



SpencerStuart

2022

Índice Spencer Stuart
de Consejos de Administración

26ª Edición

Spencer Stuart

En Spencer Stuart somos conscientes de la importancia del liderazgo. Compañías de todo el mundo confían en nosotros para que les ayudemos en la toma de decisiones al más alto nivel de dirección y con gran impacto en sus empresas, accionistas y todo lo que les rodea. A través de nuestros servicios de selección de directivos, consultoría y reclutamiento de consejeros independientes ayudamos a crear y fortalecer los equipos de alta dirección para distintos tipos de clientes, desde las grandes multinacionales a las empresas en crecimiento o instituciones sin ánimo de lucro.

Fundada en 1965, nos enfocamos en proveer conocimiento, puntos de vista y resultados a nuestros clientes gracias al esfuerzo y colaboración de nuestros equipos de expertos situados en más de 70 oficinas localizadas en 30 países, y a través de la especialización en más de 50 prácticas. Consejeros y altos directivos confían en Spencer Stuart para recibir ayuda en distintas áreas como la selección de equipos de directivos, el reclutamiento de consejeros independientes, la evaluación y estructuración de consejos de administración, así como la realización de evaluaciones de directivos, elaboración de planes de sucesión y fidelización de directivos y el análisis de otros aspectos de la cultura y eficiencia organizativa de las empresas en un contexto de cambios continuos en las expectativas que tienen sobre el negocio las principales partes interesadas.

Para más información sobre Spencer Stuart, por favor visiten nuestra web:
www.spencerstuart.com

Spencer Stuart Madrid
Pº de la Castellana, 53 — 3º
28046 Madrid
Teléfono: +34-91 745 85 00
E-mail: ssmadrid@spencerstuart.com

Spencer Stuart Barcelona
Rambla de Catalunya, 89
08008 Barcelona
Teléfono: +34-93 487 23 36

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



© 2022 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Índice

2 Introducción

5 El gobierno corporativo en España en 2021

7 Características de los consejos de administration

- 7 Tamaño
- 8 Reuniones del consejo
- 8 Composición
- 15 Edad de los consejeros
- 15 Blindajes
- 16 Duración del mandato y antigüedad de los consejeros
- 16 Permanencia en el cargo como consejeros independientes
- 17 Nuevos consejeros nombrados en 2021
- 18 Presencia de los consejeros en distintos consejos
- 19 Límite del número de consejos de administration adicionales para los consejeros
- 20 Presidente y máximo ejecutivo/Compensación de poderes
- 21 Presidente no ejecutivo
- 22 Consejero coordinador independiente (Lead Independent Director)
- 23 Secretario del consejo
- 23 Perfil de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y alta dirección
- 25 Comisiones consultivas
- 31 Evaluación del consejo
- 32 Remuneración de los consejeros externos

41 Cuadro comparativo de consejos y comisiones

- 42 Cuadro comparativo de los consejos
- 48 Cuadro comparativo de las comisiones
- 54 Retribución de las comisiones
- 60 Notas a los cuadros comparativos de consejos
- 62 Notas a los cuadros comparativos de comisiones

Introducción

51%

Porcentaje de presidentes ejecutivos

Otro año más, por vigesimosexta vez de forma consecutiva, publicamos nuestro Índice Spencer Stuart de consejos de administración de compañías cotizadas en España. Desde 1996, año en que apareciera el primer Índice Spencer Stuart, hemos sido testigos del desarrollo del gobierno corporativo en España habiendo tratado desde nuestra firma de contribuir a la incorporación y desarrollo de las buenas prácticas en España.

65%

Porcentaje de compañías que tienen un consejero coordinador independiente

En estos años, el gobierno corporativo en España ha evolucionado de forma muy positiva. Durante este periodo, como hemos indicado en años anteriores, los avances más importantes han sido la incorporación a los consejos de administración de consejeros independientes, la mejora en la calidad y en la anticipación de la información para la preparación del consejo, así como un importante desarrollo del funcionamiento de las comisiones del consejo.

47%

Proporción de consejeros independientes sobre cifra total de consejeros

Creemos que los diversos códigos publicados en España y, en especial el actual Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (en adelante CBGSC), así como los recientes cambios regulatorios aplicables a sociedades cotizadas, están teniendo un papel muy relevante en la incorporación de las mejores prácticas de gobierno corporativo a los consejos de administración. En este sentido, constatamos el hecho de que un número creciente de compañías tienen la firme convicción de que el buen gobierno corporativo crea valor a largo plazo.

El Índice Spencer Stuart de consejos de administración 2022 analiza de nuevo 100 compañías cotizadas en el mercado español, incluyendo todas las que conforman el IBEX 35 y analiza la información de cada una de las compañías a 31.12.2021.

Este año, tras el paréntesis provocado por el Covid-19, hemos reanudado reuniones con consejeros pertenecientes a los consejos de administración de las compañías que forman nuestro Índice. Estas reuniones nos proporcionan información sobre tendencias en el ámbito del gobierno corporativo en España, el “orden del día” de las reuniones del consejo o la atención que prestan los consejos de administración al debate estratégico o a los planes de sucesión entre otros.

En el capítulo denominado “Características de los consejos de administración”, analizamos de forma detallada la información de las 100 principales empresas cotizadas en el mercado español incluidas en este Índice.

Esta información es mayoritariamente pública y procede de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGCs) así como de los Informes Anuales de Retribución (en adelante IARs) de las compañías cotizadas. No obstante, incluimos muchos otros datos que requieren un análisis detallado y que no son fácilmente extraíbles de forma directa de los informes publicados.

Respecto a la comparación internacional, como en años anteriores, adjuntamos un enlace (www.spencerstuart.com/ibcc) en el que se pueden consultar y comparar los datos que cada país publica en su Índice. Este año, adicionalmente, incluimos el enlace al “[Spencer Stuart S&P MidCap 400 Board Report](#)”.

Como en años anteriores, incluimos series históricas de diversos parámetros a fin de proveer de una visión lo más detallada posible acerca de los cambios ocurridos en el gobierno corporativo en España y su evolución en los últimos años.

30%

Porcentaje de
consejeras

51%

Porcentaje de mujeres
sobre el total de
consejeros nombrados
en 2021

19%

Porcentaje de mujeres
en la alta dirección

4 años

Antigüedad media
de los consejeros
independientes

77.728 €

Honorarios fijos
medios solo
por consejo

147.891 €

Remuneración total
media de los consejeros
independientes
(incluyendo
comisiones)

Dada la importancia que siguen teniendo los temas relacionados con la retribución del consejo, de nuevo analizamos la retribución de cada uno de los 508 consejeros independientes, integrados en las 100 compañías incluidas en nuestro Índice.

Hemos incluido los datos de las comisiones consultivas de sostenibilidad (ESG) por ser un tema que cada vez genera más interés en las empresas.

De las compañías que componían el Índice el año pasado, bien porque han sido excluidas de Bolsa o por otros motivos, han abandonado nuestro Índice en 2022 las siguientes: Bankia, Barón de Ley, Codere, Euskaltel, Ezentis, Liberbank y Solarpack. Por otra parte, damos la bienvenida a Acciona Energía, Clínica Baviera, Ecoener, Edreams Odigeo, GAM, Línea Directa y Vocento. Vértice 360 ha cambiado su nombre por Squirrel Media en 2021.

Seguimos analizando alguna de las características de los primeros ejecutivos de las 100 compañías que componen nuestro Índice, tales como la duración en el cargo, forma de acceso al puesto, perfil académico y edad media entre otros. Asimismo, incluimos un análisis de la alta dirección de dichas compañías centrándonos sobre todo en su composición.

Para finalizar esta introducción, expresamos de nuevo nuestro más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que han colaborado en la realización de este Índice y han dedicado su tiempo a aclarar, ratificar o corregir los datos que aparecen en los distintos capítulos del mismo.

El gobierno corporativo en España en 2021

Como continuación a años anteriores, 2021 ha sido un año de consolidación de las prácticas de buen gobierno corporativo derivadas, de una parte, de los requerimientos de la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la mejora del gobierno corporativo y, de otra, por las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015.

En este sentido destacamos los avances que han tenido lugar en cuanto a la auto-evaluación de los consejos de administración; los cambios en la composición de los consejos con mayor presencia femenina y de consejeros con conocimiento sectorial o experiencia empresarial; las mejoras en el funcionamiento de los consejos y un mayor foco en las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza.

No obstante, aunque la mayoría de las compañías que tienen concentrados los cargos de presidente y primer ejecutivo en una misma persona han nombrado un consejero coordinador independiente, seguimos comprobando que este papel de consejero coordinador todavía está en fases muy tempranas de desarrollo y solo juega un papel relevante en un número limitado de compañías.

Durante el año 2021 muchas juntas de accionistas y reuniones de consejo de administración y de comisiones se han celebrado con asistencia telemática siguiendo la operativa que se inició en 2020. Las sociedades han adaptado sus estatutos a esta posibilidad.

Desde el punto de vista de la asistencia telemática a las reuniones de consejo, se están probando distintas configuraciones de este tipo de reuniones, y la experiencia irá decantando lo mejor para cada sociedad. De forma general parece que, para algunas reuniones de las comisiones del consejo, este modo de trabajo puede añadir facilidad para su convocatoria e incrementar la operatividad.

Hace dos años fue aprobada por la CNMV la revisión parcial del Código de Buen Gobierno que, entre otros aspectos, recomienda el fomento de medidas que incrementen la presencia de mujeres en la alta dirección, y establece el objetivo del 40% de mujeres en el consejo para antes de finales del 2022. En 2021 este porcentaje es del 30,4%, bastante alejado del objetivo recomendado para el año 2022 aunque va subiendo año a año.

Es preocupante que todavía solo un 19% de mujeres formen parte de la alta dirección en las principales empresas españolas y que todavía haya 23 empresas en las que no haya ninguna mujer en este colectivo de alta dirección.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de algunos de los aspectos de gobierno corporativo en los últimos 5 y 10 años en las compañías españolas, así como en el último año.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

	2021	2020	2016	2011
Número de reuniones del consejo (media)	11,1	12,8	10,8	10,3
Presidentes ejecutivos (% de compañías)	51%	51%	59%	68%
Tamaño medio de los consejos (nº de miembros)	10,8	10,9	11	11,6
Edad media de los consejeros	59,9	60,4	60,4	59
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros)	47%	46%	44%	36%
Consejeras (sobre cifra total de consejeros)	30,4%	27%	17%	10%
Consejeros extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	20,1%	19%	19%	11,4%
Remuneración total media de los consejeros independientes incluyendo comisiones	147.891€	139.614 €	131.518 €	122.524 €
Evaluación del consejo (% de compañías)	98%	98%	97%	71%
Compañías con Consejero Coordinador Independiente	65%	68%	63%	ND
Permanencia media consejeros ejecutivos y externos (años)	6,7	6,9	5,3	ND
Porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros nombrados	51%	46%	28%	ND
Porcentaje de mujeres en la alta dirección	19%	17%	ND	ND

Características de los consejos de administration

Tamaño

El tamaño de los consejos de las 100 compañías analizadas oscila entre 6 y 17 consejeros. La media es de 10,8 consejeros siendo la moda de 12. El 99% de los consejos españoles se encuentra dentro del rango aconsejado por el CBGSC de entre 5 y 15 consejeros.

NÚMERO DE CONSEJEROS

	Menos de 10 consejeros	Entre 10 y 15 consejeros	Más de 15 consejeros
% de compañías	35%	64%	1%

Como podemos observar el tamaño medio de los consejos ha disminuido ligeramente en los últimos diez años:

	2021	2016	2011
Tamaño medio del consejo	10,8	11	11,6

Para ver comparación internacional, consultar el enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

Reuniones del consejo

Hay una significativa dispersión en cuanto al número de reuniones anuales de los consejos analizados en este informe, que varían entre 4 y 34.

En 2020, el número de reuniones aumentó significativamente situándose en 12,8 al año debido, probablemente, a la situación generada por el Covid-19. En 2021, la media de reuniones ha disminuido, situándose en 11,1 que está más alineada con ejercicios anteriores aunque es más alta de lo que venía siendo habitual, debido seguramente a las últimas consecuencias de la pandemia y la gestión de las empresas. La moda de reuniones en 2021 ha sido de 11 reuniones por año.

	entre 4 y 8	entre 9 y 12	entre 13 y 16	más de 16
% de compañías	30%	36%	27%	7%

La comparación con otros países se puede consultar en www.spencerstuart.com/ibcc.

Composición

Los 1.082 consejeros que forman parte de los consejos de las 100 compañías analizadas se distribuyen de la siguiente forma:

Tipología de consejero	Porcentaje	Media por consejo	Número de consejeros
Consejeros ejecutivos	15%	1,6	164
Consejeros externos	85%	9,2	918
Dominicales	30%	3,3	328
Independientes	47%	5,1	508
Otros	8%	0,8	82

Resulta interesante comprobar que en los últimos diez años el número de consejeros independientes ha aumentado de forma notable en detrimento de los consejeros dominicales. Así mismo, destaca el aumento de la categoría “otros externos”, derivado fundamentalmente de aquellos consejeros independientes que no pueden ser considerados como tales al haber superado los 12 años como consejeros independientes.

Tipología de consejero	2021	2016	2011
Consejeros ejecutivos	15%	16%	16%
Consejeros externos	85%	84%	84%
Dominicales	30%	32%	43%
Independientes	47%	44%	36%
Otros	8%	8%	5%

La comparación de la composición de los consejos españoles con respecto a la de otros países se puede consultar en www.spencerstuart.com/ibcc.

Consejeros ejecutivos

Los consejeros ejecutivos representan el 15% del total de los consejeros.

El número de consejeros ejecutivos en las sociedades analizadas varía entre ninguno y cinco, siendo la media de 1,6. La mayoría de las empresas (85%) cuenta con uno o dos consejeros ejecutivos.

- 4% de las sociedades no tiene ningún consejero ejecutivo
- 43% de las sociedades tienen 1 consejero ejecutivo
- 42% de las sociedades tienen 2 consejeros ejecutivos
- 11% de las sociedades tienen entre 3 y 5 consejeros ejecutivos

Consejeros externos

Consideramos consejeros externos a todos aquellos que no forman parte del equipo directivo de la sociedad ni desarrollan funciones ejecutivas. Éstos se clasifican en dominicales, independientes y otros externos.

	Número de consejeros externos		
	entre 3 y 5	entre 6 y 10	más de 10
% de compañías	11%	55%	34%

Los consejeros externos representan el 85% del total de los consejeros. Su número varía entre 3 y 16, siendo la media de 9,2 consejeros externos y la moda de 10 consejeros.

