2025 (675 miles) es menor que las recibidas en 2024 (810 miles). Véase sección 6.3 para más detalle.
- Los excelentes resultados obtenidos en 2025 y el cumplimiento de nuestros objetivos financieros.** El beneficio atribuido alcanzó su récord histórico (14.101 millones de euros), y el retorno total al accionista ha alcanzado el 132% en el año. En 2025, se cumplieron los objetivos y las métricas cuantitativas y cualitativas que definen el pool del bono para los consejeros ejecutivos, dando lugar a un resultado del scorecard del 145,5% en 2025, porcentaje que se aplica sobre el bono target. Es importante también destacar que la ratio de los consejeros ejecutivos como porcentaje del beneficio ordinario atribuido se reduce consistentemente desde el 0,48% de 2013 al 0,17% de 2025 (-65%).
- Y un mayor grado de cumplimiento de los objetivos a largo plazo.** El ciclo a largo plazo 2022–2024 fue del 115,2%, comparado con el ciclo a largo plazo 2019–2021 finalizado en 2024 del 33,3%.

(miles de euros)



* Remuneración variable diferida sujeta a métricas plurianuales (a valor razonable) no incluida puesto que aún está sujeta al cumplimiento de métricas a largo plazo para el periodo 2025–2027. Más detalle en sección 6.3.

Remuneración de consejeros (con criterio de devengo)	2025	% var. 25/24	2024	% var. 24/23	2023	% var. 23/22	2022	% var. 22/21	2021
Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	11.977	(1) %	12.127	5 %	11.544	5%	11.001	(4)%	11.435
Héctor Grisi Checa	9.489	4 %	9.137	11 %	8.257	—	—	—	—

Observaciones (no incluidas en el documento cargado en la plataforma electrónica de la CNMV)

- Notas de la tabla evolutiva: 1. Las fluctuaciones en la remuneración de los consejeros no ejecutivos son causadas por la fecha de nombramiento o cese de los consejeros y la diferencia en el importe asignado por asistencia a los diferentes consejeros durante el año. Por lo tanto, no existe correlación entre su remuneración y el rendimiento de la sociedad. 2. La retribución de Luis Isasi recoge 1.000 miles de euros como presidente no ejecutivo del consejo de la unidad de negocio de Santander España y por su asistencia a reuniones del mismo y sus comisiones. 3. Ganancias o pérdidas antes de impuestos procedentes de las actividades continuadas. 4. La remuneración de los empleados en el Grupo contiene todos los conceptos. Datos de retribución variable devengada en ejercicio en curso. Número de empleados medios calculado sobre una base equivalente a tiempo completo.
- La retribución variable recoge los importes relativos al cargo de consejero ejecutivo de Banco Santander, S.A. Para la construcción de la información relativa a la 'Retribución variable a corto plazo' y 'Retribución variable a largo plazo' se ha utilizado el criterio de consolidación de la CNMV. En 2025 no han concurrido cláusulas *malus*.
- La remuneración total de los consejeros se ve impactada por la excelente evolución de la cotización de la acción Santander. En 2025, la revalorización del precio de la acción Santander utilizado para la determinación de la retribución variable (10,261 euros) ha sido de un 124%, por tanto el *Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados* (Precio x Volumen) aumenta en gran parte por dicha revalorización. De haberse mantenido estable en 4,576 (precio de la retribución variable de 2024), el incremento de la remuneración total de la Presidenta ejecutiva hubiera sido del 6,86% respecto a lo publicado en 2024 (13.773 miles de euros).
- Y, en lo que respecta a la remuneración media de los empleados (62 miles de euros), especificar lo siguiente:
 - a. Normalmente el porcentaje de retribución variable sobre retribución fija en un empleado medio es menor que el de los consejeros ejecutivos, de modo que los aumentos o descensos de retribución son mayores para los consejeros ejecutivos dependiendo de los resultados de la entidad.
 - b. Nuestra presencia local y nuestro alcance global, basado en tres regiones geográficas y diez mercados principales, y nuestra amplia red de sucursales (c. 7.000), tienen una consecuencia directa en esta cifra: más de la mitad de nuestros empleados tienen su sede en México y América del Sur (principalmente en Brasil). Las remuneraciones de estos empleados se encuentran adaptados al coste de vida local. Por tanto la comparativa con la remuneración de los consejeros ejecutivos (fijada para un coste de la vida en un país maduro) también se ve impactada por la diferencia entre ambos costes, siendo el de los países emergentes inferior al del país donde ambos consejeros desarrollan su cargo.
 - c. Las diferentes variaciones anuales de divisas tienen también un impacto en dicho cálculo donde todos los salarios locales se traducen a euros al tipo de cambio medio a cierre de ejercicio.
 - d. Por último, la cifra de remuneración media de Banco Santander se ve impactada por las distintas salidas (jubilaciones y prejubilaciones) e incorporaciones anuales, siendo el coste medio de las primeras (de un perfil más *senior*) superior al de las segundas (de un perfil más *junior*).

