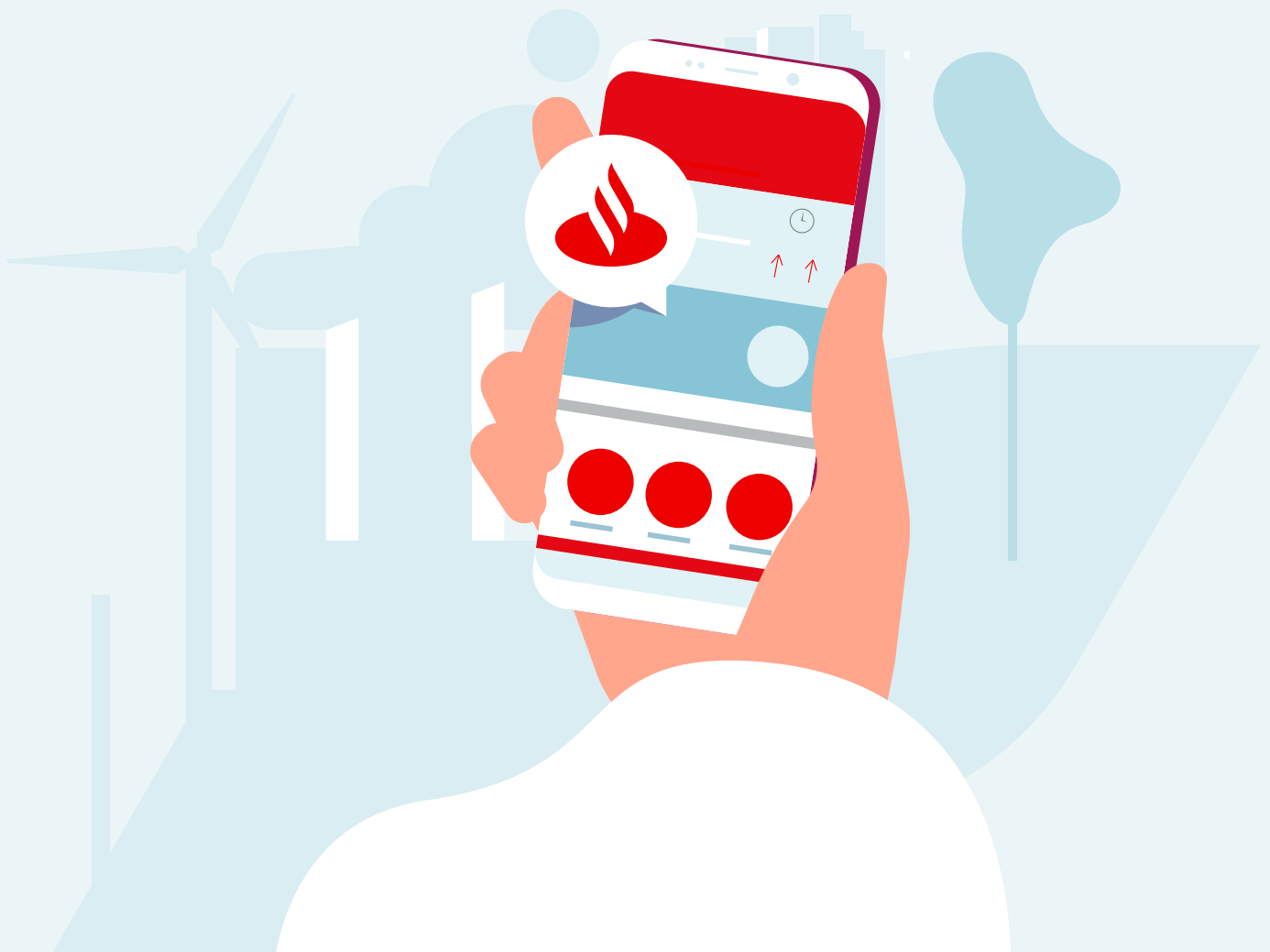


Reto 1: Nuevo entorno empresarial

Nos adaptamos a un nuevo entorno en constante evolución a través de...



Una sólida cultura corporativa

Santander Way define nuestra misión, nuestra visión y cómo trabajamos, siendo Sencillos, Personales y Justos en todo lo que hacemos.

Empleados comprometidos y preparados

Cuanto mayor sea la preparación y motivación de nuestros empleados, mayor será su compromiso para contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Para ello contamos con equipos muy diversos.

Prácticas de negocio responsables

Desarrollamos nuestros productos y servicios de forma responsable y con una atención de calidad máxima a nuestros clientes. La protección de los datos de los clientes es una de nuestras prioridades fundamentales.

Cultura de riesgos

Como entidad bancaria, la gestión del riesgo es un elemento esencial de nuestra actividad cotidiana. Contamos con un modelo de gestión sólido y una cultura de riesgos que garantizan que actuamos de forma responsable.

Valor para el accionista

Contamos con un marco de gobierno sólido y transparente. Los riesgos y las oportunidades se gestionan de forma prudente, y la estrategia a largo plazo está diseñada para proteger los intereses de nuestros accionistas y de la sociedad en su conjunto.

Compras responsables

Nuestras compras están basadas en criterios éticos, sociales y ambientales que garantizan la sostenibilidad a largo plazo de nuestra cadena de valor.

Una fuerte cultura corporativa

Nuestra cultura global, *Santander Way*, está alineada con nuestra estrategia corporativa. Engloba nuestra misión, nuestra visión y nuestra forma de trabajar. Es la piedra angular de nuestro banco, un banco responsable.

Santander Way Sencillo | Personal | Justo

Sencillo, Personal y Justo es cómo trabajamos y son los comportamientos esperados de nuestra cultura corporativa. Es la forma de pensar y trabajar de todos los profesionales de Santander y representa lo que nuestros clientes esperan de nosotros como banco. Define cómo tomamos decisiones en nuestro negocio y cómo interactuamos con los clientes, los accionistas y las comunidades.

El equipo de Santander trabaja cada día para contribuir al progreso de forma Sencilla, Personal y Justa, lo que nos ayuda a merecer y mantener la confianza y fidelidad de los clientes.

“ En nuestro trabajo, el **cómo** es tan importante como el **qué** ”

Ana Botín

Sencillo

Ofrecemos a los clientes un servicio accesible, con productos sencillos y fáciles de entender. Usamos un lenguaje sencillo y mejoramos nuestros procesos todos los días.

Personal

Tratamos a nuestros clientes de forma personalizada, ofreciéndoles los productos y servicios que mejor se adaptan a sus necesidades. Queremos que todos y cada uno de nuestros empleados y clientes se sientan valorados y tratados de forma única.

Justo

Tratamos a nuestros empleados y clientes de forma justa y equitativa, somos transparentes y cumplimos nuestras promesas. Entablamos buenas relaciones con los diversos grupos de interés porque entendemos que lo que es bueno para ellos lo es también para el Santander.

Nuestra cultura corporativa engloba ocho comportamientos corporativos...


Soy respetuoso


Escucho de verdad


Habla claro


Cumpro las promesas


Apoyo a las personas


Impulso el cambio


Promuevo la colaboración


Trabajo con pasión

... y una sólida cultura de riesgos donde todos asumimos la responsabilidad de gestionar los riesgos de nuestro trabajo diario

risk pro
...Everyone's business

El marco de gobierno de Santander Way



Para más información sobre los canales éticos a disposición de los empleados, se puede consultar el capítulo 'Gestión de riesgos'

Para más información sobre las normas éticas para proveedores, se puede consultar el capítulo 'Gestión de riesgos'

Para conseguir que *Santander Way* se entienda y se adopte, necesitamos desarrollar, promover y supervisar la coherencia e implantación de nuestra cultura global en todos los mercados donde operamos.

Tenemos un **órgano de gobierno de cultura global** que se reúne todos los meses y está formado por miembros de la alta dirección del Grupo. Su cometido es promover, aprobar, apoyar y evaluar la implantación y los progresos de las iniciativas internacionales y locales en materia de cultura corporativa, en consonancia con la política de cultura corporativa aprobada por el consejo.

● Código de conducta

El Código General de Conducta define las normas y principios a las que deben ajustarse los empleados del Grupo en sus actividades cotidianas y es el pilar básico del programa de cumplimiento del Grupo. También aborda la igualdad de oportunidades y la no discriminación, el respeto por las personas, la conciliación entre la vida laboral y personal, la prevención de riesgos laborales, la protección del medio ambiente y los derechos colectivos.