Tipología de consejero	% de consejeros	Máximo	Mínimo	Media
Consejeros externos	85%	16	3	9,2
Dominicales	30%	11	0	3,3
Independientes	47%	11	2	5,1
Otros	8%	5	0	0,8

Consejeros dominicales

Hay 328 consejeros dominicales en las 100 compañías analizadas que representan el 30% del total de consejeros. Hay 6 compañías (5 del IBEX-35) que no tienen consejeros dominicales. El máximo número de consejeros dominicales es 11 en una compañía (ninguna del IBEX-35). La media es de 3,3 consejeros y la moda de 2 consejeros dominicales.

Consejeros dominicales	% de compañías	nº de compañías
entre 0 y 3	65%	65
entre 4 y 6	25%	25
entre 7 y 11	10%	10

De las empresas analizadas, hay 4 compañías (ninguna del IBEX) en las que el porcentaje de consejeros dominicales respecto al total de consejeros se sitúa por encima del 65%.

Consejeros independientes

Hay 508 consejeros independientes en las cien compañías analizadas, representando el 47% del total de los consejeros. Su número varía entre 2 consejeros independientes en 12 sociedades y 11 consejeros en dos sociedades. La media es de 5,1.

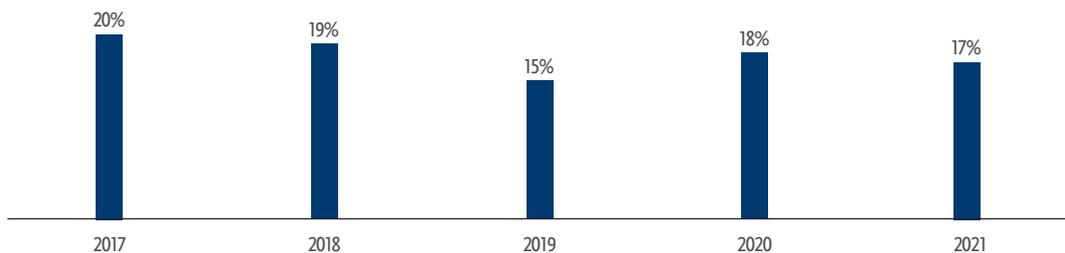
Todas las empresas analizadas cuentan con al menos dos independientes entre sus consejeros.

Consejeros independientes	% de compañías	nº de compañías
entre 2 y 3	30%	30
entre 4 y 6	43%	43
entre 7 y 11	27%	27

En 14 de las empresas estudiadas (11 del IBEX-35) el porcentaje de consejeros independientes se sitúa por encima del 65%.

Observamos que, todavía, en 17 compañías (17% del total) los consejeros independientes representan menos del 33%. De estas compañías, solo una es del IBEX-35. La Recomendación 17 del CBGSC indica que el número de consejeros independientes debe representar, al menos, la mitad del total de consejeros excepto en sociedades que no sean de elevada capitalización que deberán representar el 33%.

COMPAÑÍAS EN LAS QUE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES NO REPRESENTAN EL 33%



Existen 3 compañías que tienen algún consejero que lleva más de 12 años como tal, y sin embargo sigue estando considerado como independiente. La antigüedad media de los 508 consejeros independientes analizados es de 4 años, al igual que para aquellos que pertenecen a compañías del IBEX-35.

El número de consejeros independientes en España ha aumentado en los últimos diez años como se puede observar en la siguiente tabla:

	2021	2016	2011
Consejeros independientes	47%	44%	36%

Consejeros “otros externos”

En las 100 compañías analizadas hay 82 consejeros denominados “otros externos”. Se trata de consejeros externos que no pueden ser considerados ni dominicales ni independientes de acuerdo con los requisitos establecidos en la Ley de Sociedades de Capital. Como se mencionaba más arriba, el número de consejeros “otros” ha aumentado sustancialmente en los últimos años, derivado sobre todo de la recalificación de consejeros independientes que han superado el período de 12 años como tales.

De hecho, durante 2021, 9 consejeros han sido recalificados como otros externos, de los cuales 5 eran anteriormente consejeros independientes y cuatro eran ejecutivos.

Hay 44 compañías (18 del IBEX-35) que tienen este tipo de consejeros. El máximo es de 5 en una compañía (no pertenece al IBEX-35). La media de consejeros “otros” es de 0,8.

Consejeros extranjeros

Los consejeros extranjeros suman 217 y representan el 20,1% del total de consejeros de las 100 compañías de nuestro Índice. Se hallan presentes en 62 compañías (62% del total) con un promedio de 3,5 consejeros extranjeros entre aquellas compañías que cuentan con ellos.

La tipología de los 217 consejeros internacionales es la siguiente:

Consejeros extranjeros	Consejeros ejecutivos	Consejeros externos	Dominicales	Independientes	Otros
% de consejeros	7%	93%	36%	51%	6%

La comparación a nivel internacional puede consultarse en www.spencerstuart.com/ibcc.

Las entidades que cuentan con mayor número de consejeros extranjeros son, en general, compañías bien internacionales o que tienen como accionistas significativos a empresas de otros países. El número máximo de consejeros extranjeros es 11 (Arcelor Mittal y Coca Cola European Partners), seguidas de Almirall y Amadeus con 9.

- 38% de las sociedades no tienen ningún consejero extranjero
- 40% tienen entre 1 y 3 consejeros extranjeros
- 13% tienen entre 4 y 6 consejeros extranjeros
- 9% tienen entre 7 y 11 consejeros extranjeros

De los 217 consejeros extranjeros, la mayoría solo forma parte de un consejo mientras que hay 5 consejeros extranjeros que pertenecen a dos consejos y un consejero está presente en 3 consejos.

Como puede comprobarse en el cuadro siguiente, el porcentaje de consejeros internacionales ha aumentado significativamente en los últimos diez años en línea con el fuerte proceso de internacionalización ocurrido en las compañías españolas.

	2021	2016	2011
Consejeros extranjeros	20,1%	19%	11,4%

Como se verá más adelante, de los nuevos consejeros nombrados en 2021, un 22% son extranjeros. Esta cifra es algo más baja que la de 2020 que fue del 28%.

Consejeras

El total de consejeras es de 329 y supone el 30,4% del total de los miembros de los consejos analizados en el informe frente a las 293 consejeras que había en 2020 (representando el 27% del total).

De todas las empresas analizadas, 98 de ellas (98%) cuentan con alguna consejera. De estas compañías, el 8% cuenta con una sola consejera y el 92% con más de una.

De las 329 consejeras, hay 35 que pertenecen a 2 consejos (2 de ellas extranjeras) y 9 consejeras que pertenecen a 3 consejos de compañías españolas, sin incluir otros consejos internacionales de los que puedan formar parte.

La tipología de las 329 consejeras es la siguiente:

	Consejeras ejecutivas	Consejeras externas	Dominicales	Independientes	Otros
% de consejeras	3%	97%	23%	71%	3%

En 57 de las 100 compañías analizadas (27 del IBEX-35) se alcanza el 30% de mujeres sobre el total de consejeros, porcentaje mínimo recomendado por la CNMV para el año 2020.

A pesar del aumento experimentado en los últimos años, la presencia de consejeras en España sigue estando por debajo de la práctica en otros países. Se pueden consultar los datos internacionales en www.spencerstuart.com/ibcc.

Analizando la evolución en los últimos 10 años se comprueba que se ha producido un aumento significativo en la presencia de las mujeres en los consejos:

	2021	2016	2011
% de consejeras	30,4%	17%	10%

Como se verá más adelante, del total de nuevos consejeros nombrados durante 2021, el porcentaje de consejeras ha sido del 51%, frente al 46% de 2020, lo que indica el esfuerzo que se está realizando para adecuarse a las recomendaciones en este sentido.

Edad de los consejeros

La edad media de los consejeros en las compañías españolas analizadas es de 59,9 años (60,6 años para los consejeros del IBEX-35).

El 84% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de jubilación para sus consejeros. El 16% restante la estipula entre 68 y 80 años, siendo la moda de 70 años.

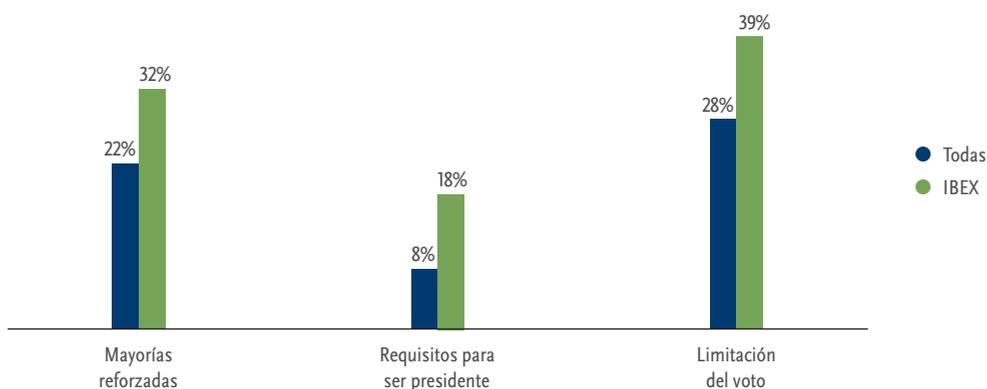
En los países anglosajones, existe una tendencia generalizada a que la edad de retiro de los consejeros externos no exceda de 70 años. Para ver la comparación internacional ver enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

Blindajes

La CNMV exige que las compañías cotizadas informen en su IAGC acerca de la existencia o no de tres tipos de blindajes corporativos: a) Mayorías reforzadas para tomar decisiones dentro del consejo de administración; b) Requisitos para ser presidente; y c) Limitación de voto en la Junta General de Accionistas.

La mayoría de las compañías analizadas han eliminado casi todos los blindajes corporativos, existiendo todavía algún tipo de blindaje en un número relativamente bajo de compañías.

MEDIDAS DE BLINDAJE



Duración del mandato y antigüedad de los consejeros

La Ley de Sociedades de Capital limita el mandato de los consejeros a 4 años. A 31 de diciembre de 2021 todas las compañías analizadas tenían mandatos que no superaban los 4 años.

El 74% de las compañías analizadas tiene un mandato de 4 años siendo el mandato más corto de 1 año en tan solo 2 sociedades. La duración media del mandato en el total de compañías es de 3,7 años (3,6 en el IBEX-35) y la moda de 4.

La antigüedad media de los consejeros, tanto externos como ejecutivos, es de 6,7 años (6,5 años en las compañías del IBEX-35).

En lo que se refiere a los consejeros independientes, la antigüedad media es de 4 años (igual para las compañías del IBEX-35)

Podemos señalar que España está en línea con las prácticas existentes en otros países. El UK Corporate Governance Code de junio de 2010 recomienda no más de tres mandatos de 3 años con la calificación de consejero independiente. En Estados Unidos las sociedades deben elegir cada año a los miembros del consejo, aunque la reelección es frecuente. Para comparar la permanencia media de los consejeros en los distintos países ver enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

Permanencia en el cargo como consejeros independientes

La LSC establece específicamente que no podrán ser considerados consejeros independientes “quienes hayan sido consejeros durante un periodo continuado superior a 12 años”.

El 3% de las compañías (ninguna del IBEX-35) analizadas tiene todavía algún consejero independiente que lleva más de 12 años como tal. De los consejeros independientes, el 0,6% de ellos (ninguno del IBEX-35) tiene una antigüedad superior a 12 años como consejero.

La antigüedad media de los consejeros independientes es de 4 años, al igual que en las compañías del IBEX-35.

Del total de consejeros externos de las compañías analizadas, hay 141 (15%) que llevan en el cargo más de doce años (44 del IBEX-35).

Nuevos consejeros nombrados en 2021

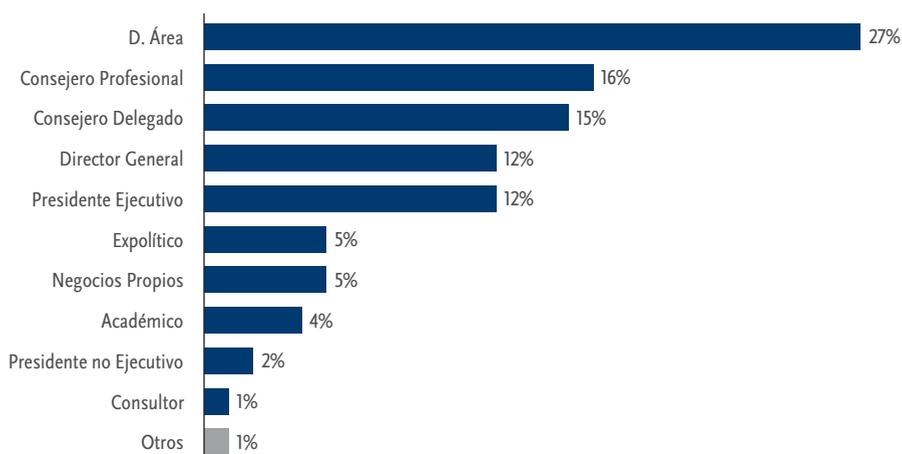
56 compañías de las 100 analizadas, han renovado la composición de sus consejos durante 2021. En ellas han entrado un total de 116 consejeros. De éstos, hay una consejera que ha entrado en 2 consejos durante 2021.

De los nuevos nombramientos, un 78% corresponde a consejeros que solo pertenecen a un consejo de compañías cotizadas mientras que el 22% restante son consejeros que ya pertenecían a otros consejos anteriormente. El 41% de los nuevos consejeros lo son por primera vez en consejos de compañías cotizadas.

La tipología de los nuevos consejeros es la siguiente:

Tipología de consejeros	% de consejeros	Nº de consejeros
Consejeros ejecutivos	9%	10
Consejeros externos	91%	106
Dominicales	32%	37
Independientes	56%	65
Otros	3%	4

ACTIVIDAD REGULAR DE LOS NUEVOS CONSEJEROS



Entre los 116 nuevos consejeros nombrados en 2021, 26 son extranjeros (22%) y 59 son mujeres lo que supone un 51% de los nuevos consejeros frente al 46% del año pasado. Se observa un importante esfuerzo de las sociedades para adecuarse a los mínimos recomendados por la CNMV y a las recomendaciones internacionales en este aspecto.

La media de edad de los nuevos consejeros es de 55 años.

Presencia de los consejeros en distintos consejos

De los 1.082 consejeros presentes en las 100 compañías analizadas, hay 99 consejeros (9% del total) que se hallan presentes en 2 o más consejos de administración de las compañías analizadas. En total, estos consejeros ocupan 216 puestos en los diferentes consejos a los que pertenecen. El número medio de consejos en los que están presentes los consejeros es 1,1.

Entre las compañías del IBEX-35, hay 22 consejeros (5,1% sobre el total de consejeros del IBEX-35) que se hallan presentes en varios consejos de administración de dichas compañías.