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha 24 de febrero de 2026.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

Sí ☐ No ☒

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

Fecha fin del ejercicio de referencia: [31/12/2025]

CIF: [A39000013]

Denominación Social:

[**BANCO SANTANDER, S.A.**]

Domicilio social:

[PS. DE PEREDA N.9-12 (SANTANDER) CANTABRIA]

B. RESUMEN GLOBAL DE CÓMO SE APLICÓ LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES DURANTE EL EJERCICIO CERRADO

B.4. Informe del resultado de la votación consultiva de la junta general al informe anual sobre remuneraciones del ejercicio anterior, indicando el número de abstenciones y de votos negativos, en blanco y a favor que se hayan emitido:

	Número	% sobre el total
Votos emitidos	10.380.448.441	100,00

	Número	% sobre emitidos
Votos negativos	689.902.170	6,65
Votos a favor	9.567.416.155	92,17
Votos en blanco	3.636.373	0,04
Abstenciones	119.493.743	1,15

C. DETALLE DE LAS RETRIBUCIONES INDIVIDUALES CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS CONSEJEROS

Nombre	Tipología	Periodo de devengo ejercicio 2025
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Presidente Ejecutivo	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don HÉCTOR GRISI CHECA	Consejero Delegado	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Vicepresidente Otro Externo	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don GLENN HUTCHINS	Consejero Coordinador	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña HOMAIRA AKBARI	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don HENRIQUE DE CASTRO	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña GINA DíEZ BARROSO ARCÁRRAGA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	Consejero Otro Externo	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Doña PAMELA WALKDEN	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don JUAN CARLOS BARRABÉS CÓNSUL	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025
Don ANTONIO FRANCESCO WEISS	Consejero Independiente	Desde 01/01/2025 hasta 31/12/2025

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

C.1. Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración individualizada de cada uno de los consejeros (incluyendo la retribución por el ejercicio de funciones ejecutivas) devengada durante el ejercicio.

a) Retribuciones de la sociedad objeto del presente informe:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2025	Total ejercicio 2024
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	101	44	204	3.435	3.092	1.172		399	8.447	7.938
Don HÉCTOR GRISI CHECA	101	44	204	3.150	2.134				5.633	5.147
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	132	67	248			780		1.762	2.989	3.657
Don GLENN HUTCHINS	412	78	210						700	700
Doña HOMAIRA AKBARI	101	81	102						284	285
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	101	36							137	144
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	101	75	138						314	292
Don HENRIQUE DE CASTRO	101	80	102						283	300
Doña GINA DÍEZ BARROSO ARCÁRRAGA	101	63	58						222	225
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	101	74	248					1.000	1.423	1.440
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	101	107	373						581	599
Doña PAMELA WALKDEN	101	93	189						383	381
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	101	83	160						344	338
Don JUAN CARLOS BARRABÉS CÓNUL	101	71	87						259	128
Don ANTONIO FRANCESCO WEISS	101	50	29						180	72

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	5.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020) en acciones	37.273	37.273			31.048	31.048	10,26	319	6.225		
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	6.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021) en acciones	355.348	355.348			162.750	162.750	10,26	1.670	14.925	177.673	177.673
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	187.001	187.001			71.809	71.809	10,26	737		143.617	143.617
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	7.º ciclo del Plan de retribución	503.504	187.001			193.346	71.809	10,26	1.387		386.691	143.617

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
	variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones											
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	8.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2023) en acciones	457.686	457.686			114.421	114.421	10,26	1.174		343.265	343.265
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	9.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2024) en acciones	497.405	497.405			99.481	99.481	10,26	1.021		397.924	397.924
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	10.º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2025) en acciones			536.857	536.857	195.195	195.195	10,26	2.003		341.662	341.662