Santander fomenta que sus empleados planteen sus inquietudes, y tiene abiertos canales éticos, gestionados por la unidad de Cumplimiento y Conducta, que garantizan la confidencialidad y que no se tomarán represalias contra quienes denuncien irregularidades.

También nos aseguramos de que nuestros proveedores respeten nuestros valores éticos.

● Política de cultura corporativa

Hemos desarrollado una nueva política de cultura corporativa que establece las directrices que garantizan la creación y desarrollo de una cultura coherente en todo el Grupo.

Esta política se ha desarrollado en colaboración con los diversos países en los que operamos y teniendo en cuenta a los principales grupos de interés. Se estructura en tres niveles:

Elementos comunes: son la columna vertebral de nuestra cultura. Se han formalizado a través de un proceso ascendente y se aplican a todo el Grupo Santander.

Iniciativas internacionales: son de obligada implantación en el Grupo y se adaptan y gestionan a nivel país.

Iniciativas locales: se desarrollan con autonomía dentro de la política de cultura corporativa y respetando otros marcos corporativos.



Se puede encontrar más información en la sección 'Cultura de riesgos' de este capítulo.

● Cultura de riesgos *risk pro*

Contamos con una sólida cultura de riesgos, denominada *risk pro*, que define la forma de entender y gestionar los riesgos cotidianos. Nuestra cultura se basa en que todos los profesionales son responsables de gestionar los riesgos.

Ejemplos de iniciativas culturales para mostrar cómo actuamos de forma Simple, Personal y Justa

1. Empleados

Santander Way

Diversidad e inclusión

Comportamientos y liderazgo

Propuesta de valor para los empleados

2. Clientes

Simplificación de procesos

Experiencia del cliente

Excelencia operativa

Ciberriesgos y protección de datos

3. Accionistas

Comunicación transparente

Gobierno interno sólido

Cultura de riesgos

4. Sociedad

Apoyo a los profesionales del mañana a través del programa *Santander Universities*

Voluntariado corporativo

Seis principales áreas de actuación en 2018

Objetivos



Estrategia de escucha



Fomentar un entorno de **comunicación abierto y claro**, mejorando **la realización y el análisis de encuestas para entender mejor las necesidades de nuestros empleados, comprenderlas y atenderlas.**



Liderazgo



Compromisos de liderazgo comunes para todos los responsables de equipos.



Diversidad e inclusión



Principios de diversidad e inclusión del Grupo con mínimos estándares y directrices de carácter global para todo el grupo.



Comportamientos



Integrar los comportamientos corporativos en **el ciclo de vida de los empleados** y en **las actividades cotidianas.**



Colaboración internacional



Incrementar la **comunicación y la colaboración** entre unidades, compartir **buenas prácticas y simplificar procesos.**



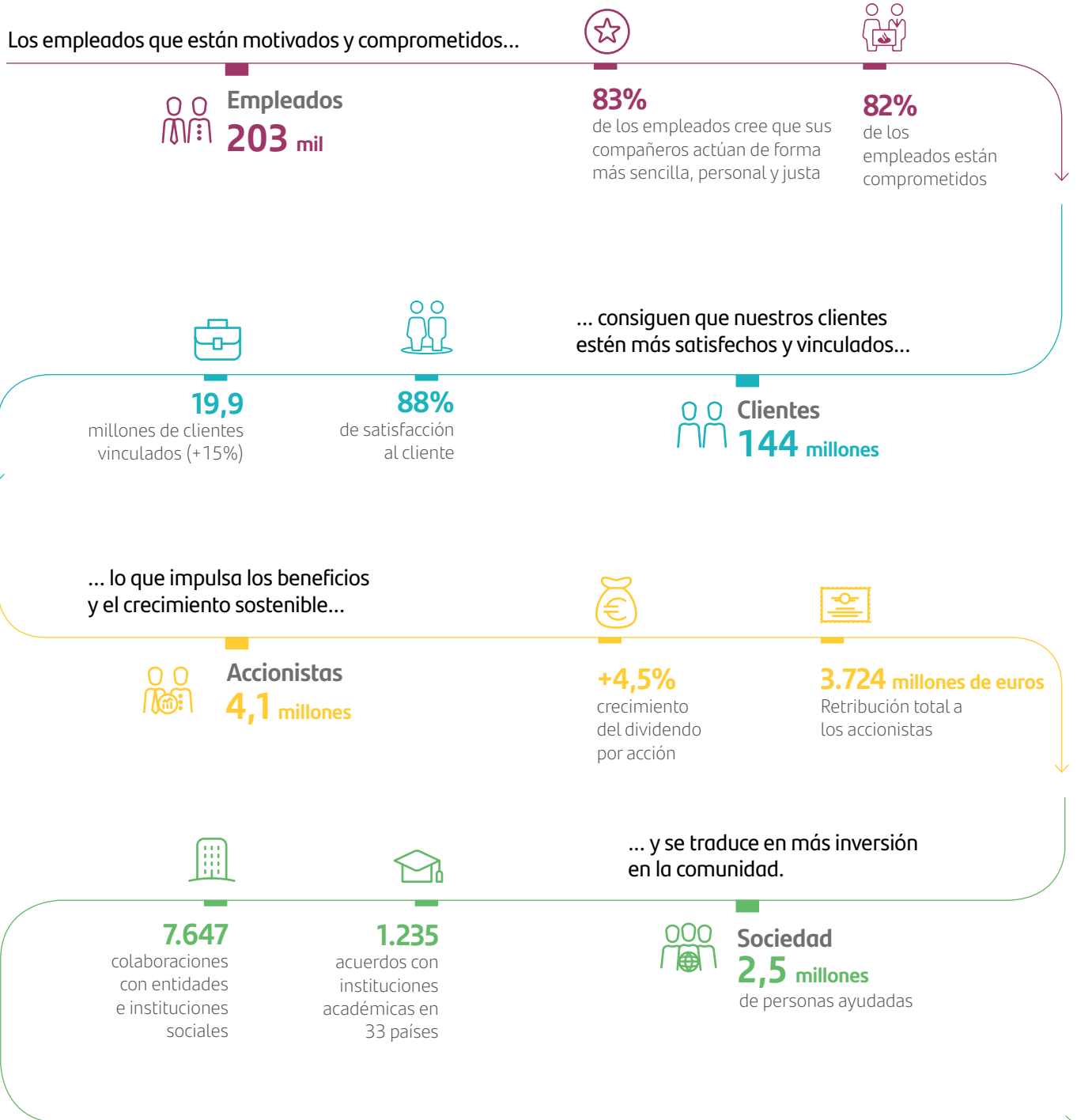
Sociedad



Seguir **atendiendo a las comunidades** y **contribuyendo** a su progreso fomentando programas **sociales y de inclusión.**

Estamos implantando Sencillo, Personal y Justo en todo el Grupo¹

Con equipos comprometidos, impulsamos un crecimiento sostenible y cumplimos con nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas.



1. Datos de 2018.

Profesionales preparados y comprometidos

Para adaptarnos al nuevo entorno empresarial, mantener la confianza de nuestros clientes, y satisfacer las necesidades de la sociedad actual, necesitamos una plantilla comprometida y preparada. Nuestro equipo debe ser un reflejo de la sociedad.

Gestión del talento

Las empresas con éxito necesitan equipos preparados y comprometidos: un negocio responsable atrae a los mejores profesionales y se gana su confianza. Por lo tanto, la gestión y retención del talento es una de nuestras estrategias clave, fomentada desde el área de Recursos Humanos. Cada año, ponemos en marcha diversas iniciativas y programas con el fin de ayudar a nuestros empleados a crecer personal y profesionalmente, mejorando así su capacidad para atender a nuestros clientes de forma Sencilla, Personal y Justa.

Principales datos del Grupo	2018
Total empleados (en miles)	203
% de empleados con contrato fijo	96,0
% de empleados contratados a tiempo completo	94,6
Altas/bajas de empleados (rotación)	15,4
% del personal promocionado	8,6
Años de antigüedad (media)	10,3
% de empleados cubiertos por convenios colectivos	70,6



Más información en la sección 'Principales métricas' de este capítulo.