CONSEJEROS EN DIVERSOS CONSEJOS

Tipo de comisión	Total compañías		IBEX 35	
	Nº de consejeros	%	Nº de consejeros	%
Pertenecen a 2 consejos	82	83%	20	91%
Pertenecen a 3 consejos	16	16%	2	9%
Pertenecen a 4 consejos	1	1%	0	0%
Pertenecen a 5 consejos	0	0%	0	0%

Estos datos no incluyen la pertenencia de estos consejeros a otros consejos internacionales, a compañías no cotizadas o a sociedades no incluidas en nuestro Índice.

De los 99 consejeros que pertenecen a varios consejos, 44 son mujeres, de las cuales 9 están en 3 consejos y las otras 35 están en 2 consejos cada una.

Hay 6 consejeros extranjeros que se hallan presentes en varios consejos, uno de los cuales está presente en 3 consejos y 5 pertenecen a 2 consejos.

De los consejeros que pertenecen a más de un consejo, el 71% lo hace con la misma tipología (ejecutivo, dominical, independiente u otros). El restante 29% tiene distinta tipología en los distintos consejos en los que está presente.

De los 99 consejeros que pertenecen a varios consejos, hay 5 consejeros delegados que pertenecen a varios consejos de las 100 empresas analizadas. Uno es consejero independiente en otra compañía, uno es presidente ejecutivo en otra empresa, uno es consejero ejecutivo en otra empresa y uno es consejero otros en otra compañía. Hay un consejero delegado que es consejero independiente y consejero otros en dos consejos.

Límite del número de consejos de administration adicionales para los consejeros

A pesar de la Recomendación 25 del CBGSC, un 22% de las compañías (22% también en el IBEX-35) todavía no limita el número de consejos de administración adicionales a los que puede pertenecer un consejero de su compañía. La limitación más frecuente es de entre 4 y 5 consejos de sociedades cotizadas, incluyendo la propia sociedad.

Creemos que este límite irá reduciéndose con el tiempo siguiendo la tendencia internacional de otros países como Reino Unido y EE. UU., donde se tiende a reducir mucho el número de consejos adicionales a los que pueden pertenecer los consejeros a fin de asegurar su adecuada disponibilidad de tiempo e involucración.

Presidente y máximo ejecutivo. Compensación de poderes

De las empresas analizadas, hay un 51% en las que el presidente es formalmente el primer ejecutivo de la empresa. En lo que se refiere a las compañías del IBEX-35, este porcentaje es también del 51%.

La evolución en los últimos 10 años de los presidentes ejecutivos en las compañías españolas ha sido la siguiente:

	2021	2016	2011
Presidente ejecutivo (% de compañías)	51%	59%	68%
IBEX-35	51%	60%	82%

Hemos analizado las funciones reales en la compañía de los 49 presidentes que se califican como externos. De ellos, 10 (20,4%) realizan labores ejecutivas siendo de hecho el primer ejecutivo de la compañía. Podemos por tanto concluir que en un 61% de las empresas analizadas el presidente es el primer ejecutivo de la compañía estando, por tanto, involucrados en la gestión, aunque su calificación no sea de ejecutivo en todos los casos.

Este porcentaje sigue siendo muy elevado respecto a otros países de nuestro entorno y es reflejo de nuestra estructura empresarial con un alto porcentaje de compañías familiares o con un accionista de referencia.

A pesar de que las mejores prácticas internacionales recomiendan una separación real de poderes entre ambas funciones, constatamos que en España hay una fuerte resistencia a separar de forma real ambas funciones. Para ver la comparación por países ver enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

Las medidas más frecuentes para equilibrar la concentración de poder siguen siendo la existencia de comisiones consultivas con consejeros independientes y, sobre todo, la existencia de consejeros dominicales.

Aunque aumentando, todavía solo el 65% de las empresas analizadas (80% en el IBEX-35) indica haber nombrado un "Lead Director" o consejero coordinador, de acuerdo con la LSC cuando la figura del presidente y el CEO son la misma persona.

En aquellas compañías que han nombrado un consejero coordinador, la mayoría de los consejeros consideran que esta figura está muy poco desarrollada y que debiera ganar mucho más peso en el futuro.

De hecho, en opinión de los consejeros, el consejero coordinador, cuando existe, está sobre todo concentrado en actuar de canal de comunicación con los consejeros independientes; pero, en general, poco involucrado en colaborar con el presidente en la organización de la agenda de los consejos, así como tampoco en mantener contactos con inversores y accionistas, ni en la coordinación del plan de sucesión del presidente, como establece la recomendación 34 del CBGSC.

Presidente no ejecutivo

De las 100 compañías analizadas, hay 49 cuyo presidente es considerado presidente no ejecutivo de la empresa (49% del total y 49% también en el IBEX-35).

De los 49 presidentes que no son ejecutivos, el 55% son dominicales, un 29% son independientes y un 16% se califican como otros externos.

Un 88% de los presidentes no ejecutivos son hombres y un 12% mujeres. Solo 8 son extranjeros.

La media de edad de los presidentes no ejecutivos es de 65 años.

De las 49 compañías cuyo presidente es considerado no ejecutivo, hay 6 compañías (12%) que no asignan ninguna retribución adicional por su responsabilidad como presidente recibiendo su retribución únicamente como vocal del consejo. Hay tres compañías que no retribuyen a su presidente no ejecutivo. El resto de presidentes no ejecutivos perciben una retribución mayor que el resto de consejeros y, en su mayoría, representa entre 1,1 y 5 veces la remuneración de los vocales del consejo.

Hay un 72% de compañías que retribuyen a sus presidentes no ejecutivos con una cantidad absoluta no relacionada con la retribución de los vocales del consejo.

La retribución media de los presidentes no ejecutivos fue de 440.491 €/año en 2021, un 13% más alta que en 2020 que fue de 389.108 €.

	Media	Máximo	Mínimo
Remuneración presidente no ejecutivo (€/año)	440.491	3.071.000	0
Remuneración presidente no ejecutivo (€/año) IBEX	676.471	2.773.000	0

El análisis detallado por tramos de remuneración es el siguiente:

	hasta 100.000 €/año	entre 100.001 y 300.000 €/año	entre 300.001 y 500.000 €/año	entre 500.001 y 1.000.000 €/año	más de 1.000.000 €/año
Número de compañías	9	20	7	9	4
% de Cías	19%	40%	14%	19%	8%

Consejero coordinador independiente (Lead Independent Director)

En aquellos casos en los que la figura del presidente y del máximo ejecutivo recaen en la misma persona, la Ley de Sociedades de Capital establece la obligación de nombrar un consejero coordinador de entre los consejeros independientes.

De las 100 compañías analizadas, esta figura existe en 65 (65%) de ellas, siendo 28 del IBEX-35, lo que supone un 80% de dichas compañías. Todas aquellas sociedades que por ley están obligadas a tener consejero coordinador independiente, cuentan ya con esta figura a cierre del ejercicio 2021.

Esta figura es bastante habitual en países como Gran Bretaña y Estados Unidos. Se puede consultar la comparación con otros países en el enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

De las 65 compañías que tienen esta figura, solo en 31 de ellas (48%) se le retribuye con una cantidad adicional respecto al resto de miembros del consejo. De estas 31 compañías, 18 son del IBEX-35. La media de esta retribución adicional es de 30.872 € (43.831 € para las compañías del IBEX-35).

Secretario del consejo

La figura del secretario del consejo tiene gran influencia en el desarrollo del gobierno corporativo en las sociedades, supervisando la actuación del consejo de administración en dicha materia.

El secretario del consejo es consejero en solo 11 (11%) de las 100 compañías analizadas (9% en el IBEX).

	Ejecutivo	Consejero	Consejero ejecutivo
% de Compañías	45%	11%	5%
% de Compañías (IBEX-35)	60%	9%	3%

Perfil de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y alta dirección

Este año, al igual que los cuatro anteriores, incluimos un análisis de los primeros ejecutivos de las 100 principales compañías cotizadas que forman nuestro Índice, entre las que se encuentran las 35 del IBEX-35, analizando las principales características de los presidentes ejecutivos y/o consejeros delegados.

Adicionalmente hemos analizado la composición de la alta dirección de dichas compañías.

De las 100 compañías analizadas hay 4 que no tienen consejeros ejecutivos.

El número de ejecutivos que hemos analizado y que ocupa una o ambas posiciones de presidente y/o consejero delegado es de 118.

En el 15% de las compañías analizadas (17% del IBEX-35) hay un presidente ejecutivo y no hay consejero delegado. En 17 compañías, la figura del presidente y del consejero delegado recaen en la misma persona.

La media de edad de los primeros ejecutivos de las 100 empresas analizadas es de 59 años (58 en las compañías del IBEX). El detalle por tipología es el siguiente:

	Presidente ejecutivo	Consejero delegado	Presidente ejecutivo y consejero delegado
Media de edad (100 compañías)	64	55	59

Solo hay tres mujeres que sean bien presidenta ejecutiva o consejera delegada en las 100 empresas analizadas. Las tres pertenecen a compañías del IBEX-35 (Banco Santander y Bankinter e Indra).

En cuanto a la existencia de perfiles internacionales, existen 8 consejeros delegados y 2 presidentes ejecutivos (Arcelor Mittal y Amrest). Cuatro de los consejeros delegados pertenecen a compañías del IBEX (Almirall, BBVA, Fluidra y Siemens Gamesa)

El 45% de los primeros ejecutivos analizados son licenciados en Económicas y Empresariales (en algunos casos también son licenciados en Derecho). La segunda titulación más frecuente es la de ingeniero superior con un 31%.

Con respecto a la forma de llegar a sus puestos actuales, un 64% del total de los primeros ejecutivos analizados accedió por promoción interna, siendo el 36% restante por reclutamiento externo. La diferenciación por tipología de ejecutivos es la siguiente:

	Presidente ejecutivo	Consejero delegado	Presidente ejecutivo y consejero delegado
Promoción interna	62%	69%	53%
Reclutamiento externo	38%	31%	47%

La media de permanencia en la compañía de los primeros ejecutivos es de 15,4 años (14,9 en el IBEX-35). En lo que se refiere a la permanencia en su puesto actual, la media para las 100 empresas analizadas es de 9,4 años, siendo de 8,9 años en las compañías del IBEX-35.

Es práctica poco frecuente que los primeros ejecutivos pertenezcan a otros consejos de compañías cotizadas. Un 11% (4,2% en el IBEX-35) de los ejecutivos analizados pertenecen a otros consejos siendo en la mayoría de los casos compañías participadas.

Un 34% (23% del IBEX-35) de los primeros ejecutivos de las 100 compañías analizadas son accionistas de referencia de las compañías en las que prestan sus servicios.

Respecto a la alta dirección de las 100 mayores compañías, la media de miembros que pertenecen a este grupo es de 9,8 miembros (12 en el IBEX-35), siendo la mediana de 9 y la moda de 10.

El 81% de los miembros de la alta dirección son hombres (79% en el IBEX-35) y el 19% restante (21% en el IBEX-35) son mujeres. El número medio de extranjeros que componen estos Comités es de 1,5 miembros (2 en el IBEX-35). El porcentaje de extranjeros sobre el total de miembros de la alta dirección es del 15% (16% en el IBEX-35).

Comisiones consultivas

Número y tipo de comisiones

Las comisiones del consejo más frecuentes son la comisión ejecutiva, comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y/o retribuciones. Algunas compañías cuentan con otras comisiones tales como la comisión delegada de riesgos (especialmente en instituciones financieras), comisión de estrategia e inversiones, comisión de tecnología, comisión de responsabilidad social corporativa y comisión de sostenibilidad. A efectos de nuestro análisis estas dos últimas las vamos a considerar la misma ya que su cometido y funciones son muy similares.

Además de la comisión ejecutiva, la comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y retribuciones (o separadas entre nombramientos y retribuciones en algunos casos) que son las más comunes, las otras comisiones más frecuentes son la comisión de sostenibilidad que está presente en 31 compañías (18 del IBEX-35), la comisión de estrategia que está presente en 9 compañías (2 del IBEX-35) y la comisión de riesgos que se encuentra en 8 compañías de las cuales 6 son del IBEX-35.

El 100% de las sociedades analizadas cuenta con algún tipo de comisión. Del total de compañías analizadas, sus comisiones se describen a continuación:

Tipo de comisión	Total compañías	IBEX-35
Comisión ejecutiva	28%	49%
Comisión auditoría	100%	100%
Comisión nombramientos y retribuciones	87%	69%
Comisión nombramientos y retribuciones separadas	13%	31%
Comisión de sostenibilidad	31%	51%
Otro tipo de comisiones	26%	31%

Además de la recomendación 48 del CBGSC, la propia regulación bancaria ha obligado a las entidades financieras a separar la comisión de nombramientos y retribuciones en dos comisiones. Los 6 bancos analizados tienen separadas estas comisiones a 31 de diciembre de 2021.

El número de comisiones varía entre 2 y 7, siendo la media de 3 y la moda de 2. Una única compañía del IBEX tiene 7 comisiones.

Número de comisiones

- » 40 compañías tienen 2 comisiones (7 en el IBEX-35)
- » 35 compañías tienen 3 comisiones (11 en el IBEX-35)
- » 14 compañías tienen 4 comisiones (8 en el IBEX-35)
- » 11 compañías tienen 5 ó más comisiones (9 en el IBEX-35)

En Gran Bretaña, el 100% de las compañías analizadas cuenta con tres comisiones: auditoría, nombramientos, y retribuciones que están formadas íntegramente por consejeros independientes. Lo mismo sucede en Estados Unidos, donde estas tres comisiones son obligatorias, y están formadas en su totalidad por consejeros independientes.

En Francia, todas las compañías analizadas tienen comisión de auditoría, comisión de nombramientos y comisión de retribuciones.

Reuniones de comisiones

En el caso de las compañías analizadas, la comisión ejecutiva se reunió como media 9,8 veces/año, salvo en bancos que llegó a 23,3 reuniones de media.

La comisión de auditoría se reunió una media de 8,8 veces/año y la de nombramientos y retribuciones 6,5 veces/año en 2021, mientras que en 2020 se reunieron una media de 8,8 y 7 veces respectivamente. La comisión de sostenibilidad se ha reunido una media de 4,7 veces/año, la de estrategia 5,6 veces y la comisión de riesgos 11,6 veces.