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Retribución variable recibida en RSU de PagoNxt (Plan 2022-2025)	30.167		8.187				61,07			38.354	38.354
Don HÉCTOR GRISI CHECA	8º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2023) en acciones	297.390	297.390			74.347	74.347	10,26	763		223.043	223.043
Don HÉCTOR GRISI CHECA	9º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2024) en acciones	327.437	327.437			65.487	65.487	10,26	672		261.950	261.950
Don HÉCTOR GRISI CHECA	10º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2025) en acciones			363.717	363.717	134.883	134.883	10,26	1.384		228.834	228.834

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Don HÉCTOR GRISI CHECA	Retribución variable recibida en RSU de PagoNxt (Plan 2023-2025)	14.719		6.877				61,07			21.596	21.596
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	5º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2020) en acciones	20.245	20.245			16.864	16.864	10,26	173	3.381		
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	6º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2021) en acciones	239.822	239.822			109.838	109.838	10,26	1.127	10.073	119.911	119.911
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	7º ciclo del Plan de retribución variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en acciones	126.237	126.237			48.475	48.475	10,26	497		96.950	96.950
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	7º ciclo del Plan de retribución	339.896	126.237			130.519	48.475	10,26	936		261.041	96.951

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
	variable y condicionada objetivos plurianuales (2022) en opciones											
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Retribución variable recibida en RSU de PagoNxt (Plan 2022)	8.527						61,70			8.527	8.527

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	1.341
Don HÉCTOR GRISI CHECA	1.120

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	1.341	1.339			65.027	54.731		
Don HÉCTOR GRISI CHECA	1.120	1.105			2.033	1.299		
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ					23.178	20.326		

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Seguros de vida y complemento	411
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	Otra remuneración	33
Don HÉCTOR GRISI CHECA	Seguros de vida y complemento	666
Don HÉCTOR GRISI CHECA	Otra remuneración	51
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Seguros de vida y complemento	671
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	Otra remuneración	8

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

b) Retribuciones a los consejeros de la sociedad cotizada por su pertenencia a órganos de administración de sus entidades dependientes:

i) Retribución devengada en metálico (en miles de €)

Nombre	Remuneración fija	Dietas	Remuneración por pertenencia a comisiones del consejo	Sueldo	Retribución variable a corto plazo	Retribución variable a largo plazo	Indemnización	Otros conceptos	Total ejercicio 2025	Total ejercicio 2024
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	200								200	383
Doña HOMAIRA AKBARI	285								285	296
Don HENRIQUE DE CASTRO	200		15						215	200
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	157								157	
Doña PAMELA WALKDEN	115								115	129

ii) Cuadro de movimientos de los sistemas de retribución basados en acciones y beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados.

Nombre	Denominación del Plan	Instrumentos financieros al principio del ejercicio 2025		Instrumentos financieros concedidos durante el ejercicio 2025		Instrumentos financieros consolidados en el ejercicio				Instrumentos vencidos y no ejercidos	Instrumentos financieros al final del ejercicio 2025	
		Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes/ consolidadas	Precio de las acciones consolidadas	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados (miles €)	Nº instrumentos	Nº instrumentos	Nº Acciones equivalentes
Sin datos												

iii) Sistemas de ahorro a largo plazo.

Nombre	Remuneración por consolidación de derechos a sistemas de ahorro
Sin datos	

Nombre	Aportación del ejercicio por parte de la sociedad (miles €)				Importe de los fondos acumulados (miles €)			
	Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos consolidados		Sistemas de ahorro con derechos económicos no consolidados	
	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024	Ejercicio 2025	Ejercicio 2024
Sin datos								

iv) Detalle de otros conceptos

Nombre	Concepto	Importe retributivo
Sin datos		

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

c) Resumen de las retribuciones (en miles de €):

Se deberán incluir en el resumen los importes correspondientes a todos los conceptos retributivos incluidos en el presente informe que hayan sido devengados por el consejero, en miles de euros.