Principales iniciativas para identificar y promover el talento

- Comités de Valoración de Talento.** Nos permiten identificar el potencial de futuros empleados.
- Planificación de la sucesión para directivos.** Planificación de la sucesión en puestos clave del Grupo para asegurar continuidad en la gestión mejor.
- Action Learning Programme Santander (ALPS).** Programa de formación dirigido a perfiles directivos. ALPS desarrolla competencias de liderazgo y resolución de problemas de negocio en entornos colaborativos. Los miembros de la dirección participan como mentores.
- Digital Cellar.** Nuevos métodos de contratación para entender y atraer al talento digital, ofreciendo espacios para ejecutar proyectos (desafíos que Santander afronta y desea solventar).
- Young Leaders.** Lanzado en 2018, este programa de desarrollo profesional ha contado con la participación de 280 jóvenes empleados de 22 países. Los participantes fueron elegidos por sus compañeros y entablaron contacto directo con nuestros altos directivos, lo que les dio la oportunidad de participar en el desarrollo de la estrategia del Grupo aportando perspectivas e ideas novedosas.



Programas de desarrollo y movilidad

- Global Job Posting.** Ofrece a todos los empleados la posibilidad de presentar su candidatura a puestos vacantes en otros países, filiales o divisiones. Desde su lanzamiento en 2014, se han publicado más de 4.000 vacantes en todo el mundo.
- Santander World.** Durante algunos meses, nuestros empleados pueden trabajar en un proyecto de otro país, lo que fomenta el intercambio de buenas prácticas y amplía su visión global. Desde su lanzamiento, han tomado parte en esta iniciativa 1.907 personas de 28 países diferentes.

Santander, una gran empresa para trabajar

El talento, el compromiso y la motivación de nuestros 202.000 empleados son la base de nuestro éxito.

En 2018 Santander ha recibido la certificación Top Employer Europe 2018, que reconoce la excelencia en las condiciones que los empleadores crean para sus profesionales. El grupo ha obtenido este sello en nueve geografías: España, Polonia, Reino Unido y en las unidades de Santander Consumer Finance en Austria, Bélgica, Alemania, Italia, Holanda y Polonia.

Asimismo, en 2018 Great Place to Work ha reconocido a Santander como una de las

mejores entidades financieras para trabajar en América Latina. Santander ha obtenido el puesto 20 del Ranking de Mejores Multinacionales y se ha situado como la tercera entidad financiera mejor valorada gracias a las posiciones obtenidas en Argentina, Brasil, Chile y México.

Este certificado 2018 Great Place to Work supone un avance más en nuestro objetivo de convertirnos en una de las mejores empresas para trabajar. Es un reflejo del gran trabajo que estamos haciendo para ser una organización más atractiva, capaz de atraer y retener al mejor talento que nos permita contribuir al progreso de las personas y de las empresas y hacer una banca más responsable.

Compromisos de liderazgo

El liderazgo de todos nosotros es fundamental para que el cambio cultural tenga éxito. Contar con grandes líderes nos ayuda a acelerar el cambio y a hacerlo de forma más estable y sostenida en el tiempo.

Durante 2018 más de 300 compañeros de 28 países o divisiones de todo Grupo, han contribuido a definir e identificar nuestros nuevos Compromisos de Liderazgo.



Ser abierto e inclusivo



Inspira e implementa la transformación



Liderar con el ejemplo



Apoyar al equipo a progresar

Durante los últimos años, Santander ha experimentado varias reestructuraciones que han afectado a los puestos de trabajo. En todo caso siguiendo estas pautas:

- Se ha facilitado la participación y se han entablado negociaciones con los representantes legales de los trabajadores.
- Se han presentado planes sociales que comprenden ayudas a la recolocación y acciones para dar el máximo apoyo a la empleabilidad de los afectados.
- Se han superado los mínimos establecidos en la legislación para las indemnizaciones por despido.

Conocimiento y desarrollo

La formación continua es la clave para ayudar a nuestros empleados a adaptarse a un entorno laboral que cambia de forma rápida y constante. En 2018 se aprobó una nueva política global de integración, conocimiento y desarrollo.

Esta política brinda un conjunto de criterios para el diseño, revisión, implantación y supervisión de la formación con vistas a:

- Apoyar la transformación empresarial.
- Fomentar la gestión global del talento, facilitar la innovación, alentar la transferencia y difusión de conocimientos, e identificar empleados clave en las diferentes áreas de conocimiento.

- Respaldo la transformación cultural de la compañía bajo las normas de gobierno corporativo fijadas para el Grupo.

Principales datos del grupo	2018
Millones de euros de gasto en formación de empleados	98,7
Inversión por empleado (euros)	486,8
% empleados formados	100,0
Horas de formación por empleado	33,8
% de horas de formación a distancia	48,1
Satisfacción del empleado (sobre 10)	8,0

La estrategia 'Nunca dejes de aprender'

▶ 1

Global Knowledge Campus:

un espacio de formación para compartir conocimientos y buenas prácticas.

▶ 2

Leading by Example:

un programa de formación que ayuda a los directivos a definir su papel para implantar la cultura de Sencillo, Personal y Justo.

▶ 3

Santander Business Insights:

un ciclo de conferencias que fusionan las perspectivas internas y externas para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de determinados comportamientos en su trabajo diario.



Leaders Academy Experience

Un nuevo plan de formación para facilitar a los directivos la tarea de contribuir a transformar el Grupo, equiparlos con las herramientas y la formación que necesitan para poder acelerar el cambio y constituir un ejemplo para sus equipos y la organización.

El plan se divide en cuatro etapas, una sesión por trimestre, con especial foco en las nuevas generaciones, nuevas formas de trabajar y modelos de negocio, "the new normal" y cómo ser un buen líder.

En 2018 se celebraron tres conferencias, 12 sesiones virtuales y cuatro talleres.



Más información, ver sección 'Principales métricas' de este capítulo.

Evaluación y retribución

Contamos con un sistema de retribución basado en los principios establecidos en 2018 (véase el capítulo sobre gobierno corporativo de este informe). Se combina un salario fijo, que remunera la función y el nivel de responsabilidad, y una retribución variable a corto y largo plazo que recompensa el desempeño de los empleados en función de sus logros. La retribución variable refleja tanto lo que se ha conseguido (objetivos de grupo, objetivos individuales o de equipo) como la forma en que se han alcanzado esos resultados (desde la perspectiva del comportamiento, liderazgo, compromiso, desarrollo y gestión de riesgos). Además, el Grupo también ofrece a sus profesionales planes de pensiones y otras prestaciones, como productos y servicios bancarios, seguros de vida y seguros de salud.

Los niveles de retribución se definen en función de las prácticas de cada país y respetan escrupulosamente los convenios colectivos vigentes en cada región y comunidad. La retribución variable es una forma de recompensar la consecución de los objetivos estratégicos cuantitativos y cualitativos del Grupo.

Además, para cumplir la normativa europea sobre retribuciones, hemos identificado a 1.384 personas que toman decisiones que pueden suponer algún riesgo para el Grupo a las que se les aplica una política de remuneración con pagos en acciones (50% de la retribución variable) y con diferimiento de entre tres y cinco años, incluyendo cláusulas *malus* o *clawback*.

Principales iniciativas desarrolladas en 2018:

- La revisión, conjuntamente con la función de cumplimiento, de los sistemas locales de retribución variable de la fuerza de ventas (vinculada a la calidad del servicio y la conducta con los clientes).
- Refuerzo de los elementos de riesgo vinculados a la retribución variable.
- La adopción de la metodología necesaria para un análisis consistente de la brecha salarial de género, incluyendo la equidad salarial de género por la realización de la misma función.



Para más información sobre datos de remuneración, consultar la sección 'Principales métricas' de este capítulo.



Para más información sobre la remuneración de nuestro consejo de administración, consultar la sección 6 del capítulo de Gobierno corporativo.

MyContribution

Es nuestro modelo de evaluación de los empleados, diseñado para reforzar el papel clave que la cultura corporativa desempeña a la hora de impulsar la transformación del Grupo. Este modelo tiene impacto en la retribución variable de los empleados.

En 2018, este modelo se aplicó a todos los ejecutivos del Grupo y se ha ampliado a otros empleados en diferentes regiones y en el centro corporativo. Además, para un grupo de directivos (8.000 personas de todas las regiones en las que opera Santander), los planes corporativos de incentivos tienen en cuenta la consecución

de los objetivos estratégicos relacionados con la satisfacción y vinculación del cliente, la gestión de riesgos, la capitalización y la rentabilidad ajustada al riesgo. La remuneración, por tanto, refleja lo que un individuo ha alcanzado así como el modo en que se ha comportado.