REUNIONES DE LAS COMISIONES

	2021	2016	2011
Comisión ejecutiva	9,8	9	10,1
Comisión de auditoría	8,8	8	6,2
Comisión de nombramientos y retribuciones	6,5	5,7	6,2
Comisión de sostenibilidad	4,7	ND	ND

Tamaño y composición de las comisiones

El tamaño y composición de las comisiones más frecuentes (ejecutiva, auditoría y nombramientos y retribuciones) se muestra a continuación:

TAMAÑO DE LAS COMISIONES

	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos y retribuciones	Sostenibilidad
Tamaño medio comisión (100 compañías)	5,7	3,9	4	4
Tamaño medio comisión (IBEX)	5,9	4,5	4,5	4,3

La composición de estas comisiones de las compañías analizadas es la siguiente:

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

		Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Comisión ejecutiva					
Presidente	Total compañías	71%	18%	4%	7%
	IBEX	82%	6%	6%	6%
Vocales	Total compañías	19%	34%	36%	11%
	IBEX	18%	27%	41%	14%
Comisión de auditoría					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	29%	67%	4%
	IBEX	0%	21%	76%	3%
Comisión de nombr. y/o retribuciones					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	32%	56%	12%
	IBEX	0%	24%	62%	14%
Comisión de sostenibilidad					
Presidente	Total compañías	0%	6%	84%	10%
	IBEX	0%	0%	83%	17%
Vocales	Total compañías	4%	25%	63%	8%
	IBEX	3%	24%	68%	5%

En las compañías que tienen separada la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, la composición es muy similar a la de aquéllas que la tienen unida.

A continuación, analizamos el funcionamiento y funciones de cada una de las principales comisiones consultivas.

Comisión delegada o ejecutiva

Como cada año, reiteramos que la existencia de la comisión ejecutiva es una de las características más propias de nuestro modelo de gobierno corporativo, a diferencia de otros países donde o no existe o tiene una naturaleza diferente. En EE. UU., menos de la mitad de las compañías cuentan con esta comisión, no existiendo prácticamente en el Reino Unido ni en otros países europeos, con la excepción de Suiza.

En España, existe en el 28% de las empresas consultadas (49% en el IBEX-35) y tiene un promedio de 5,7 miembros (5,9 en el IBEX-35). De ellos, el 72% son externos (71% en el IBEX-35) y el 30% son independientes (35% en el IBEX-35).

En la mayor parte de los casos, la estructura de esta comisión no refleja la composición del consejo.

Comisión de auditoría

La comisión de auditoría es, sin duda, la comisión más importante del consejo en la gran mayoría de las compañías, habiendo expandido sus funciones en los últimos años y ganado un muy alto grado de autonomía e independencia en su funcionamiento.

Tiene un promedio de 3,9 miembros (4,5 en el IBEX-35). El 100% de sus miembros son consejeros externos y el 76% son consejeros independientes (81% en el IBEX-35).

Todavía hay un 79% de las empresas (63% en el IBEX-35) en las que no todos los miembros de la comisión de auditoría son consejeros independientes, aunque sí son todos externos, incluyendo dominicales y “otros externos”.

Tal y como está establecido en la LSC, el 100% de los presidentes son consejeros independientes en el conjunto de las compañías analizadas.

Constatamos que la presidencia de la comisión de auditoría ha ganado un peso enorme dentro del funcionamiento del consejo y una relevancia que irá en aumento como resultado de la Guía Técnica de 2017 de la CNMV sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público.

Comisión de nombramientos y retribuciones (CN&R)

A diferencia de otras comisiones como la ejecutiva (en los casos en los que existe) y la de auditoría, la CN&R ha evolucionado de una forma no uniforme en su funcionamiento, teniendo que ganar tanto en autonomía como en independencia.

Esta comisión está dividida en comisión de nombramientos y comisión de retribuciones en 13 compañías, fundamentalmente bancos. No obstante, veremos en el futuro un número creciente de compañías de elevada capitalización separando ambas comisiones en línea con la recomendación 48 del CBGSC.

La separación de la CN&R en comisión de nombramientos y comisión de retribuciones ha obligado a ambas a avanzar en sus funciones, a fin de dar contenido a sus actuaciones.

La Guía Técnica 172019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones publicada en febrero de 2019 hace referencia a la conveniencia de separar esta comisión en dos para determinadas compañías o para cubrir las necesidades del consejo. Además, analiza las funciones de esta comisión como son el nombramiento de consejeros independientes y altos directivos, la sucesión del presidente y del primer ejecutivo de la compañía, la evaluación del funcionamiento del consejo o la propuesta de la política de retribuciones de los consejeros y de la alta dirección.

Todavía es muy frecuente la presencia de ejecutivos durante toda la duración de la sesión de la comisión, principalmente en la comisión de nombramientos cuando está separada, siendo poco frecuente que los miembros de esta comisión tengan un tiempo de debate sin la presencia de ejecutivos.

Esta comisión tiene un promedio de 4 (4,5 en el IBEX-35) miembros siendo el 100% de ellos consejeros externos (100% también en el IBEX-35) y el 67% consejeros independientes (71% en el IBEX-35).

En el 91% de las sociedades (89% en el IBEX-35) no todos los miembros son consejeros independientes.

Encontramos que, cada vez con mayor frecuencia, el consejero coordinador, en aquellas compañías donde existe, asume asimismo la presidencia de la CN&R, práctica bastante habitual en el mundo anglosajón.

Comisión de sostenibilidad

Esta comisión nace con el objetivo de integrar de manera voluntaria, por parte de las empresas, las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales.

Cada vez es más frecuente que las compañías cuenten con esta comisión. La evolución en los últimos años es la siguiente:

	2021	2020	2019
Total compañías	31	20	15
IBEX-35	18	15	10

Hay 12 compañías que incluyen las responsabilidades de esta comisión en las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones, siendo lo más común incluirlas en esta última (10 de las 12 compañías)

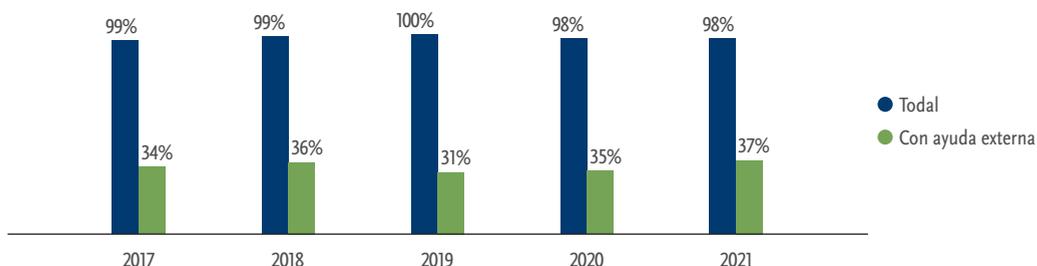
Esta comisión tiene un promedio de 4 miembros (4,3 en las compañías del IBEX-35). El 97% de los miembros son externos siendo el 69% consejeros independientes.

Evaluación del consejo

Cada vez más, las compañías realizan la evaluación anual del consejo, según establece la recomendación 36 del CBGSC. Esta recomendación indica que la evaluación del consejo debe recoger una evaluación individualizada de cada consejero y, al menos, deberá hacerse con un consultor externo cada 3 años. El 98% de las compañías indica haber realizado el ejercicio de autoevaluación del consejo en 2021. Aquellas compañías de nuestra muestra que no la han hecho ha sido por causas justificadas como por ejemplo haber tenido cambios significativos en el mismo durante el año o haber sido creadas durante el ejercicio.

De las compañías que realizan la evaluación del consejo, solo el 37% (40% en el IBEX-35) lo hace con ayuda externa.

EVALUACIÓN DEL CONSEJO



Constatamos un aumento en el porcentaje de consejeros consultados que consideran que el proceso de autoevaluación del consejo ha sido más útil y productivo que puramente formal, habiendo provocado cambios reales en el funcionamiento del consejo, aunque todavía muchos consejeros valoran el ejercicio como un mero cumplimiento.

Remuneración de los consejeros externos

Remuneración del consejo

Entre las 100 compañías analizadas, la práctica más generalizada es retribuir a los consejeros bien mediante honorarios fijos exclusivamente (44%) o a través de honorarios y dietas de asistencia (45%), como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de remuneración de los consejos

- » 44 compañías (44%) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 6 compañías (6%) retribuyen solo en forma de dietas
- » Ninguna compañía retribuye solo en función de resultados
- » 45 compañías (45%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 3 compañías (3%) tienen dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 1 compañía (1%) tiene honorarios fijos + dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 1 compañía no paga a sus consejeros por su pertenencia al Consejo

Del total de compañías analizadas, en 90 de ellas (90%) se retribuye a los consejeros con honorarios fijos; en 55 (55%) se pagan dietas por asistencia a las reuniones del consejo; y en 4 (4%), se remunera a los consejeros con una retribución en función de los resultados obtenidos por la compañía.

ESTRUCTURA DE LA REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS

No. Cías	% Cías		Media	Máximo	Mínimo
90	90%	Honorarios fijos (€/año)	77.728	208.000	3.500
4	4%	Retrib. función result. (€/año)	41.500	95.000	0
55	55%	Dietas (€/reunión)	2.624	20.000	700

En solo 4 compañías (4% del total de compañías analizadas), una parte de la retribución de los consejeros se realiza en forma de acciones u opciones. Este es el caso de Amper, BBVA, Dia y Grenergy. Hay una compañía (Indra) cuyos consejeros han decidido destinar aproximadamente el 50% de su retribución a la compra de acciones que se mantienen hasta el cese como consejero.

Este es un aspecto del gobierno corporativo con posiciones muy encontradas tanto en España como internacionalmente. Mientras que en Europa Continental y en el Reino Unido es poco frecuente, en países como EE. UU., esta práctica está más generalizada, y se encuentra en un alto porcentaje de las compañías. En la gran mayoría de las sociedades que cuentan con esta práctica, existen requisitos de mantenimiento de dichas acciones durante el tiempo que permanezca el consejero como tal.

En nuestra opinión, la inclusión en la remuneración de los consejeros independientes de una parte en acciones es un buen mecanismo para fomentar el alineamiento de sus intereses con el largo plazo de la compañía.

Remuneración del consejero externo (solo por consejo)

(Honorarios fijos y/o en función de resultados + dietas por consejo)

La retribución media de los consejeros externos solo por consejo (excluyendo la retribución por comisiones) es de 85.019 €/año (107.377 €/año en el IBEX-35). Esta cifra es la media de retribuciones individuales de todos los consejeros externos publicadas en el Informe de Remuneraciones publicado por cada compañía.

REMUNERACIÓN DEL CONSEJERO EXTERNO (SOLO POR CONSEJO)

	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	85.019	79.500	219.500	0
IBEX	107.377	106.091	201.754	0

En 2021 la retribución media de los consejeros externos ha disminuido un 2,8% desde 87.498 € en 2020. En las compañías del IBEX-35 también ha experimentado un descenso, en este caso del 4,5% desde los 112.447 € anuales de 2020.

La razón de esta caída en la media de las 100 compañías analizadas es que en 2020 y 2021 varias empresas han reducido la retribución de los consejeros durante varios meses por la situación originada por la pandemia del Covid-19.

La evolución en la retribución de los consejeros externos solo por su pertenencia al consejo en los últimos 10 años para el total de las 100 compañías analizadas es la siguiente:

		2021	2020	2016	2011
Remuneración media del consejo sin comisiones (€/año)	Total Cías	85.019	87.498	85.734	72.441
	IBEX	107.377	112.447	108.929	107.871
Dieta media (€/reunión).	Total Cías	2.624	2.491	2.525	2.738
	IBEX	2.646	2.771	2.638	3.398
Media de honorarios fijos (€/año).	Total Cías	77.728	78.490	71.758	57.776
	IBEX	101.248	100.912	96.917	83.243

Remuneración por comisiones

Hay 88 compañías (32 en el IBEX-35) que remuneran a los miembros de las comisiones del consejo en forma de dietas, a través de una compensación fija anual o por ambos conceptos.

ESTRUCTURA DE LA REMUNERACIÓN DE LAS COMISIONES

	Total de Compañías		IBEX	
	Número	%	Número	%
Solo honorarios fijos	47	47%	19	54%
Solo dietas de asistencia	18	18%	4	11%
Honorarios fijos + dietas de asistencia	23	23%	9	26%
No retribuyen	12	12%	3	9%

Comisión ejecutiva

Hay 28 (28%) compañías que tienen comisión ejecutiva (17 en el IBEX-35). Su retribución media se muestra a continuación:

	Presidentes (€)	Vocales (€)
100 compañías	52.391	59.574
IBEX	64.381	75.665

Los esquemas retributivos de las comisiones ejecutivas son los siguientes:

- » 11 compañías (7 del IBEX-35) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 7 compañías (3 del IBEX-35) retribuyen solo en forma de dietas de asistencia
- » 8 compañías (5 del IBEX-35) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 2 compañías (2 del IBEX-35) no retribuyen por pertenencia a dicha comisión

Otras comisiones

De las 88 compañías analizadas que remuneran a los miembros de comisiones, en 35 de ellas (10 en el IBEX-35) la remuneración de los miembros de la comisión de auditoría es superior a la de los miembros del resto de comisiones.

La retribución de la comisión de auditoría oscila entre 1,1 y 2,2 veces la de otras comisiones consultivas como la comisión de nombramientos y retribuciones.

La retribución de las Comisiones de nombramientos y de retribuciones, cuando éstas están separadas, presentan una media más alta que el resto de las comisiones ya que por regla general las compañías que separan ambas comisiones son bancos y otras sociedades del IBEX-35.

Así, en el caso de la comisión de nombramientos, la retribución media de los presidentes es de 64.760€ y de los vocales es de 29.730 € (72.834 € y 33.454 € respectivamente en el IBEX-35). Por otro lado, la retribución media de los presidentes de la comisión de retribuciones es de 65.814 € (72.530 € en el IBEX-35) y los vocales perciben de media 30.009 € (33.342 € en el IBEX-35).

La retribución media de los presidentes de la comisión de sostenibilidad es de 35.101 € y la de los vocales de 19.463 €.

De aquellas compañías que retribuyen por pertenencia a comisiones, en el 71% (86% en el IBEX-35) el presidente de las comisiones tiene una retribución diferente de la de los vocales de dicha comisión. La práctica más frecuente es que el presidente perciba entre 1,2 y 2,8 veces la retribución de los vocales.

La retribución media de otras comisiones principalmente la comisión de riesgos, y la comisión de estrategia es de 40.582 € (62.006 € en el IBEX-35) para los presidentes y de 22.696 € (34.501 € en el IBEX-35) para los vocales.

En EE. UU., casi todas las sociedades retribuyen a los presidentes de las comisiones y alrededor de la mitad a los vocales. Se observa que las compañías americanas remuneran cada vez más a los presidentes y a los vocales de las comisiones en forma de retribución fija, abandonando las dietas por asistencia a las reuniones.

En Gran Bretaña, las compañías retribuyen de forma generalizada a los presidentes de las comisiones y en la mitad de los casos aproximadamente también se retribuye a los vocales. Lo más habitual es mediante una retribución fija, habiéndose abandonado prácticamente por completo las dietas de asistencia.