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2025 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 grupo	
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	8.447	8.311	1.341	444	18.543						18.543
Don HÉCTOR GRISI CHECA	5.633	2.819	1.120	717	10.289						10.289
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	2.989	2.733		679	6.401	200				200	6.601
Don GLENN HUTCHINS	700				700						700
Doña HOMAIRA AKBARI	284				284	285				285	569
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	137				137						137
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	314				314						314
Don HENRIQUE DE CASTRO	283				283	215				215	498
Doña GINA DÍEZ BARROSO ARCÁRRAGA	222				222						222

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

Nombre	Retribución devengada en la Sociedad					Retribución devengada en sociedades del grupo					Total ejercicio 2025 sociedad + grupo
	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 sociedad	Total Retribución metálico	Beneficio bruto de las acciones o instrumentos financieros consolidados	Remuneración por sistemas de ahorro	Remuneración por otros conceptos	Total ejercicio 2025 grupo	
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.423				1.423						1.423
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	581				581	157				157	738
Doña PAMELA WALKDEN	383				383	115				115	498
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	344				344						344
Don JUAN CARLOS BARRABÉS CÓNSUL	259				259						259
Don ANTONIO FRANCESCO WEISS	180				180						180
TOTAL	22.179	13.863	2.461	1.840	40.343	972				972	41.315

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

C.2. Indique la evolución en los últimos 5 años del importe y variación porcentual de la retribución devengada por cada uno de los consejeros de la cotizada que lo hayan sido durante el ejercicio, de los resultados consolidados de la sociedad y de la remuneración media sobre una base equivalente a tiempo completo de los empleados de la sociedad y de sus entidades dependientes que no sean consejeros de la cotizada.

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2025	% Variación 2025/2024	Ejercicio 2024	% Variación 2024/2023	Ejercicio 2023	% Variación 2023/2022	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021
Consejeros ejecutivos									
Doña ANA BOTÍN SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	18.543	34,63	13.773	12,53	12.239	4,29	11.735	-4,50	12.288
Don HÉCTOR GRISI CHECA	10.289	23,84	8.308	22,30	6.793	-	0	-	0
Consejeros externos									
Don JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ	6.601	11,02	5.946	2,96	5.775	-39,69	9.575	-1,57	9.728
Don GLENN HUTCHINS	700	0,00	700	88,17	372	n.s	10	-	0
Doña HOMAIRA AKBARI	569	-2,07	581	0,87	576	-4,79	605	31,24	461
Don JAVIER BOTÍN-SANZ DE SAUTUOLA Y O'SHEA	137	-4,86	144	5,11	137	6,20	129	0,00	129
Doña SOL DAURELLA COMADRÁN	314	7,53	292	17,27	249	8,26	230	-3,77	239
Don HENRIQUE DE CASTRO	498	-0,40	500	3,31	484	4,99	461	44,51	319
Doña GINA DÍEZ BARROSO ARCÁRRAGA	222	-1,33	225	6,64	211	22,67	172	32,31	130
Don LUIS ISASI FERNÁNDEZ DE BOBADILLA	1.423	-1,18	1.440	1,62	1.417	0,35	1.412	0,43	1.406
Doña BELÉN ROMANA GARCÍA	738	23,21	599	4,72	572	4,19	549	3,00	533

INFORME ANUAL SOBRE REMUNERACIONES DE LOS CONSEJEROS DE SOCIEDADES ANONIMAS COTIZADAS

	Importes totales devengados y % variación anual								
	Ejercicio 2025	% Variación 2025/2024	Ejercicio 2024	% Variación 2024/2023	Ejercicio 2023	% Variación 2023/2022	Ejercicio 2022	% Variación 2022/2021	Ejercicio 2021
Doña PAMELA WALKDEN	498	-2,35	510	3,45	493	4,89	470	38,64	339
Don GERMÁN DE LA FUENTE ESCAMILLA	344	1,78	338	24,72	271	97,81	137	-	0
Don JUAN CARLOS BARRABÉS CÓNSUL	259	102,34	128	-	0	-	0	-	0
Don ANTONIO FRANCESCO WEISS	180	150,00	72	-	0	-	0	-	0
Resultados consolidados de la sociedad									
	20.867.000	9,67	19.027.000	15,60	16.459.000	7,93	15.250.000	4,83	14.547.000
Remuneración media de los empleados									
	62	1,64	61	5,17	58	3,57	56	0,00	56

D. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

Este informe anual de remuneraciones ha sido aprobado por el consejo de administración de la sociedad, en su sesión de fecha:

[24/02/2026]

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

[] Si
[✓] No