Cómo lo hacemos
40%

- Liderazgo
- Compromiso
- Desarrollo
- Gestión de riesgos



Qué hacemos
60%

- Objetivos de Grupo
- Objetivos de equipo
- Objetivos individuales

Diversidad e Inclusión

Si queremos entender el mundo en que vivimos, necesitamos equipos diversos e inclusivos que sean un reflejo de la sociedad. Y gestionar esta diversidad de talento de manera inclusiva, reflejando nuestros valores, nos permitirá atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales, y nos ayudará a conseguir mejores resultados de forma sostenible.

Hemos definido unos **principios generales de diversidad e inclusión** que sirvan de guía a todas las iniciativas locales y que establezcan unos estándares mínimos que les permitan seguir impulsando iniciativas de diversidad e inclusión. Estos principios generales han sido incorporados en nuestra política de cultura corporativa como una parte clave para consolidar la transformación cultural.

Para asegurar la gestión y una promoción adecuada de la diversidad y de la inclusión a nivel corporativo, hemos creado dos grupos de trabajo:

- **Un grupo de trabajo formado por directivos de referencia en los países y divisiones** para desarrollar e impulsar la estrategia de diversidad e inclusión del Grupo.

	2018
% de mujeres en la plantilla	54,5
% de mujeres de puestos directivos	20,5
Edad media del personal	38,8
% de empleados con discapacidad ^A	1,7

A. No se incluye EE.UU, ni México.

- **Una red global de expertos en diversidad e inclusión** con representantes de los países. Equipo operativo para compartir mejores prácticas y ser la cadena de transmisión a nivel local.

Adicionalmente, para fomentar un liderazgo inclusivo y ayudar a crear conciencia, hemos lanzado **formación online sobre diversidad e inclusión**, basada en experiencias de aprendizaje con el que los participantes podrán explorar cómo cambiar de mentalidad y desarrollar nuevas habilidades.

85%

de los empleados creen que Santander trata a los empleados de manera justa, independientemente de su edad, estado civil, identidad, género, discapacidad, raza, religión u orientación sexual. +4 vs. 2017.^A

A. Encuesta global de compromiso 2018.

En 2018, hemos llevado a cabo las siguientes iniciativas para impulsar la diversidad y la inclusión tanto a nivel Grupo como a nivel local

Género

- Selección de talento: mejorar, o al menos mantener, el porcentaje de hombres y mujeres en las divisiones en todos los procesos de selección de ejecutivos.
- Identificación de talento: Incrementar el porcentaje de mujeres en la lista de planes de sucesión para cumplir con los compromisos para 2025.
- Eliminar la desigualdad salarial de género para quienes ocupan cargos en el mismo nivel y departamento.
- Cuadro de mando que refleje la diversidad entre nuestros líderes.

- Apoyar el crecimiento de las mujeres mediante programas de mentoring y desarrollo.
- Medidas para facilitar la maternidad y dar apoyo a los padres.

Cultura + identidad

- Mapa de diversidad cultural.
- Seguir reforzando horarios de trabajo flexibles, facilitando medidas que fomenten un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Grupos de afinidad. Minorías representadas en diferentes redes de empleados.

Discapacidad

- Medición y seguimiento en todas las geografías, inclusión de la temática en las agendas locales.
- Nuevos programas para fomentar la contratación de personas con discapacidades diferentes.

Capacitación

- Garantizar que los empleados conocen el programa de capacitación y concienciación sobre diversidad e inclusión.



Para más información cuantitativa sobre diversidad en el Grupo, consultar sección 'Principales métricas' de este capítulo.

Igualdad de género

La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es una prioridad en todo el Grupo. Estamos promoviendo múltiples iniciativas con el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres a todos los niveles.

En Santander, la diferencia salarial entre hombres y mujeres en el mismo nivel y función (equidad salarial de género) es muy reducida. Los datos agregados, esto es, la remuneración del total de hombres y mujeres (brecha salarial de género), muestran que todavía tenemos mucho que hacer para incrementar la presencia de mujeres en los niveles ejecutivos y funciones de negocio, donde la remuneración es mayor y la diversidad es todavía baja. Cambiar esta situación es una prioridad del Grupo. Por ello, hemos establecido objetivos concretos de diversidad para nuestros directivos de primer nivel.

Brecha salarial de género

31%

La brecha salarial entre hombres y mujeres (*gender pay gap*) mide la diferencia en las retribuciones, independientemente de la naturaleza de su trabajo, en una organización, un sector empresarial, una industria entera o la economía en general.

Se calcula como la diferencia de la mediana de la remuneración pagada a los empleados y a las empleadas, expresada como porcentaje de la remuneración mediana pagada a los empleados. Esta remuneración incluye el salario base y la remuneración variable, sin considerar prestaciones sociales / remuneración en especie ni prestaciones locales.

Las cifras reportadas son del estudio realizado en 2018 (sobre una base del 90% de la plantilla), basado en los datos de compensación de todo el año 2017 actualizados para incluir las proyecciones de compensación de 2018.

Asimismo, contamos con un 33% de mujeres en el consejo a 31 de diciembre de 2018. Y en febrero de 2019, el consejo acordó elevar el objetivo actual de presencia de mujeres, situado en el 30%, que se alcanzó desde 2015, para alcanzar una presencia equilibrada (entre el 40% y el 60%) en 2021.

Con el objetivo de abordar las diferencias salariales entre hombres y mujeres hemos establecido una metodología basada en las mejores prácticas a nivel global, estableciendo pautas comunes tanto para el Grupo como para las unidades locales sobre cómo abordar la brecha salarial. Asimismo, a nivel local se han impulsado planes locales de acción, con seguimiento y control periódico.

Por otro lado, es importante contar con talento más diverso en habilidades STEM (siglas en inglés de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

Nuestros compromisos

Diversidad de género
2025 → 30%¹

Diversidad cultural
(Formación educativa, experiencia en diferentes sectores, experiencia internacional, raza.)

2025 → 70%

1. En posiciones de liderazgo.

Equidad salarial de género

3%

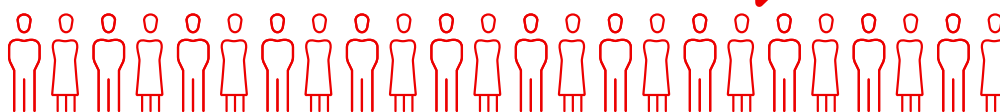
La equidad salarial de género (*equal pay gap*) se calcula comparando salarios entre empleados que realizan la misma función o posición y se encuentran al mismo nivel. Esto permite comparar trabajos similares.

Los factores incluidos en las políticas locales del Grupo que pueden afectar la brecha de compensación entre hombres y mujeres, como la permanencia en el cargo, los años de servicio, la experiencia previa o los antecedentes no se han considerado para calcular las cifras que se reportan.



Banco Santander lidera el **Bloomberg Gender-Equality Index** formado por 230 compañías de diferentes sectores

95,32
puntos sobre 100



Por segundo año consecutivo, Santander ha obtenido la máxima puntuación entre las 230 empresas que forman parte del *Bloomberg Gender-Equality Index*, que evalúa el desempeño de las empresas en materia de igualdad de sexos.



Experiencia de empleado

Mantener motivado a nuestro equipo es clave para garantizar su compromiso y su éxito a la hora de contribuir al progreso de las personas y las empresas. En Santander lo hacemos implantando medidas que fomentan la escucha, la conciliación de la vida personal y laboral y un entorno de trabajo saludable y gratificante.

1

Hablar claro/escucha activa

Para crear un banco responsable, todo el mundo debe sentirse capaz de alzar su voz no solo para sugerir cómo mejorar la forma de hacer las cosas, sino también para alertar a la dirección cuando va mal o cuando existen sospechas de conductas inapropiadas.



Speak Up

Escuchar → Hablar claro → Actuar

Encuesta global de compromiso

Hacer un seguimiento de la satisfacción de los empleados a través de la encuesta de compromiso es fundamental para el Grupo, ya que permite seguir progresando en nuestro objetivo de ser el mejor banco para trabajar.