		Retribución Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Retribución presidentes de comisiones					
Comisión ejecutiva	Total compañías	52.391	28.200	176.594	0
	IBEX	64.381	35.113	176.594	0
Comisión de auditoría	Total compañías	38.883	29.500	323.000	0
	IBEX	67.970	46.550	323.000	0
Comisión de nombramientos y retribuciones	Total compañías	28.004	20.059	180.000	0
	IBEX	49.416	41.450	180.000	0
Comisión de sostenibilidad	Total compañías	35.101	23.000	315.000	0
	IBEX	47.265	31.950	315.000	0
Retribución vocales de comisiones					
Comisión ejecutiva	Total compañías	59.574	34.500	176.594	3.000
	IBEX	75.665	60.000	176.594	3.000
Comisión de auditoría	Total compañías	23.134	15.022	150.000	0
	IBEX	41.025	30.000	150.000	0
Comisión de nombramientos y retribuciones	Total compañías	15.972	12.000	150.000	0
	IBEX	28.724	24.000	150.000	0
Comisión de sostenibilidad	Total compañías	19.463	15.000	108.000	0
	IBEX	25.581	22.600	108.000	0

Remuneración total por tipología de consejeros

La retribución tanto por consejo como por comisiones para cada tipo de consejeros es la siguiente:

	Total €/año		
	Retribución total media	Consejo	Comisiones
Consejeros ejecutivos*			
Total compañías	71.248	61.349	9.899
IBEX	94.407	75.475	18.932
Consejeros dominicales			
Total compañías	97.274	79.294	17.979
IBEX	122.245	87.857	34.388
Consejeros independientes			
Total compañías	147.891	97.184	50.707
IBEX	194.929	118.444	76.485
Consejeros otros			
Total compañías	134.469	97.597	36.871
IBEX	207.339	132.147	75.192

*Retribución consejeros ejecutivos solo por pertenencia a consejo y Comisiones

El 58% (63% en el IBEX-35) de los consejeros ejecutivos perciben remuneración adicional en su calidad de miembros del consejo, además de su retribución como ejecutivos. Observamos que este aspecto sigue siendo práctica habitual en España mientras que es muy poco frecuente en Estados Unidos o en Reino Unido.

Remuneración total de los consejeros independientes

La media de la retribución total de los consejeros independientes por su pertenencia al consejo y a las comisiones es de **147.891 €/año** (IBEX **194.929 €/año**).

REMUNERACIÓN TOTAL

	Total €/año			
	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	147.891	125.500	700.000	12.000
IBEX	194.929	160.000	700.00	12.000

La evolución en los últimos años es la siguiente:

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

	Total €/año			
	2021	2020	2019	2018
Total compañías	147.891	139.614	141.931	135.885
IBEX	194.929	187.536	190.466	181.517

La retribución total por pertenencia al consejo y comisiones según la tipología de los consejeros se muestra a continuación:

	Ejecutivos*	Independientes	Dominicales	Otros
Total compañías	71.248	147.891	97.274	134.469
IBEX	94.407	194.929	122.245	207.339

* Retribución total media de consejeros ejecutivos solo por pertenencia a consejo y Comisiones

Para ver una comparativa con otros países, consultar enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

A continuación, se muestra la retribución total media de los consejeros independientes relacionada con la capitalización bursátil de la compañía a la que pertenecen:

NIVELES DE RETRIBUCIÓN POR CAPITALIZACIÓN

Capitalización (Mill. €)	Nº compañías	Retribución total media 2021	Retribución total media 2020
menos de 500	26	73.357	69.986
entre 500 y 1.000	15	104.615	98.845
entre 1.000 y 2.500	20	112.526	111.656
entre 2.500 y 5.000	14	146.841	140.985
entre 5.000 y 10.000	7	155.435	157.292
entre 10.000 y 20.000	5	236.708	197.766
entre 20.000 y 45.000	10	195.096	223.392
más de 45.000	3	351.966	348.385

Por último, mostramos la retribución total media de todos los consejeros independientes agrupados por sectores a los que pertenecen las compañías analizadas:

NIVELES DE RETRIBUCIÓN POR SECTORES

Sector	Nº Compañías	Remuneración total media 2021	Remuneración total media 2020	Variación
Alimentación	6	136.807	132.728	3%
Banca y Seguros	12	216.335	190.536	14%
Construcción/Servicios	8	134.243	130.744	3%
Energía	10	208.730	193.968	8%
Farmacia	8	103.694	100.061	4%
Industrial	19	120.970	108.710	11%
Ingeniería	2	131.600	151.833	-13%
Inmobiliario	10	116.270	103.378	12%
Medios de comunicación	6	105.391	101.333	4%
Ocio	2	93.000	82.250	13%
Petróleo y Gas	2	296.167	302.071	-2%
Servicios	3	112.222	105.286	7%
Tecnología y Electrónica	2	122.688	111.714	10%
Telecomunicaciones	2	149.667	131.000	14%
Textil distribución	1	283.333	283.333	0%
Transporte	4	83.208	69.941	19%
Turismo	3	106.692	104.750	2%

Cuadro comparativo de consejos y comisiones

Cuadro comparativo de los consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE	LEAD DIRECTOR	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	EXISTE	RETRIBUCIÓN ADICIONAL
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS TOTAL	DOMINICALES	INDEPEND.	OTROS ¹	EXTRANJEROS					
Acciona*	12	2	10	2	8	0	3	4	Si	-	Si	30.000
Acciona Energía	11	1	10	4	6	0	3	5	No	0	No	-
Acerinox*	12	1	11	3	8	0	1	4	No	201.000	No	-
ACS*	15	3	12	3	5	4	0	3	Si	-	Si	0
Aedas Homes	9	1	8	2	5	1	2	2	No	145.000	No	-
Aena*	15	2	13	7	6	0	1	4	Si	-	Si	0
Alantra Partners	9	1	8	3	4	1	1	3	Si	-	Si	9.000
Almirall*	13	1	12	3	8	1	9	4	No	350.000	No	-
Amadeus IT Holding*	12	1	11	0	10	1	9	5	No	314.000	No	-
Amper	8	1	7	3	4	0	0	3	Si	-	Si	0
Amrest Holdings	7	1	6	2	4	0	5	2	Si	-	Si	0
Applus Services	10	2	8	0	7	1	4	4	No	280.000	No	-
ArcelorMittal*	11	2	9	1	7	1	11	4	Si	-	Si	63.617
Arima	7	2	5	1	4	0	2	1	No	125.000	No	-
Atresmedia	12	3	9	5	4	0	3	4	Si	-	Si	0
Audax Renovables	6	2	4	2	2	0	0	2	Si	-	Si	4.500
Azkoyen	8	1	7	5	2	0	0	1	No	160.000	No	-
B. Sabadell*	15	2	13	1	10	2	3	4	No	1.500.000	Si	22.000
B. Santander*	15	2	13	0	10	3	7	6	Si	-	Si	110.000
Bankinter*	11	2	9	2	6	1	0	5	No	970.000	No	-
BBVA*	15	2	13	0	10	3	5	5	Si	-	Si	80.000
C. A. F.	11	2	9	2	4	3	0	4	No	100.000	No	-
CaixaBank*	15	2	13	3	9	1	2	6	Si	-	Si	38.000
Cellnex Telecom*	11	1	10	2	8	0	8	5	No	260.000	Si	0
Cementos Molins	13	1	12	7	4	1	2	5	No	278.000	No	-
Cevasa	8	1	7	4	2	1	0	2	No	98.000	No	-
Cie Automotive*	13	2	11	8	3	0	2	5	No	1.214.000	Si	0
Clínica Baviera	7	1	6	4	2	0	4	2	No	0	No	-
Coca-Cola European Partners	17	1	16	7	9	0	11	5	No	703.571	Si	36.607
Colonial*	11	2	9	5	4	0	3	3	Si	-	Si	75.000
Corporación Financiera Alba	10	0	10	3	6	1	1	4	No	415.000	Si	0
Deoleo	6	1	5	3	2	0	2	2	Si	-	Si	0
Dia	8	1	7	1	5	1	4	2	Si	-	Si	0
Ebro Foods	14	2	12	8	4	0	0	6	Si	-	Si	0
Ecoener	10	2	8	3	5	0	1	3	Si	-	Si	10.000

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS		RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)				POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				ALTA DIRECCIÓN	
CONSEJEROS INDEPENDIENTES	TODOS LOS CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)		DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	TOTAL MIEMBROS ALTA DIRECCIÓN	MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN
				CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO						
4,2	8,6	58	13	167.333	103.333	No	100.000	No	No/No	37	11
0,5	0,5	56	6	ND	ND	No	100.000	No	No/No	17	2
3,9	5,7	57	10	108.300	79.000	1.856 ³	60.615 ³	No	No/No	9	0
5,6	15,3	72	8	162.250	112.917	No	90.000 ⁴	No	No/No	27	4
3,6	3,4	52	10	96.250	75.000	No	75.000 ^{5,6}	No	No/No	9	4
3	3,1	55	13	8.727	8.727	1.090 ⁷	No	No	No/No	9	4
5,8	6,7	61	8	69.714	54.143	1.500	36.000 ⁸	No	No/No	4	1
3,9	6,5	62	7	125.000	92.000	No	90.000 ⁹	No	No/No	10	1
3,8	5,1	61	7	120.375	93.000	No	93.100 ¹⁰	No	No/No	8	1
1,1	1	61	17	50.833	46.833	1.275	25.500	No	Si/No ¹¹	1	0
2,8	3,3	56	34	91.667	75.000	No	75.000 ⁵	No	No/No	8	0
3,3	4,9	63	13	82.400	60.000	No	60.000 ^{12,13}	No	No/No	19	4
5,9	8,2	59	5	168.885	160.107	No	154.995	No	No/No	11	0
3	2,6	61	5	100.000	100.000	20.000 ¹⁴	No	No	No/No	ND	ND
5,5	10,3	62	11	84.857	47.000	2.000	25.000	No	No/No	10	1
5	3,5	53	9	84.000	41.000	4.500 ¹⁵	No	No	No/No	3	1
5	4,6	55	13	54.833	48.000	1.000 ¹⁶	37.772 ¹⁷	No	No/No	10	0
4,5	6,2	63	15	164.727	106.091	2.272 ¹⁶	75.000 ¹⁸	No	No/No	9	2
3,8	6,4	61	15	318.319	149.592	2.600	90.000 ¹⁹	No	No/No	15	3
2,8	9,5	60	15	137.000	113.000	1.672 ²⁰	94.752 ²⁰	No	No/No	8	3
4,8	6,5	64	15	393.215	201.754	No	129.000 ²¹	No	Si/No ²²	16	4
3,8	9,1	61	9	108.778	99.444	4.400	60.000	No	No/No	7	1
4	3,6	65	14	170.462	84.846	No	90.000	No	No/No	13	2
4,3	4,0	61	14	157.000	0	No	115.000 ²³	No	No/No	8	1
3,4	11,8	66	14	75.444	52.889	700	43.000 ³	No	No/No	10	2
7,5	12,1	63	9	32.500	28.333	1.000	No ²⁴	25.000	No/No	2	0
0,7	6	52	6	80.000	0	No	No ²⁵	No	No/No	9	4
1,3	6,5	57	7	33.000	33.000	No	33.201 ⁵	No	No/No	6	1
3,1	3,4	62	6	133.516	104.121	No	97.619 ²⁶	No	No/No	14	3
3,5	6	61	12	183.222	118.333	5.000	50.000	No	No/No	5	2
3,4	9,2	59	11	222.000	186.500	No	100.000 ²⁷	No	No/No	6	0
2,8	3,3	55	8	68.000	68.000	3.500 ²⁸	No ²⁸	No	No/No	11	3
1,2	1,3	58	18	145.333	100.000	No	100.000 ¹²	No	Si/No ^{12,29}	12	2
5,3	7,3	57	13	216.250	144.000	1.600	121.000 ³⁰	No	No/No	10	4
0,5	0,6	60	5	N/A	N/A	1.500 ³¹	50.000	No	No/No	6	0

Cuadro comparativo de los consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							CONSEJERAS	PRESIDENTE PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR	
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS			OTROS ¹	EXTRANJEROS				EXISTE	RETRIBUCIÓN ADICIONAL
			TOTAL EXTERNOS	DOMINICIALES	INDEPEND.							
Edreams Odigeo	9	2	7	4	3	0	6	3	No	175.000	No	-
Elecnor	15	1	14	10	3	1	0	2	No	481.500	No	-
Enagás*	15	2	13	2	11	0	0	5	Si	-	Si	15.000
Ence	13	1	12	5	5	2	0	5	Si	-	Si	0
Endesa*	11	1	10	4	6	0	4	4	No	653.000	No	-
Ercros	6	1	5	1	2	2	0	2	Si	-	Si	0
Faes Farma	8	1	7	4	3	0	0	3	Si	-	Si	5.000
FCC	14	2	12	9	3	0	7	4	No	63.000	No	-
Ferrovial*	12	2	10	1	8	1	4	4	Si	-	Si	0
Fluidra*	12	2	10	5	5	0	4	2	Si	-	Si	15.000
GAM	6	1	5	2	3	0	0	2	Si	-	Si	0
Gestamp	13	2	11	3	7	1	2	4	Si	-	Si	0
Global Dominion	10	2	8	2	5	1	0	2	No	148.000	Si	0
Greenergy Renovables	8	2	6	2	4	0	0	4	Si	-	Si	5.970
Grifols*	12	2	10	1	7	2	4	4	No	965.000	Si	50.000
Grupo Catalana Occidente	15	3	12	10	2	0	0	1	Si	-	Si	0
Grupo Sanjosé	11	4	7	1	3	3	2	2	Si	-	Si	0
IAG*	12	1	11	2	9	0	7	5	No	645.000	Si	30.000
Iberdrola*	14	1	13	0	11	2	3	6	Si	-	Si	0
Iberpapel	9	2	7	1	3	3	0	2	Si	-	Si	0
Inditex*	11	2	9	3	6	0	2	4	Si	-	Si	0
Indra*	12	2	10	2	7	1	1	5	No	550.000	Si	30.000
Inmobiliaria del Sur	15	1	14	11	3	0	1	2	Si	-	Si	10.000
Lar España	7	0	7	2	5	0	3	2	No	140.000	No	-
Línea Directa	7	1	6	2	4	0	0	3	No	194.000	No	-
Lingotes Especiales	9	3	6	1	2	3	0	3	Si	-	Si	0
Logista	12	2	10	5	5	0	6	5	No	487.000	No	-
Mapfre*	15	5	10	3	7	0	1	5	Si	-	Si	110.000
Mediaset	12	3	9	5	3	1	6	3	No	3.071.000	No	-
Meliá Hotels*	11	1	10	4	6	0	0	4	No	43.000	Si	0
Merlin Properties*	13	2	11	4	7	0	1	5	No	0	Si	35.000
Metrovacesa	12	1	11	6	4	1	0	3	No	265.000	No	-
Miquel y Costas	10	3	7	2	3	2	0	2	Si	-	Si	0
Naturgy*	12	1	11	6	5	0	2	3	Si	-	Si	30.000
Naturhouse	7	3	4	1	3	0	0	1	Si	-	Si	0
Neinor Homes	9	2	7	2	5	0	3	1	No	152.000	No	-