Los resultados de 2018 demuestran que nuestro equipo está orgulloso de trabajar en Santander y comprometido para seguir construyendo un Banco que sea más Sencillo, Personal y Justo. Estos resultados también revelan una importante mejora en la percepción de que el Grupo promueve una cultura que fomenta la diversidad y está orientada a los resultados. Entre las áreas de mejora detectadas, cabe destacar la necesidad de seguir optimizando nuestros procesos para hacerlos más sencillos y transparentes, destinando los recursos necesarios para garantizar que el trabajo se realiza de la forma más eficiente posible.

88%

de participación
+4 respecto a 2017

82%

de empleados comprometidos
+5 respecto a 2017

84%

de empleados satisfechos
con Santander como un
buen lugar de trabajo
+9 respecto a 2017

88%

de empleados consideran
que Santander actúa de
manera responsable
+1 respecto a 2017

Canales éticos

En 2018 hemos puesto en marcha varias iniciativas para animar a las personas a hablar claro, creando nuevas formas de proteger la confidencialidad y el anonimato de los denunciantes. Hemos trabajado en un proyecto para desarrollar un único canal ético a través del cual los empleados podrán comunicar infracciones de nuestro código de conducta y de nuestra cultura corporativa de Sencillo, Personal y Justo. Este canal será gestionado por una entidad externa independiente para garantizar la confidencialidad y el anonimato del denunciante.



Más información,
consultar la sección 7 del
capítulo de Gestión del
riesgo.

2

Nuevas formas de trabajar

Fomentamos la transición hacia formas de trabajar más flexibles que mejoren la conciliación entre la esfera personal y profesional, gracias al desarrollo de herramientas que facilitan el contacto continuo con equipos que trabajan en remoto. También estamos rediseñando nuestras oficinas para contar con nuevos espacios de trabajo que propicien la colaboración.

Nuestra política corporativa de flexiworking, aplicable a todo el Grupo, incluye un amplio conjunto de medidas para que cada empleado pueda beneficiarse según sus necesidades personales y su situación profesional. Estas medidas se refieren fundamentalmente a:

- Cómo organizamos la jornada laboral (flexibilidad y horario): horarios de entrada/salida, configuraciones alternativas del día, regulación de vacaciones, guías y recomendaciones para el uso racional del correo y las reuniones, etc.
- Desde donde trabajamos (flexibilidad en lugar de trabajo): trabajo de forma remota en días y momentos puntuales, teletrabajo a tiempo completo.

Además, a través de un acuerdo firmado con la representación de los trabajadores, Santander se ha comprometido a promover una gestión racional del tiempo de trabajo y su aplicación flexible, así como el uso de tecnologías que permitan una mejor organización del trabajo de nuestros empleados y que incluye a su vez el derecho a la desconexión digital.

Del mismo modo, también estamos rediseñando nuestras oficinas para obtener un nuevo espacio de trabajo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo.



82%

de los empleados indican que su responsable directo les ayuda a alcanzar un equilibrio razonable entre la vida personal y la profesional.^A

84%

de los empleados indican que su responsable directo facilita medidas de flexibilidad en el equipo de trabajo.^A

A. Resultados de la encuesta global de compromiso 2018.

3

Cultura de reconocimiento

La iniciativa *StarMeUp* es una red internacional de reconocimiento que permite a los empleados evaluar a aquellos que dan ejemplo promoviendo los comportamientos SPI.

En total, los profesionales de Santander ya han dado más de un millón y medio de estrellas de *StarMeUp* a otros compañeros. Esta es una prueba de cómo la cultura de reconocimiento se está consolidando en el Grupo.

Este año hemos llegado a más de 132.000 usuarios activos de *StarMeUp* en el Grupo, el 11% por encima del objetivo definido durante los primeros meses de 2018, y ya hemos otorgado 689.000 estrellas a nuestros compañeros.



StarMeUp

1,5

millones de estrellas otorgadas



4

Voluntariado

El voluntariado refuerza el espíritu de equipo y ayuda a las comunidades en que operamos. Gracias a nuestra política de voluntariado corporativo, los empleados tienen derecho a dedicar una cierta cantidad de horas de trabajo cada mes o año a estas actividades.

En 2018, los Servicios Legales, en línea con la estrategia y la cultura del Grupo, lanzaron Santander Legal Pro Bono. Este desafío requiere que nuestros abogados proporcionen trabajo voluntario y no remunerado, utilizando todo su conocimiento y habilidades profesionales para apoyar a organizaciones sociales, culturales o educativas sin fines de lucro que no pueden pagar servicios legales y cuyo objetivo es ayudar a las personas en una situación de vulnerabilidad social.

Asimismo, en el centro corporativo, a lo largo del mes de diciembre también celebramos un 'maratón de ideas' (de comunicación y marketing, tecnología y sistemas, y recursos humanos), con el fin de que varios profesionales del grupo ayudaran a diversas ONGs a mejorar su identidad e imagen de marca; su presencia en redes sociales y su branding; su organización y análisis de datos. También hemos ayudado a diversas organizaciones a desarrollar su apoyo a las comunidades. Por ejemplo a una fundación para que ayude a los jóvenes a llegar al mercado laboral más preparados.

Las actividades Pro Bono son parte de la responsabilidad social corporativa del Grupo y, en particular, del objetivo de crear valor para la comunidad a largo plazo.

En países como Brasil, España, Estados Unidos, Polonia, Portugal, o Reino Unido, nuestros empleados también han dedicado parte de su horario laboral a promover la educación financiera y enseñar a las personas a gestionar sus finanzas de una forma eficaz y organizada.

Asimismo, los empleados también participan en numerosas iniciativas para mejorar la calidad de vida de las personas.



Nuestra presidenta Ana Botín participando en una recogida de juguetes solidarios organizada en colaboración con la Cruz Roja Española en Boadilla del Monte, Madrid.

+40.000
empleados
participan en
actividades sociales

+130.000
horas
dedicadas

Banco Santander, sede del European Pro-Bono Summit 2018

La Ciudad Grupo Santander acogió y organizó la Cumbre Europea de Voluntariado Pro-Bono, el congreso internacional líder en este ámbito. A la reunión asistieron más de 130 personas de alrededor de 20 países de los cinco continentes, y contó con más de 35 oradores internacionales que debatieron sobre cómo aprovechar el talento de los empleados y generar un mayor impacto social.

5

Salud y prevención de riesgos laborales

Santander cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales que está a disposición de todos los empleados en la intranet corporativa.

Somos conscientes de que uno de los aspectos importantes de la motivación, el compromiso y la igualdad real para nuestros empleados es el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Santander continúa promoviendo el equilibrio personal y laboral, a través de políticas para atender las necesidades personales y familiares de nuestros empleados. Nuestro Código General de Conducta destaca la importancia de promover un entorno laboral que sea compatible con la vida personal y familiar.

Además, dentro de la iniciativa Nuevas formas de trabajar, Santander ha diseñado los nuevos espacios de trabajo y sus equipos, tanto desde la perspectiva ergonómica como desde el aspecto de la seguridad.

**BeHealthy**

En Santander, la salud de nuestros empleados es la salud de la empresa. Por eso nos hemos comprometido a ser una de las empresas más saludables del mundo y a ofrecer a los empleados prestaciones de salud y bienestar, concienciando al mismo tiempo sobre este tema a través de nuestro programa *BeHealthy*.

En 2018, nos asociamos con The Leadership Academy of Barcelona para lanzar un espacio digital donde los empleados de todo el mundo puedan acceder a información y píldoras de formación de los cuatro pilares de *BeHealthy*: Know your numbers, Move, Eat and Be Balanced. En este espacio, los empleados pueden acceder al programa formativo Sustaining Executive Performance, donde pueden encontrar las claves para lograr un mejor rendimiento, tanto personal como laboral, fomentando hábitos saludables.

Además, también en 2018 firmamos un acuerdo global con una empresa innovadora llamada Gympass que ofrece a los empleados la oportunidad de beneficiarse de más de 40.000 centros de salud y bienestar afiliados en todo el mundo, con una amplia gama de actividades, desde gimnasios, cross-fit, baile, yoga, pilates, entre otros.

3,7%

Tasa de absentismo^A

10.367

miles de horas no trabajadas por enfermedad común y accidente no laboral

0,5%

Tasa de enfermedades profesionales^B

Para ampliar los datos, puede consultarse la sección de 'Indicadores principales' en las páginas 70 a 79 de este capítulo.

A. Horas no trabajadas por accidente laboral, enfermedad común y accidente no laboral por cada 100 horas trabajadas.

B. Horas no trabajadas por accidente laboral con baja por cada 100 horas trabajadas.

Prácticas de negocio responsables

Ser responsable significa ofrecer a nuestros clientes productos y servicios que son Sencillos, Personales y Justos. Necesitamos hacer lo básico de forma excelente y, cuando las cosas salen mal, debemos solventar los problemas rápidamente y aprender de nuestros errores.

Comercialización de productos y servicios y protección al consumidor

El área de Gobierno de Productos y Protección al Consumidor, adscrita a la unidad de **Cumplimiento y Conducta**, es la que se encarga de definir los elementos esenciales para una adecuada gestión y control de la comercialización y la protección al consumidor.

En este contexto, el Grupo cuenta con un comité de comercialización cuyo objetivo es prevenir la distribución inadecuada de productos y servicios y garantizar la protección de los clientes validando los productos antes de ser lanzados. También cuenta con un comité de supervisión y protección de los consumidores, que supervisa los productos y servicios comercializados y garantiza que se satisfacen las necesidades de los clientes y se vela por la protección de sus derechos durante todo el ciclo de vida del producto.

Además, nuestra política corporativa de protección al consumidor fija los criterios específicos para la identificación, ordenamiento y ejercicio de los principios de protección a los consumidores para nuestros clientes, así como los criterios concretos para el control y la supervisión de su cumplimiento.

Educación financiera

La educación financiera es un elemento indispensable en la relación con nuestros clientes y forma parte de nuestros principios de protección al consumidor. Nos hemos comprometido a fomentar los conocimientos financieros enseñando cómo utilizar eficazmente los servicios bancarios, y generando más confianza y seguridad en su uso.

Con el fin de estructurar esta actividad y garantizar unos principios de conducta homogéneos en todas las iniciativas de educación financiera, estamos diseñando directrices de buenas prácticas aplicables a todas estas iniciativas, de conformidad con los criterios de los supervisores y reguladores.



Para ampliar la información sobre el gobierno de productos y la protección al consumidor, puede consultar capítulo 'Gestión de riesgos'.



Para ampliar la información sobre educación financiera, consulte la sección de 'Inversión en la comunidad' de este capítulo.

Política corporativa de protección al consumidor: principios de protección al consumidor financiero



Trato justo y respetuoso



Gestión de reclamaciones



Tener en cuenta las circunstancias especiales de los clientes y prevenir un exceso de deuda



Protección de datos



Diseño de productos y servicios orientado al cliente



Precios responsables



Impulso de la educación financiera



Transparencia en la comunicación



Innovación responsable



Preservación de los activos

Clientes vulnerables

El Grupo ha trabajado en unos estándares y buenas prácticas sobre trato a clientes vulnerables y prevención del sobreendeudamiento. Esto nos permite transmitir a todas las unidades de negocio unos estándares de actuación para promover la definición, identificación, trato y gestión de clientes en circunstancias especiales y aplicar soluciones que se adapten a sus necesidades concretas, para proceder en su mejor interés y ofrecerles siempre soluciones viables.

Estos estándares y buenas prácticas van a ser recogidos en una guía corporativa que establecerá, entre otras cosas, una definición común de cliente vulnerable y medidas de prevención del sobreendeudamiento.

Mejorando nuestros procesos

Tras la reforma financiera llevada a cabo en México, se creó un canal de reclamaciones específico para que los clientes pudieran plantear sus quejas sobre determinadas casuísticas de la actividad de las agencias de recobro.

En respuesta evaluamos el trato a los distintos clientes del Grupo, a fin de identificar posibles mejoras en este proceso así como compartir buenas prácticas entre todas las unidades de negocio.

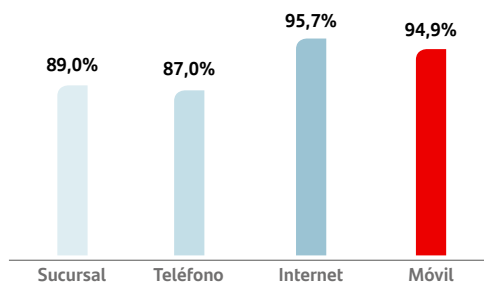
Excelencia operativa y satisfacción del cliente

Hacemos un seguimiento permanente de las opiniones de nuestros clientes y sus experiencias con Santander. Estos datos ponen de relieve dónde podemos mejorar nuestra oferta de servicios y nos ayudan a calibrar la fidelidad de los clientes a Santander. Cada año se realizan más de un millón de encuestas, y siempre estamos buscando formas de usar los datos de forma más eficaz.

Además, la satisfacción de los clientes forma parte de los indicadores de referencia en los sistemas de retribución variable de la mayoría de los empleados del Grupo.

Satisfacción del cliente

% de satisfacción entre los clientes minoristas activos



Objetivo para 2018

Ser una de las tres primeras entidades por satisfacción del cliente en los principales mercados^A

TOP
Competidores

A. Excepto en EE.UU.



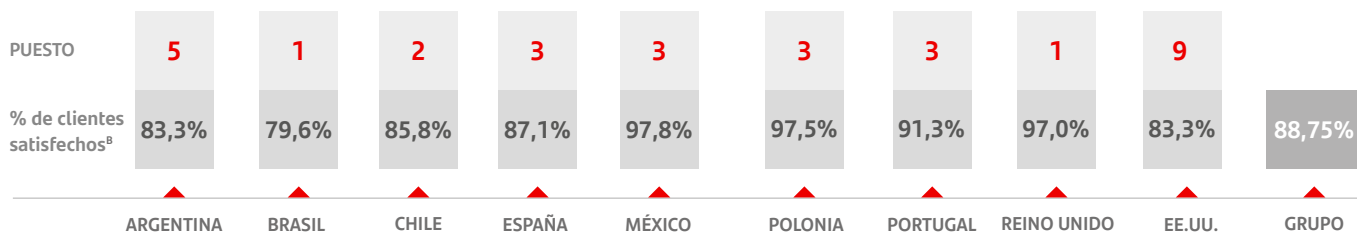
Logro en 2018

Este año, el Grupo se sitúa como una de las tres primeras entidades por satisfacción del cliente en siete mercados.

7
países entre las tres primeras entidades



Satisfacción del cliente por país



B. Indicador interno de la experiencia y satisfacción de los clientes. Datos a finales de 2018. Benchmark auditado.

Nuestras nuevas sucursales están transformando la experiencia del cliente

Con iniciativas como WorkCafé en Chile, Smart Red en España y la sucursal digital en Argentina, el nuevo diseño de nuestras sucursales está transformando la experiencia de los clientes en más de 1.000 localidades.