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS		RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)				POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				ALTA DIRECCIÓN	
CONSEJEROS INDEPENDIENTES	TODOS LOS CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	TOTAL MIEMBROS ALTA DIRECCIÓN	MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN
2,7	4,6	52	12	70.000	50.000	No	50.000 ^{5,32}	No	No/No	9	1
5	13,5	63	12	184.692	167.923	1.500	143.500 ³³	No	No/No	10	1
3,4	5,1	57	11	164.000	131.364	2.700	100.000	No	No/No	11	3
3,1	6,3	61	15	120.400	72.200	2.020	44.500 ³⁴	No	No/No	8	2
2,8	4	64	14	158.444	139.333	1.500 ³⁵	187.700 ^{35,36}	No	No/No	16	2
4,5	12,8	65	9	44.000	44.000	No	44.258	No	No/No	3	0
4,3	13,3	74	12	108.714	96.857	1.500	70.000	No	No/No	4	1
6	8,7	60	11	42.909	29.182	3.000	No	0 ³⁷	No/No	4	0
2,9	6,8	63	8	148.750	131.125	6.000 ³	35.000	46.000 ³⁸	No/No	13	1
3,5	6	57	11	113.111	94.333	727 ³⁹	82.000 ⁴⁰	No	No/No	9	1
3,3	5,1	53	8	60.000	39.000	No	39.000 ⁴¹	No	No/No	9	3
3,2	6,7	55	9	96.333	80.000	No	80.000	No	No/No	10	1
3,4	7,1	60	6	65.571	65.571	No	90.000 ⁴²	No	No/No	8	2
3,1	4,4	50	11	30.750	25.250	No	23.880	No	Si/No ⁴³	7	3
5,7	9,8	59	11	122.222	94.444	No	100.000 ⁴⁴	No	No/No	23	3
8	13,1	62	11	219.500	219.500	2.000 ⁴⁵	208.000 ^{45,3}	No	No/No	7	0
6,7	10,8	60	5	59.286	52.857	2.000	44.000 ⁴⁶	No	No/No	9	0
2,6	2,2	60	19	118.889 ⁴⁷	113.556	No	120.000 ⁴⁸	No	No/No	11	2
3,2	5,3	60	8	373.000	183.727	2.000 ³	165.000 ⁴⁹	No	No/No	11	3
6,3	13,3	63	10	73.429	52.000	No	52.234	No	No/No	7	0
5,7	9,2	63	7	253.333	108.889	No	100.000 ⁵⁰	No	No/No	23	6
4	3,3	60	15	131.111	80.000	No	80.000	No	Si/No ⁵¹	11	2
6,3	11,4	62	14	40.385	32.846	1.000	18.000 ⁵²	No	No/No	1	0
5,6	5,6	61	15	87.500	70.000	No	70.000 ⁵³	No	No/No	4	1
1,9	5,4	57	13	87.000	79.000	1.500 ⁵⁴	60.000 ⁵⁴	No	No/No	13	4
1,3	10,6	ND	4	42.000	42.000	923	39.000	No	No/No	10	1
4	3,2	58	8	99.250	83.000	2.805 ¹²	61.200 ^{12,55}	No	No/No	8	2
4,4	9,1	62	11	193.700	124.400	No	110.000 ⁵⁶	No	No/No	9	4
3	10,8	66	12	139.000	115.000	4.000 ³	75.000	No	No/No	18	3
6,1	9,8	65	6	85.375	54.500	5.409	21.636	No	No/No	6	1
5,9	5,2	58	16	124.900	100.900	2.000	100.000 ⁵⁷	No	No/No	8	1
3	3,6	56	11	65.556	56.667	No	85.000 ⁵⁸	No	No/No	11	5
4	13,6	59	13	111.714	111.714	1.385	No	95.000	No/No	9	3
5,6	3,6	61	23	263.800	178.000	No	175.000	No	No/No	9	0
6,3	6,7	63	4	49.000	40.000	4.000	24.000	No	No/No	6	0
4	3,2	56	16	117.500	112.750	3.000 ¹²	75.000 ⁵⁹	No	No/No	6	0

Cuadro comparativo de los consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR	
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS			OTROS ¹	EXTRANJEROS				RETRIBUCIÓN ADICIONAL	EXISTE
			TOTAL EXTERNOS	DOMINICALESES	INDEPEND.							
Nextil	7	2	5	3	2	0	1	0	No	9.000	No	-
NH Hotel Group	9	2	7	4	3	0	4	0	No	153.000	No	-
OHLA	10	1	9	4	5	0	3	2	No	226.000	No	-
Oryzon Genomics	7	1	6	2	4	0	1	2	Si	-	Si	11.500
Pharma Mar*	11	2	9	2	4	3	0	4	Si	-	Si	18.259
Prim	9	0	9	6	3	0	0	4	No	221.000	No	-
Prisa	14	2	12	6	6	0	3	5	No	200.000	Si	0
Prosegur	9	1	8	2	3	3	1	2	No	574.000	No	-
Prosegur Cash	9	2	7	3	4	0	0	3	Si	-	Si	0
Realia	6	1	5	3	2	0	3	3	No	244.000	No	-
Red Eléctrica Corporación*	12	1	11	3	7	1	0	6	No	546.000	Si	15.000
Reig Jofre	8	1	7	3	4	0	0	2	No	66.000	No	-
Renta 4	12	4	8	2	5	1	0	4	Si	-	Si	0
Repsol*	14	1	13	1	8	4	2	5	No	2.773.000	Si	22.074
Rovi*	6	3	3	0	3	0	0	1	Si	-	Si	0
Sacyr	13	1	12	5	6	1	0	3	Si	-	Si	0
Siemens Gamesa*	10	1	9	5	4	0	8	3	No	366.000	No	-
Solaria*	6	2	4	1	2	1	0	1	No	150.000	No	-
Soltec Power Holdings	7	1	6	3	3	0	0	3	Si	-	Si	10.000
Squirrel	7	1	6	2	4	0	0	2	Si	-	Si	5.500
Talgo	15	2	13	3	7	3	2	1	Si	-	Si	20.000
Técnicas Reunidas	14	1	13	1	7	5	2	2	Si	-	Si	0
Telefónica*	15	2	13	2	9	2	3	5	Si	-	Si	0
Tubacex	11	1	10	2	8	0	0	3	No	101.000	No	-
Unicaja Banco	15	2	13	7	6	0	1	5	Si	-	Si	15.000
Vidrala	11	0	11	5	3	3	2	3	No	508.000	No	-
Viscofan	11	2	9	2	5	2	0	3	Si	-	Si	25.000
Vocento	11	1	10	6	4	0	0	3	No	301.000	No	-
Zardoya Otis	7	2	5	3	2	0	3	3	Si	-	Si	0

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS		PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)		POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²			ALTA DIRECCIÓN			
CONSEJEROS INDEPENDIENTES	TODOS LOS CONSEJEROS			CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	TOTAL MIEMBROS ALTA DIRECCIÓN	MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN	ND
6,5	4,1	55	6	17.500	13.500	3.000 ⁶⁰	No	No	No/No	ND	ND	
5,3	3,6	55	7	70.500	0	No	50.000 ^{12,61}	No	No/No	6	1	
3,5	4,8	61	8	156.833	123.167	No	110.000	No	No/No	10	0	
4,8	10,9	57	9	43.667	33.667	3.500 ⁶²	3.500 ⁶³	No	No/No	8	2	
3,3	10,3	66	8	147.778	105.333	4.013	70.049	No	No/No	8	3	
8	3,6	ND	13	78.875	73.375	1.000 ⁶⁴	45.000 ⁶⁵	No	No/No	14	4	
1,2	3,6	55	10	76.750	53.000	No	70.000 ⁶⁶	No	No/No	4	1	
6	13,9	64	8	168.500	127.667	2.200	83.500 ⁶⁷	No	No/No	7	1	
4	4,3	56	9	106.857	77.429	2.200	54.000 ⁶⁸	No	No/No	11	2	
2	7	56	8	51.500	36.000	1.894	20.843 ⁶⁹	No	No/No	4	1	
3,8	3,1	57	13	183.429	149.143	1.500 ⁷⁰	130.742 ⁷¹	No	No/No	12	6	
7	6,3	64	9	58.667	52.500	1.000 ⁷²	50.000 ⁷³	No	No/No	4	1	
2,6	10,2	60	14	61.833	61.833	No	60.000 ⁷⁴	No	No/No	1	0	
3,1	5,9	65	13	316.778	179.444	No	176.594 ⁷⁵	No	No/No	10	3	
3,3	8,7	58	13	80.000	80.000	No	80.000	No	No/No	10	4	
5	8	64	10	132.182	91.000	No	90.000 ⁷⁶	No	No/No	12	2	
3,3	2,4	55	19	165.750	72.000	2.000 ⁷⁷	80.000 ⁷⁸	No	No/No	7	1	
4	9,3	59	8	75.000	75.000	No	75.000 ³	No	No/No	6	0	
1	1,1	53	12	51.500	31.667	No	30.000	No	No/No	8	3	
3,3	3,4	55	11	28.000	23.000	2.000 ⁷⁹	No	No	No/No	ND	ND	
4,4	4,7	61	11	83.800	72.000	No	80.000 ¹²	No	No/No	13	4	
4	8,2	71	10	146.615	101.154	3.500	55.478	No	No/No	10	1	
3,4	8	60	13	218.000	140.000	No	120.000 ⁸⁰	No	No/No	15	3	
4,8	4,7	62	11	72.250	61.750	2.700	40.000 ³	No	No/No	10	0	
1,4	2,9	62	21	84.857	63.929	700	45.000 ⁸¹	No	No/No	18	3	
4,7	14,3	63	8	94.100	91.700	1.667	81.435 ⁸²	No	No/No	12	0	
6,2	9,8	61	11	151.778	114.778	3.000	80.000 ³	No	No/No	22	2	
2,5	4,6	61	10	80.889	70.000	No	69.875 ⁸³	No	No/No	10	1	
4	11,6	56	10	100.000	100.000	No	100.000 ⁸⁴	No	No/No	3	0	

Cuadro comparativo de las comisiones

		NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			
COMISIONES DEL CONSEJO		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R	SOST / ESG
Acciona*	2: A, N&R	-	8	7	-
Acciona Energía	2: A, N&R	-	5	1	-
Acerinox*	4: E, A, N&R, Sost.	9	11	7	6
ACS*	4: E, A, N, R	11	6	1	-
Aedas Homes	3: A, N&R, Tecn.	-	7	7	-
Aena*	4: E, A, N&R, Sost.	0	10	9	3
Alantra Part	2: A, N&R	-	6	6	-
Almirall*	3: A, N&R, Derm	-	4	4	-
Amadeus IT Holding*	2: A, N&R	-	4	3	-
Amper	3: A, N&R, Sost.	-	12	10	4
Amrest Holdings	4: E, A, N&R, Sost	5	8	9	4
Applus Services	3: A, N&R, RSC	-	4	7	6
ArcelorMittal*	2: A, N&R, RSC	-	6	9	2
Arima	2: A, N&R	-	4	4	-
Atresmedia	3: E, A, N&R	11	6	3	-
Audax Renovables	2: A, N&R	-	10	5	-
Azkoyen	2: A, N&R	-	12	9	-
B. Sabadell*	6: A, N, R, Ri, DelCred, EstrSost.	-	12	14	9
B. Santander*	7: E, A, N, R, Sup, Inn, Resp.	40	14	12	6
Bankinter*	5: E, A, N, R, Ri	11	14	7	-
BBVA*	6: E, A, N, R, Ri, Tecn.	22	15	6	-
C. A. F.	2: A, N&R	-	10	5	-
CaixaBank*	6: E, A, N, R, Ri, Inn.	20	15	8.5	-
Cellnex Telecom*	2: A, N&R	-	9	15	-
Cementos Molins	2: A, N&R	-	12	16	-
Cevasa	4: A, N&R, Sost., Estr.	-	7	5	1
Cie Automotive*	3: A, N&R, ASG	-	7	3	1
Clínica Baviera	2: A, N&R	-	6	2	-
Coca-Cola European Partners	5: A, N, R, TA, RSC	-	9	5.5	5
Colonial*	4: E, A, N&R, Sost.	1	11	9	4
Corporación Financiera Alba	3: A, N&R, Inv.	-	8	7	-
Deoleo	2: A, N&R	-	5	5	-
Dia	3: A, N&R, Fin	-	18	10	-
Ebro Foods	4: E, A, N&R, Estr.	6	7	5	-
Ecoener	3: A, N&R, Sost.	-	5	4	2
Edreams Odigeo	2: A, N&R	-	7	3	-

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.		COMISIÓN DE SOST/ESG	
PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 3I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
Indep.	1E, 2D, 4I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1E, 1D, 2I
Ejecutivo	1E, 1D, 1I, 1O	Indep.	1D, 3I	Indep.	2D, 1I, 2O ³	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
Ejecutivo	3D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I, 1O	-	-
-	-	Indep.	4I	Indep.	3I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I
Ejecutivo	1D, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2I
-	-	Indep.	2I, 1O	Indep.	3I	Indep.	2I
-	-	Indep.	3I	Indep.	3O	Indep.	1I, 1O
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
Ejecutivo	1E, 2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	3I	Indep.	3I ¹⁰	Otros	1E, 3I, 1O
Ejecutivo	1E, 3I, 1O	Indep.	4I	Indep.	3I ¹¹	Indep.	4I
Ejecutivo	1E, 1D, 1I, 1O	Indep.	2I, 1O	Indep.	1D, 2I ¹⁰	-	-
Ejecutivo	1E, 2I, 2O	Indep.	4I	Indep.	2I, 2O ¹²	-	-
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O	-	-
Ejecutivo	1E, 1D, 4I	Indep.	2D, 3I	Indep.	2I, 1O ¹⁴	-	-
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	2I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I	Dom.	1E, 1D
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	3I	Indep.	2D, 2I ¹⁶	Dom.	1D, 3I
Ejecutivo	1E, 3D, 1I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 3I
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O	-	-
Ejecutivo	2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-

Cuadro comparativo de las comisiones

	COMISIONES DEL CONSEJO	NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			
		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R	SOST / ESG
Elecnor	3: E, A, N&R	21	11	8	-
Enagás*	2: A, N&R	-	8	13	-
Ence	4: E, A, N&R, Sost.	13	8	6	5
Endesa*	3: A, N&R, Sost.	-	13	6	5
Ercros	3: A, N&R, Estr.	-	6	6	-
Faes Farma	2: A, N&R	-	10	9	-
FCC	3: E, A, N&R	10	10	6	-
Ferrovial*	3: E, A, N&R	6	5	5	-
Fluidra*	3: E, A, N&R	4	6	8	-
GAM	2: A, N&R	-	5	5	-
Gestamp	3: A, N&R, Sost.	-	9	6	3
Global Dominion	3: A, N&R, Sost.	-	5	3	1
Grenergy Renovables	2: A, N&R	-	8	6	-
Grifols*	3: A, N&R, Sost.	-	6	5	4
Grupo Catalana Occidente	2: A, N&R	-	9	4	-
Grupo Sanjosé	3: E, A, N&R, Intl.	2	5	3	-
IAG*	4: A, N, R, Seg	-	10	8.5	-
Iberdrola*	5: E, A, N, R, DesSost	15	12	11	10
Iberpapel	3: A, N&R, RSC	-	6	5	3
Inditex*	5: E, A, N, R, Sost	0	5	3.5	4
Indra*	4: A, N&R, Sost. Estrat.	-	10	12	5
Inmobiliaria del Sur	3: A, N&R, Estr.	-	13	4	-
Lar España	2: A, N&R	-	12	9	-
Línea Directa	2: A, N&R	-	10	5	-
Lingotes Especiales	2: A, N&R	-	6	3	-
Logista	2: A, N&R	-	7	5	-
Mapfre*	4: E, A, N&R, Ri	4	11	5	-
Mediaset	3: E, A, N&R	2	5	3	-
Meliá Hotels*	2: A, N&R	-	11	8	-
Merlin Properties*	4: A, N, R, Sost.	-	14	12	9
Metrovacesa	2: A, N&R	-	8	7	-
Miquel y Costas	2: A, N&R	-	8	3	-
Naturgy*	3: A, N&R, Sost.	-	6	8	5
Naturhouse	2: A, N&R	-	4	2	-
Neinor Homes	3: A, N&R, InvInmob	-	11	5	-
Nextil	2: A, N&R	-	10	3	-

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.		COMISIÓN DE SOST/ESG	
PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Dominical	1E, 3D, 1O	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 4I	Indep.	1D, 5I	-	-
Ejecutivo	3D, 1I, 2O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	2D, 1I, 1O
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
Dominical	2E, 3D	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 1I	-	-
Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 1O	Indep.	3I	Indep.	2I, 1O	-	-
Ejecutivo	1E, 2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	4I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1E, 1I
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	1I, 1O	Otros	2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
Ejecutivo	2E, 1I	Indep.	1I, 1O	Indep.	1D, 1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	3I	Indep.	1D, 3I ²⁰	-	-
Ejecutivo	4I	Indep.	2I	Indep.	2I ²¹	Indep.	2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O	Indep.	2O
Ejecutivo	1E, 2D, 4I	Indep.	1D, 5I	Indep.	1D, 3I ¹⁰	Indep.	1D, 3I
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 2I	-	-
Ejecutivo	1E, 2D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-
Otros	1E, 3D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I	-	-
-	-	Indep.	3I	Indep.	1D, 3I	-	-
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 2I ¹⁰	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 2O	-	-
-	-	Indep.	3D, 3I	Indep.	3D, 3I	Indep.	3D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 3I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-

Cuadro comparativo de las comisiones

		NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			
	COMISIONES DEL CONSEJO	EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R	SOST ESG
NH Hotel Group	2: A, N&R	-	5	4	-
OHLA	3: A, N&R, Av	-	10	7	-
Oryzon Genomics	2: A, N&R	-	5	7	-
Pharma Mar*	3: E, A, N&R	8	5	6	-
Prim	2: A, N&R	-	12	8	-
Prisa	3: E, A, N&R	2	8	14	-
Prosegur	2: A, N&R	-	5	4	-
Prosegur Cash	2: A, N&R	-	6	4	-
Realia	3: E, A, N&R	3	7	5	-
Red Eléctrica Corporación*	3: A, N&R, Sost.	-	14	13	12
Reig Jofre	2: A, N&R	-	9	9	-
Renta 4	2: A, N&R	-	11	5	-
Repsol*	5: E, A, N, R, Sost	5	11	5	4
Rovi*	2: A, N&R	-	8	10	-
Sacyr	4: E, A, N&R, Sost.	8	8	5	4
Siemens Gamesa*	3: E, A, N&R	20	26	8	-
Solaria*	3: A, N&R, Ética	-	8	4	2
Soltec Power Holdings	3: A, N&R, DesSost	-	11	5	4
Squirrel	2: A, N&R	-	9	3	-
Talgo	3: A, N&R, Estr.	-	5	7	-
Técnicas Reunidas	3: A, N&R, Gest.	-	10	8	-
Telefónica*	6: E, A, N&R, Sost, Estr, Reg	19	11	12	10
Tubacex	4: A, N&R, Sost, Estr.	-	11	6	2
Unicaja Banco	5: A, N, R, Ri, Inn	-	13	8	-
Vidrala	3: A, N&R, Estr.	-	7	3	-
Viscofan	2: A, N&R	-	10	8	-
Vocento	2: A, N&R	-	7	5	-
Zardoya Otis	2: A, N&R	-	7	5	-

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.		COMISIÓN DE SOST/ESG	
PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	3I	-	-
Ejecutivo	1E, 1O	Indep.	2I, 2O	Indep.	1D, 1I, 2O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
Dominical	2E, 1D, 4I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I	-	-
Dominical	1E, 2D	Indep.	1D, 1I	Indep.	3D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O	-	-
Otros	1E, 1D, 2I, 2O	Indep.	3I	Indep.	3I, 1O ²⁴	Indep.	2I, 1O
-	-	Indep.	2I	Indep.	2I	-	-
Ejecutivo	2D, 2I	Indep.	2I	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 2I, 1O
Dominical	1E, 1D, 1I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Otros	2I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	-	-
-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 1I, 2O	-	-
Ejecutivo	1E, 2D, 2I, 2O	Indep.	3I	Indep.	2I, 2O	Indep.	4I, 1O
-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I
-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I ¹⁰	-	-
-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 3I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I	-	-
-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I	-	-

Retribución de las comisiones

	COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA			
	PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
Acciona*	-	-	-	-	88.000		70.000	
Acciona Energía	-	-	-	-	88.000		70.000	
Acerinox*	3.712		1.856		3.712	1.856		
ACS*				60.000	40.000		30.000	
Aedas Homes	-	-	-	-	25.000		15.000	
Aena*	0	0	0	0	0	0	0	0
Alantra Part	-	-	-	-	1.500	25.000	750	
Almirall*	-	-	-	-	40.000		30.000	
Amadeus IT Holding*	-	-	-	-	46.550		23.275	
Amper	-	-	-	-	510 ⁵		510 ⁵	
Amrest Holdings		25.000 ⁶		25.000 ⁶	25.000 ⁶		25.000 ⁶	
Applus Services	-	-	-	-	30.000 ⁷		20.000 ⁷	
ArcelorMittal*	-	-	-	-	30.074		18.507	
Arima	-	-	-	-	0	0	0	0
Atresmedia	2.500	50.000	2.500	50.000	2.000		2.000	
Audax Renovables	-	-	-	-	3.000 ⁸		3.000 ⁸	
Azkoyen	-	-	-	-	1.000 ⁹	45.043	1.000 ⁹	
B. Sabadell*	-	-	-	-	40.000		20.000	
B. Santander*		170.000		170.000	1.700	70.000	1.700	40.000
Bankinter*		16.721			1.672	16.721	1.115	
BBVA*				167.000	165.000		66.000	
C. A. F.	-	-	-	-	15.000		15.000	
CaixaBank*		60.000		50.000	60.000		50.000	
Cellnex Telecom*	-	-	-	-	180.000 ¹⁵		150.000 ¹⁵	
Cementos Molins	-	-	-	-	700	19.500	700	15.000
Cevasa	-	-	-	-	600		600	
Cie Automotive*	-	-	-	-	100.000 ⁶		80.000 ⁶	
Clínica Baviera	-	-	-	-	0	0	0	0
Coca-Cola European Partners	-	-	-	-	42.857		18.452	
Colonial*	3.000				4.800	50.000	3.000	25.000
Corporación Financiera Alba	-	-	-	-	35.000		25.000	
Deoleo	-	-	-	-	2.500		1.500	
Día	-	-	-	-	50.000		20.000	
Ebro Foods	800	121.000	800	121.000	800	45.000	800	37.000
Ecoener	-	-	-	-	1.000 ¹⁸	25.000	1.000 ¹⁸	5.000
Edreams Odigeo	-	-	-	-	20.000			

COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES				COMISIÓN SOSTENIBILIDAD / ESG			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
	66.000		55.000				
	69.000		55.000				
3.712		1.856		3.712		1.856	
	40.000 ⁴		30.000 ⁴				
	25.000		15.000				
0	0	0	0	0	0	0	0
1.500	30.000	750					
	40.000		30.000		40.000		30.000
	46.550		23.275				
510 ⁵		510 ⁵		510 ⁵		510 ⁵	
	25.000 ⁶		25.000 ⁶		25.000 ⁶		25.000 ⁶
	30.000 ⁷		20.000 ⁷		30.000 ⁷		20.000 ⁷
	17.350		11.567		17.350		11.567
0	0	0	0				
2.000		2.000					
3.000 ⁸		3.000 ⁸					
1.000 ⁹	45.043	1.000 ⁹					
	40.000 ⁴		20.000 ⁴				40.000
1.500 ⁴	50.000 ⁴	1.500 ⁴	25.000 ⁴	1.500	50.000	1.500	15.000
1.672 ⁴	16.721 ⁴	1.115 ⁴					
	115.000 ¹³		46.000 ¹³				
	15.000		15.000				
	36.000 ⁴		30.000 ⁴				
	180.000 ¹⁵		150.000 ¹⁵				
700	19.500	700	15.000				
600		600		600		600	
	140.000 ⁶		0		0		0
0	0	0	0				
	24.405 ¹⁷		12.202 ¹⁷		24.405		12.202
4.800	50.000	3.000	25.000	4.800		3.000	
	25.000		15.000				
2.500		1.500					
	50.000		20.000				
800	39.000	800	33.000				
1.000 ¹⁸	25.000	1.000 ¹⁸	5.000	1.000 ¹⁸	25.000	1.000 ¹⁸	5.000
	20.000						

Retribución de las comisiones

	COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA			
	PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
Elecnor		25.000		25.000		20.000		15.000
Enagás*	-	-	-	-	625	40.000	625	25.000
Ence			3.000		4.050		3.000	
Endesa*	-	-	-	-	1.500 ¹⁹	36.000 ¹⁹	1.500 ¹⁹	
Ercros	-	-	-	-				
Faes Farma	-	-	-	-	1.500		1.500	
FCC	1.875		1.875		1.850		1.850	
Ferrovial*	4.400		2.200		4.400		2.200	
Fluidra*		12.000		12.000		20.000		15.000
GAM	-	-	-	-		18.000		12.000
Gestamp	-	-	-	-		30.000		15.000
Global Dominion	-	-	-	-	0	0	0	0
Grenergy Renovables	-	-	-	-		5.970		2.985
Grifols*	-	-	-	-		50.000		25.000
Grupo Catalana Occidente	-	-	-	-	0	0	0	0
Grupo Sanjosé	3.000		3.000		1.500		1.500	
IAG*	-	-	-	-		20.000		
Iberdrola*	4.000		2.000	88.000	4.000	275.000	2.000	88.000
Iberpapel	-	-	-	-		20.059		15.044
Inditex*	0	0	0	0		100.000		50.000
Indra*	-	-	-	-		60.000		40.000
Inmobiliaria del Sur	-	-	-	-	800	10.000	800	
Lar España	-	-	-	-		22.500 ⁷		15.000 ⁷
Línea Directa	-	-	-	-	2.000		1.000	
Lingotes Especiales	-	-	-	-	0	0	0	0
Logista	-	-	-	-	1.632 ⁷	20.400 ^{7,22}	1.632 ⁷	
Mapfre*	3.000	10.000	3.000	10.000		68.000		48.000
Mediaset	8.000		4.000		8.000		4.000	
Meliá Hotels*	-	-	-	-	6.000		3.000	
Merlin Properties*	-	-	-	-		40.000		35.000
Metrovacesa	-	-	-	-		25.000		15.000
Miquel y Costas	-	-	-	-	0	0	0	0
Naturgy*	-	-	-	-		66.000		44.000
Naturhouse	-	-	-	-	2.000		2.000	
Neinor Homes	-	-	-	-	1.500 ⁷		1.500 ⁷	
Nextil	-	-	-	-	2.000		1.000 ⁶	

COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES				COMISIÓN SOSTENIBILIDAD / ESG			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
	17.500		12.500				
385	40.000	385	25.000				
4.050		3.000		4.050		3.000	
1.500 ¹⁹	24.000 ¹⁹	1.500 ¹⁹		1.500 ¹⁹	24.000 ¹⁹	1.500 ¹⁹	
1.500		1.500					
1.850		1.850					
3.300		1.650					
	20.000		15.000				
	18.000		12.000				
	30.000		15.000		30.000		15.000
0	0	0	0	0	0	0	0
	5.970		2.985				
	50.000		25.000		50.000		25.000
0	0	0	0				
1.500		1.500					
	20.000 ⁴						
4.000 ⁴	275.000 ⁴	2.000 ⁴	88.000 ⁴	4.000	275.000	2.000	88.000
	20.059		15.044		20.059		15.044
	100.000		50.000		100.000		50.000
	36.000		24.000		36.000		24.000
800	10.000	800					
	17.000 ⁷		15.000 ⁷				
2.000		1.000					
0	0	0	0				
1.020 ⁷	20.400 ^{7,22}	1.020 ⁷					
	60.000		39.000				
8.000		4.000					
6.000		3.000					
	15.000 ⁴		10.000 ⁴		15.000		10.000
	25.000		15.000				
0	0	0	0				
	66.000		44.000		66.000		44.000
2.000		2.000					
1.500 ⁷		1.500 ⁷					
2.000		1.000 ⁶					