son
20%
más productivas

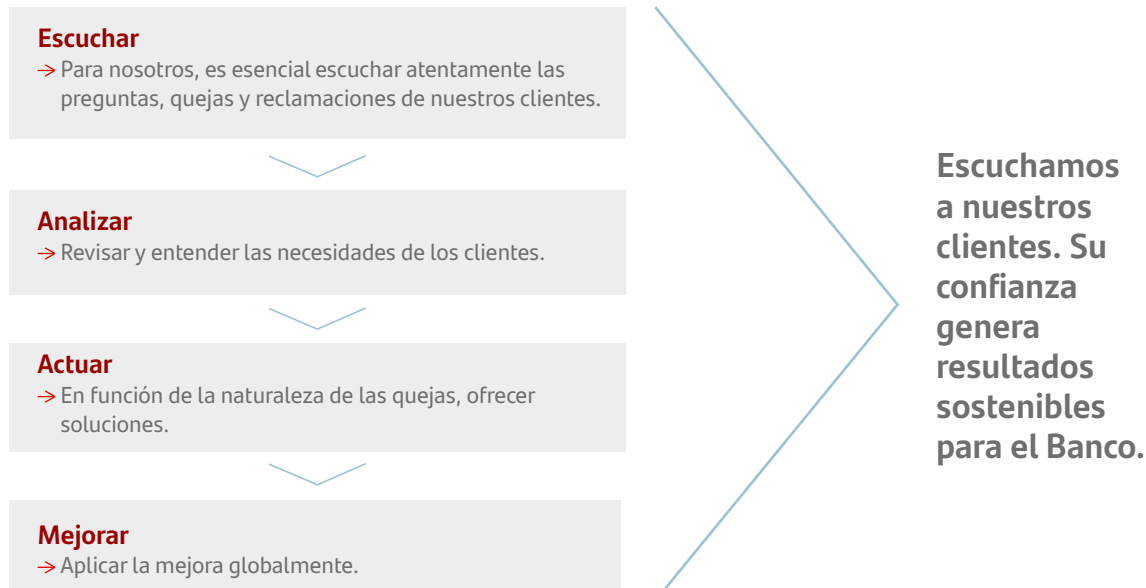
generan
96%
de clientes satisfechos

Aumentan la visibilidad de la marca y la interacción con las comunidades

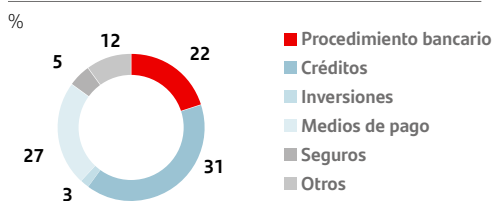
Gestión de reclamaciones

En Santander no nos limitamos a tratar las quejas, sino que tratamos de aprender de la voz de cliente, abordando la causa origen. El Grupo cuenta con un procedimiento de gestión de reclamaciones y análisis cuyo objetivo es emitir unos estándares dirigidos a todas las unidades para la gestión adecuada de las reclamaciones, asegurando el cumplimiento de la normativa local y sectorial aplicable en cada caso, y ofrecer el mejor servicio posible a nuestros clientes.

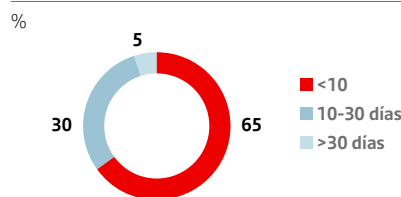
Para ello, se están robusteciendo los análisis de la causa raíz, con la aplicación de metodologías, informes y gobiernos específicos en las unidades donde Santander opera, acorde a unos estándares y principios comunes que permiten identificar la causa de insatisfacción de los clientes, aportar soluciones a cada caso e identificar incidencias o posibles problemas sistémicos.



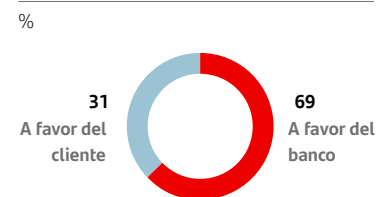
Tipo de quejas



Media de tiempo de respuesta



Resolución



EE.UU.

En EE.UU., el equipo de gestión de reclamaciones de Santander ha evolucionado considerablemente y ha mejorado sus procesos de gestión, lo que ha elevado la satisfacción del cliente. A ello ha contribuido también el desarrollo de una nueva metodología para identificar clientes vulnerables. Esta novedad nos permite dar el correspondiente apoyo a esos clientes vulnerables y brindarles una solución acorde con sus circunstancias.

México

En México, hemos lanzado una nueva aplicación que permite a los clientes presentar quejas en relación con cargos no reconocidos por compras realizadas con una tarjeta. Este proceso reducirá el plazo de respuesta hasta un 60% y posibilitará hacer un seguimiento de cualquier comunicación, aunque se haya iniciado por otros canales. El saldo del cliente no se ve afectado mientras se resuelve la reclamación.

Cultura de riesgos

La gestión prudente de los riesgos es un pilar básico de un banco responsable. Para ello, se necesitan políticas, procesos y marcos de rendición de cuentas claros, todo ello respaldado por una sólida cultura que garantice que, en un banco como Santander, todos los empleados tienen un papel relevante en la gestión de los riesgos.

Nuestro modelo de gestión de riesgos y cumplimiento es clave para garantizar que trabajamos de acuerdo con nuestros valores, nuestra cultura corporativa y nuestra estrategia de banca responsable. Se asienta sobre tres líneas de defensa:

1. unidades de negocio y soporte,
2. gestión de riesgos y cumplimiento,
3. auditoría interna.

El consejo de administración se encarga del control y la gestión de los riesgos y, concretamente, de definir el apetito de riesgo del Grupo.

Dentro del ámbito de la banca responsable, cobran especial interés los riesgos de cumplimiento y conducta, los derivados de la digitalización y el cambio climático, así como el análisis de los riesgos sociales, ambientales y reputacionales.

La cultura de riesgos forma parte de nuestra cultura corporativa - Risk Pro¹

La gestión de riesgos se asienta sobre una cultura compartida que garantiza que todos los empleados entienden y gestionan los riesgos que forman parte de su trabajo diario.

La sólida cultura de riesgos de Grupo Santander es una de las principales razones por las que la entidad ha sido capaz de afrontar los cambios en el ciclo económico, las nuevas demandas de los clientes y el aumento de la competitividad, y el motivo por el que Santander se ha ganado la confianza de sus clientes, sus empleados, sus accionistas y el conjunto de la sociedad.

En un entorno en constante mutación, caracterizado por la aparición de nuevos riesgos y los requisitos regulatorios más exigentes, el Grupo mantiene un excelente nivel de gestión de riesgos que le permite conseguir un crecimiento sostenible.

Supone ser prudentes y consolidar una cultura interna de gestión de riesgos en toda la organización, que sea entendida y aplicada por todos los empleados.

La cultura *risk pro* se fomenta en todas las unidades de negocio del Grupo mediante las siguientes iniciativas:

- **Ciclo de vida del empleado.** Desde las fases de selección y contratación y a lo largo de toda su carrera profesional, se concienta a los empleados sobre su responsabilidad personal en la gestión de riesgos.
- La gestión de riesgos está integrada en todas las **actividades de formación de los empleados**. La Risk Pro Banking School and Academy ayuda a definir los mejores objetivos estratégicos de formación para nuestros profesionales de acuerdo con las prioridades del Grupo, además de difundir la cultura de riesgos.
- **El conocimiento de la cultura de riesgos**, su comprensión y su implantación han sido objeto de impulso a escala internacional y local a través de varias iniciativas.
- **Comunicación.** Las conductas, buenas prácticas e iniciativas que ejemplifican la cultura de riesgos se difunden a través de los diversos canales de comunicación, las instrucciones de los directivos y los actos individuales.
- **Evaluación de la cultura de riesgos.** El Grupo realiza una evaluación sistemática y constante de la cultura de riesgos para detectar posibles áreas de mejora y poner en marcha planes de acción. Este ejercicio ha supuesto la síntesis de los indicadores globales empleados para evaluar la penetración y difusión de la cultura de riesgos dentro del Grupo.
- **Marco de gobierno.** La cultura y la gestión de riesgos se asientan sobre una cultura global interna y un marco de gestión de riesgos sólidos.
- **Advanced Risk Management (ARM).** ARM es un reflejo de la importancia que concedemos a una cultura de riesgos robusta. Para el Grupo, es un aspecto prioritario de su meta a largo plazo de seguir siendo un banco sólido y sostenible.

risk pro
...Everyone's business



Más información en el capítulo de Gestión de riesgos.

1. I AM RISK en Reino Unido y EE.UU.

Integrar la importancia del riesgo en el ciclo de vida del empleado



93%

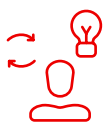
de empleados afirman que son capaces de identificar y sentirse responsables de los riesgos a los que se enfrentan en su trabajo diario.^A

A. Encuesta global de compromiso 2018.

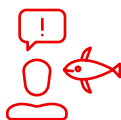
 **Ciberriesgos**

La ciberseguridad es vital en la era digital. Los ciberataques y el fraude plantean riesgos sistémicos para los servicios financieros. Los clientes esperan que sus datos se custodien con seguridad y se traten de forma ética.

Para atender esta demanda, en 2018 hemos seguido reforzando nuestras defensas a través del nuevo marco de ciberseguridad. Dado que nuestros empleados son nuestra primera línea de defensa, hemos lanzado una nueva política de ciberseguridad y conducta con las TI, que establece cinco sencillas normas para ayudar a proteger a los empleados y a Santander de los ciberdelincuentes.



Piensa antes de hacer clic o responder



Si sospechas, comunicalo



Sé discreto, en internet y en público



Mantén tus contraseñas seguras



Protege tu información y tu equipo

Valor para el accionista

Nuestro objetivo es ganarnos la confianza de nuestros más de cuatro millones de accionistas y proporcionarles un crecimiento sostenible, beneficios predecibles y la máxima transparencia.