Retribución de las comisiones

	COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA			
	PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
NH Hotel Group	-	-	-	-	90.000 ⁷		1.000 ⁷	
OHLA	-	-	-	-	55.000			20.000
Oryzon Genomics	-	-	-	-	1.000 ²³	11.500	1.000 ²³	7.000
Pharma Mar*	1.820	137.826	1.820	137.826	1.820	23.781	1.820	18.259
Prim	-	-	-	-	10.000			6.000
Prisa		30.000		30.000	40.000			20.000
Prosegur	-	-	-	-	2.200	36.000	2.200	26.000
Prosegur Cash	-	-	-	-	2.200	35.000	2.200	25.000
Realia	1.158	10.419	1.158	10.419	600	3.049	600	3.049
Red Eléctrica Corporación*	-	-	-	-	42.900			27.900
Reig Jofre	-	-	-	-	8.500			8.500
Renta 4	-	-	-	-	0	0	0	0
Repsol*		176.594		176.594	88.297			88.297
Rovi*	-	-	-	-	0	0	0	0
Sacyr		58.500		45.000	28.600			22.000
Siemens Gamesa*	3.800 ²⁵	60.000	2.000 ²⁵	40.000	3.800 ²⁵	80.000	2.000 ²⁵	60.000
Solaria*	-	-	-	-	0	0	0	0
Soltec Power Holdings	-	-	-	-	30.000			5.000
Squirrel	-	-	-	-	1.500 ⁵		1.000 ⁵	
Talgo	-	-	-	-	20.000 ⁷			10.000 ⁷
Técnicas Reunidas	-	-	-	-	3.500	15.384	3.500	
Telefónica*		80.000		80.000	1.000	22.400	1.000	11.200
Tubacex	-	-	-	-	15.000			10.000
Unicaja Banco	-	-	-	-	700	10.000	700	
Vidrala	-	-	-	-	8.143			
Viscofan	-	-	-	-	45.000			30.000
Vocento	-	-	-	-	10.750			5.375
Zardoya Otis	-	-	-	-	0	0	0	0

COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES				COMISIÓN SOSTENIBILIDAD / ESG			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
	90.000 ⁷	1.000 ⁷					
	45.000		20.000				
1.000 ²³	11.500	1.000 ²³	7.000				
1.820	23.781	1.820	18.259				
	10.000		6.000				
	40.000		20.000				
2.200	20.000	2.200	15.000				
2.200	20.000	2.200	15.000				
600	3.049	600	3.049				
	42.900		27.900		42.900		27.900
	8.500		8.500				
0	0	0	0				
	22.074 ⁴		22.074 ⁴		44.149		44.149
0	0	0	0				
	26.000		20.000				
3.800 ²⁵	60.000	2.000 ²⁵	40.000				
0	0	0	0	0	0	0	0
	30.000		5.000		20.000		3.000
1.500 ⁵		1.000 ⁵					
	20.000 ⁷		10.000 ⁷				
5.000	15.384	5.000					
1.000	22.400	1.000	11.200	1.000	22.400	1.000	11.200
	15.000		10.000		15.000		10.000
700 ⁴	10.000 ⁴	700 ⁴					
	8.143						
	37.500		25.000				
	10.750		5.375				
0	0	0	0				

Notas a los cuadros comparativos de consejos

* IBEX 35

ND No disponible

- 1 Consejeros externos que no pueden ser calificados como independientes ni tampoco como dominicales
- 2 Según Informes Anuales de Remuneración publicados por las sociedades. Algunas compañías han seguido aplicando ciertas reducciones temporales a estas políticas durante 2021 como consecuencia de la situación provocada por la pandemia Covid. En este cuadro exponemos la política retributiva establecida sobre la cual se han hecho las reducciones temporales. En el caso de los presidentes no ejecutivos, la retribución incluye lo percibido por su pertenencia a consejos y a comisiones así como otros conceptos retributivos.
- 3 El presidente el doble
- 4 El presidente 390.000 € anuales y el vicepresidente 365.000 € anuales
- 5 Solo los consejeros independientes
- 6 El presidente percibe 136.000 € anuales
- 7 Máximo a percibir de 11.994 € anuales
- 8 El vicepresidente percibe adicionalmente 18.000 €
- 9 Solo los consejeros independientes y otros. Los consejeros dominicales perciben 50.000 € anuales. El presidente percibe 350.000 €. Los vicepresidentes 1º y 2º perciben 50.000 € anuales adicionales.
- 10 El presidente percibe 314.000 € anuales
- 11 Bonus en acciones plan estratégico 2018-2020
- 12 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución
- 13 El presidente 250.000 € anuales
- 14 El presidente 25.000 €/reunión
- 15 Máximo por consejero de 49.500 € al año
- 16 Se retribuye un máximo de 11 reuniones
- 17 El presidente percibe 142.911 € anuales
- 18 El presidente 1.500.000 € anuales y el vicepresidente 107.000 € anuales
- 19 Los vicepresidentes no ejecutivos perciben una retribución adicional de 30.000 €
- 20 El presidente 2.229 €/reunión y 189.505 € anuales
- 21 El vicepresidente percibe 50.000 € anuales adicionales.
- 22 Asignación de acciones teóricas por valor equivalente al 20% de la retribución percibida en efectivo en el año anterior, con entrega efectiva en el momento de cese del consejero. Importe incluido en la retribución total.
- 23 El presidente 260.000 € anuales. Los consejeros perciben exclusivamente la retribución vinculada a la mayor responsabilidad.
- 24 Se dota una cantidad de 40.000 € en concepto de premio de permanencia que adicionalmente se ha distribuido entre los consejeros a razón del número de años que vienen ejerciendo sus cargos.
- 25 El presidente 1.200.000 € anuales
- 26 El presidente 671.726 €
- 27 El presidente percibe adicionalmente 300.000 € anuales y los vicepresidentes 200.000 € anuales
- 28 Algunos consejeros reciben su remuneración de Deoleo UK al ser también consejeros de dicha entidad. La retribución fija anual en este caso es de 70.000 €
- 29 Retribución diferida en acciones mediante una asignación de acciones para cada período de tres años equivalente a la cantidad de 150.000 € al tiempo del nombramiento. Las acciones se entregan a la finalización de dicho período.
- 30 El presidente el doble y el vicepresidente 1,5 veces dicha cantidad.
- 31 Se retribuye un máximo de 8 reuniones
- 32 El presidente percibe 125.000 € anuales
- 33 El presidente percibe 270.000 € anuales
- 34 El presidente percibe 135.000 € anuales
- 35 Solo el presidente, los consejeros independientes y algún consejero dominical ya que el resto han renunciado a su retribución
- 36 Asignación mensual de 15.643 €. El presidente percibe 50.000 € al mes
- 37 No se ha percibido la remuneración por este concepto ya que en el ejercicio no se obtuvieron los beneficios líquidos a los que está sujeta la percepción de esta retribución.
- 38 El presidente percibe 92.000 € y el vicepresidente 80.500 € anuales
- 39 Dieta de 8.000 € anuales independientemente del número de reuniones. Para los residentes fuera de Europa el importe anual de dietas es de 20.000 € anuales
- 40 El presidente percibe adicionalmente 36.000 € anuales
- 41 El presidente percibe 45.000 € anuales
- 42 Corresponde a la retribución de los consejeros independientes. Los consejeros dominicales y otros perciben 60.000 € anuales. El presidente percibe 180.000 € anuales.
- 43 Retribución fija en acciones de la Sociedad mediante la entrega liberada del número que se puedan adquirir con una cantidad equivalente al 15% de la retribución fija dineraria percibida por el consejero en ese año.
- 44 El presidente percibe 965.000 €
- 45 Corresponde a los consejeros personas físicas. Los consejeros personas jurídicas han percibido 172.000 € anuales y 1.727 €/reunión
- 46 Los consejeros externos reciben retribuciones fijas distintas. El importe reseñado como retribución fija es la media de los importes percibidos por los consejeros externos que no corresponde a dietas de asistencia
- 47 Incluye una retribución en especie en forma de billetes de avión
- 48 El presidente 645.000 €
- 49 La retribución de los consejeros solo podrá devengarse una vez se hayan cubierto la reserva legal y otras reservas obligatorias y se haya reconocido a los accionistas, al menos, un dividendo del 4% del capital social. El presidente percibe 567.000 € y el vicepresidente 275.000 €.
- 50 El vicepresidente percibe 80.000 € anuales adicionales
- 51 Los consejeros han decidido destinar aproximadamente un 50% del importe neto de la retribución a la compra de acciones de la sociedad que se mantienen hasta el cese del consejero.
- 52 El vicepresidente percibe adicionalmente 22.000 € anuales

- 53 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución. El presidente percibe 125.000 € anuales
- 54 El presidente 3.000 €/reunión y 120.000 € anuales
- 55 Corresponde a una retribución fija de 5.100 €/mes. El presidente 30.600 €/mes.
- 56 El consejero coordinador independiente percibe adicionalmente 110.000 € anuales
- 57 El presidente 450.000 € aunque en 2021 ha renunciado a su retribución
- 58 El presidente 250.000 € anuales. Algunos consejeros dominicales no perciben esta retribución.
- 59 El presidente 100.000 € anuales
- 60 Solo los consejeros independientes. El resto de consejeros percibe 2.000 €/reunión
- 61 El presidente 60.00 € anuales. Los presidentes de las comisiones no perciben esta retribución.
- 62 Dieta por asistencia tanto física como telemática. En el caso de asistencia telefónica 3.150 €/reunión y en el caso de asistencia por escrito 250 €/reunión.
- 63 El vicepresidente percibe 16.000 € anuales. Los consejeros perciben una asignación única al incorporarse al consejo de 3.500 €.
- 64 Límite de 10.000 € anuales
- 65 El presidente 200.000 € anuales y el vicepresidente 180.000 € anuales
- 66 Solo los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 56.000 € anuales y el presidente 200.000 € anuales.
- 67 El presidente y el vicepresidente perciben adicionalmente 470.595 € y 157.500 € anuales respectivamente
- 68 El vicepresidente percibe adicionalmente 100.000 € anuales
- 69 El presidente percibe adicionalmente 180.000 € anuales
- 70 Se han retribuido 11 sesiones ordinarias
- 71 El presidente percibe 399.170 € anuales adicionales.
- 72 Solo los consejeros independientes. El presidente, el vicepresidente y los consejeros dominicales perciben 500 € por reunión.
- 73 Solo los consejeros independientes. El presidente percibe 54.000 € anuales, el vicepresidente 46.000 € anuales y los consejeros dominicales 30.000 € anuales.
- 74 Los consejeros personas jurídicas perciben 71.088 € anuales
- 75 El presidente percibe 2.500.000 €
- 76 El presidente y el vicepresidente perciben 111.600 € anuales y 100.900 € anuales respectivamente.
- 77 En caso de asistencia por medios de comunicación a distancia admitidos, distintos de la videoconferencia, la dieta correspondiente sería del 50%
- 78 El presidente 250.000 € anuales y el vicepresidente 150.000 € anuales
- 79 Se retribuye un máximo de 12 reuniones. El consejero coordinador percibe 2.500 € por reunión.
- 80 Los vicepresidentes perciben 200.000 € anuales. El presidente ejecutivo ha renunciado a la retribución fija que le corresponde por pertenencia al consejo de 240.000 € y a la que le corresponde por ser presidente de la c. ejecutiva de 80.000 €
- 81 El vicepresidente percibe 15.000 € anuales adicionales
- 82 El presidente percibe 498.252 € anuales
- 83 El presidente percibe una retribución adicional de 215.000 €
- 84 Solo los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben una retribución distinta según su dedicación.

Notas a los cuadros comparativos de comisiones

* IBEX 35	1	Cuando están separadas, media de las dos.	18	Se retribuye un máximo de 4 reuniones
ND No disponible	2	Según Informes Anuales de Remuneración publicados por las sociedades. La mayoría de las compañías han aplicado ciertas reducciones temporales a estas políticas durante 2020 como consecuencia de la situación provocada por la pandemia Covid. En este cuadro exponemos la política retributiva establecida sobre la cual se han hecho las reducciones temporales.	19	Solo el presidente, los consejeros independientes y algún consejero dominical ya que el resto han renunciado a su retribución
A Auditoría	3	Corresponde a la c. nombramientos. Los vocales de la c. retribuciones son un dominical, dos independientes y un otros	20	Corresponde a la c. nombramientos. Los cuatro vocales de la c. retribuciones son independientes.
ASG Asuntos ambientales, sociales y de gobernanza	4	Corresponde tanto a la c. nombramientos como a la c. retribuciones	21	Corresponde a la c. nombramientos. Los vocales de la c. retribuciones son un independiente y un otros
Av Avaluos	5	Se retribuye un máximo de 6 reuniones	22	Corresponde a una retribución fija de 1.700 €/mes.
DelCred Delegada de créditos	6	Solo los consejeros independientes	23	Dieta por asistencia tanto física como telemática. En el caso de asistencia telefónica 900 €/reunión y en el caso de asistencia por escrito 250 €/reunión.
Derm Dermatología	7	Los consejeros dominicales no perciben esta retribución	24	Corresponde a la c. nombramientos. Los 3 vocales de la c. retribuciones son independientes
DesSost Desarrollo sostenible	8	Límite máximo por consejero para c. auditoría de 33.000 € al año y para la c. nombramientos y retribuciones de 15.000 € al año	25	En caso de asistencia por medios de comunicación a distancia admitidos, distintos de la videoconferencia, la dieta correspondiente sería del 50%
E Ejecutiva	9	Se retribuye un máximo de 5 reuniones		
Estr Estrategia e inversiones	10	La composición de la c. nombramientos y la c. retribuciones es la misma en lo que se refiere a tipología de los consejeros.		
EstrSost Estrategia y sostenibilidad	11	Corresponde a la c. nombramientos. Los vocales de la c. retribuciones son tres independientes y un otros		
Ética Ética, compliance y ESG	12	Corresponde a la c. nombramientos y gobierno corporativo. Los vocales de la c. retribuciones son 3 independientes y un otros.		
Fin Finanzas y estructura de capital	13	Corresponde a la c. nombramientos. El presidente de la c. retribuciones percibe 107.000 € anuales y los vocales 43.000 € anuales.		
Gest. Gestión y riesgos	14	Corresponde a la c. nombramientos. Los vocales de la c. retribuciones son un dominical y dos independientes.		
Inn Innovación y tecnología	15	Los consejeros perciben exclusivamente la retribución vinculada a la mayor responsabilidad		
Intl Internacional	16	Corresponde a la c. nombramientos. Los vocales de la c. retribuciones son dos dominicales y tres independientes.		
Inv Inversiones	17	Corresponde a la c. nombramientos. El presidente de la c. retribuciones percibe 42.857 € y los vocales 18.452 €		
InvInmob Inversiones inmobiliarias				
N&R Nombramientos y retribuciones				
N Nombramientos				
R Retribuciones				
Resp Banca Responsable, sostenibilidad y cultura				
Reg Regulación				
Ri Delegada de riesgos				
RSC Responsabilidad social corporativa				
Seg Seguridad				
Sost Sostenibilidad				
Sup Supervisión de riesgos				
TA Transacciones con afiliadas				
Tecn Tecnología				
Tipos de consejeros				
E Ejecutivos				
D Dominicales				
I Independientes				
O Otros				



SpencerStuart