Creación de valor y transparencia

Nuestro objetivo es mantener la confianza y crear valor para nuestros 4,1 millones de accionistas en 170 países. Como banco responsable, la transparencia y el compromiso con los inversores y accionistas es prioritaria.

Principales aspectos en la relación con nuestros accionistas:

- Principio una acción, un voto y un dividendo.
- Inexistencia de medidas estatutarias de blindaje.
- Fomento de la participación activa e informada en las juntas de accionistas. En 2018, Santander batió su récord de participación en la junta general de accionistas (quórum del 64,55%).
- Uso de las nuevas tecnologías para mejorar los procesos. En la junta de accionistas de 2018 se utilizó la tecnología *blockchain* para el ejercicio del voto por parte de los inversores. Esto mejoró la transparencia global del voto delegado y aumentó la eficiencia operativa, la seguridad y la capacidad de análisis, lo que es beneficioso para los inversores, los emisores, los bancos agentes y los bancos custodios.

Otra de nuestras prioridades es mantener una comunicación constante con los accionistas, informándoles sobre la evolución del Grupo y la acción y fomentando un diálogo fluido con ellos (como se establece en nuestra política de comunicación y contacto con accionistas,

inversores institucionales y Proxy Advisors). En 2018, lanzamos un nuevo canal de 'Atención Virtual' a través del cual los accionistas pueden mantener reuniones individuales con el área de Relación con Accionistas e Inversores.

Retribución a los accionistas

En 2018, Santander volvió a ser uno de los bancos más rentables del mundo.

- En un entorno complejo, caracterizado por una elevada volatilidad, se ha mantenido el cumplimiento de los objetivos financieros, aumentando en 2018 hasta 23 céntimos por acción¹ la retribución a los accionistas.
- Esto supone un incremento del 4,5% anual del dividendo total y un 9% del efectivo¹.
- En un año complicado, los principales índices bursátiles y la acción Santander cerraron con descensos. La acción registró un descenso del 27,5% frente al -28% del Stoxx Banks. En términos de rentabilidad total, Santander descendió un 24,3%.
- A 31 de diciembre, Santander ocupaba el primer puesto de la zona euro y el décimo sexto del mundo por valor de mercado con una capitalización de 64.508 millones de euros.
- A finales de año, Santander contaba con 16.236.573.942 acciones en circulación y registró una contratación media en 2018 de 74,7 millones de acciones, que lo sitúa como el banco más líquido de Europa.

4,131

millones de accionistas

3.724

millones de euros de retribución total¹

0,23

euros por acción

Dividendo por acción:

4,5%

de aumento vs. 2017

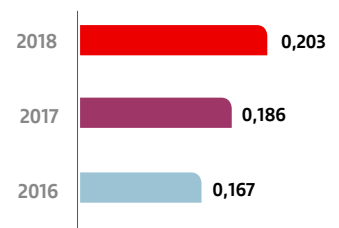
Beneficio por acción:

11%

de aumento vs. 2017

Retribución en efectivo¹

Euros por acción



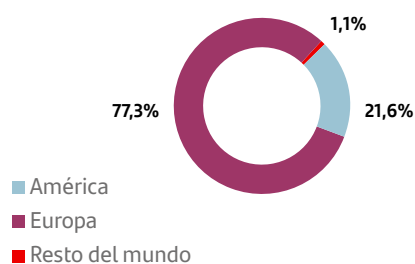
1. El dividendo total con cargo a los resultados de 2018 está sujeto a la aprobación de la JGA de 2019.

Distribución del capital por tipologías



A. Acciones propiedad de consejeros o cuya representación ostentan. Pueden encontrarse más detalles sobre las acciones propiedad de los consejeros en 'Duración del mandato, comisiones de las que son miembros y participación accionarial' en la sección 4.2 y la subsección A.3 de la sección 9.2 'Información estadística de gobierno corporativo exigida por la CNMV' del capítulo de Gobierno corporativo.

Distribución del capital por geografías



Para ampliar la información sobre transparencia y retribución al accionista, consulte la sección 3 del capítulo de Gobierno corporativo.

Premios y distinciones

El trabajo del área de Relación con Accionistas e Inversores fue reconocido por prestigiosas publicaciones del sector, como *IR Magazine* e *Institutional Investor* y ocupó una posición destacada en la encuesta Extel.

Compromiso ambiental

En 2018 hemos trabajado para reducir la huella de carbono –que resulta de los viajes desde/hasta la junta general de accionistas– un 52% con respecto a 2017. Así mismo, dicha huella se ha compensado siguiendo con el programa establecido en 2016.

Compromiso social

En colaboración con la Fundación Universia, Santander entregó 58 becas Capacitas en 2018 a accionistas y familiares, con el objetivo de fomentar la integración socio-laboral de las personas con discapacidad.

Comunicación con accionistas, inversores y analistas

La actividad del área de Relación con Accionistas e Inversores en 2018 giró en torno a las siguientes prioridades:

- Mantener una comunicación continua y fluida, así como difundir información relevante a nuestros grupos de interés, fomentando un diálogo constante.
- Optimizar y mejorar la imagen del Grupo en los mercados.
- Ofrecer una atención más personalizada a los accionistas y recabar sus opiniones.
- Facilitar la participación de los accionistas en las juntas generales.
- Ofrecer productos y ventajas exclusivos a través de la página web yosoyaccionista.santander.com.

391.926

consultas a accionistas e inversores a través de estudios y encuestas cualitativas

1.134

encuentros con inversores

252

reuniones con accionistas

166.149

consultas gestionadas a través del buzón electrónico, el teléfono, whatsapp y reuniones virtuales

+1.000

comunicaciones enviadas usando principalmente los medios digitales

53

reuniones con inversores analistas ESG

Evaluación de Santander por índices y analistas ESG

Santander es evaluado de forma periódica en su desempeño en sostenibilidad por los principales índices y analistas ESG.

Estas evaluaciones y sus resultados se utilizan a nivel interno para medir nuestro desempeño y encontrar oportunidades de mejora en nuestros procesos.

En 2018 destacan nuestros resultados en el Dow Jones Sustainability Index, donde Santander se sitúa como tercer banco del mundo y primero de Europa. Santander sigue formando parte del FTSE4Good Index Series.

Santander también es evaluado por otros analistas ESG como Sustainalytics, Vigeo Eiris, ISS-oekom o MSCI.



FTSE4Good

Otras valoraciones de analistas ESG¹

Puntuación	2018	Evolución	2017	Respecto al sector
ISS-oekom	C	=	C	>
MSCI	A	▲	BBB	>
Sustainalytics	70	▲	68	>
Vigeo Eiris	57	▲	46	>

1. Fuente, última calificación / puntuación disponible al final del período de referencia: Sustainalytic ESG Score relativo a nuestros peers en noviembre de 2018 y diciembre de 2017; Calificación ISS-oekom en diciembre de 2018 y enero de 2018; Puntuación global de Vigeo Eiris ESG en diciembre de 2018 y diciembre de 2016; Evaluación de MSCI ESG Ratings (en una escala de AAA-CCC) en octubre de 2018 y octubre de 2017.

Compras responsables

Los proveedores con los que trabajamos en todo el mundo también tienen un impacto en las comunidades. Por ello esperamos que nuestros proveedores trabajen de forma íntegra y operen con los mismos estándares éticos sociales y de sostenibilidad que nosotros.

Contamos con un modelo y una política de gestión de nuestros proveedores que establecen una metodología común para todos los países en los procesos de selección, homologación y evaluación de proveedores. Además de los criterios tradicionales, como el precio y la calidad de servicio, en esta metodología también tienen cabida las consideraciones de sostenibilidad. Donde sea necesario, se recomienda a los proveedores cambiar los procesos y las prácticas.

En 2018 reforzamos los principios de comportamiento responsable para proveedores, que se han incorporado a nuestra política de homologación de proveedores. Estos principios establecen las condiciones mínimas que esperamos de nuestros proveedores en las áreas de ética y conducta, cuestiones sociales (derechos humanos, salud y seguridad, así como diversidad e inclusión) y medio ambiente. Estos principios, están en consonancia con los diez principios del Pacto Mundial.

Del mismo modo, disponemos de un canal de denuncias para proveedores a través del cual los proveedores que presten servicios a Banco Santander, S.A. o cualquiera de nuestras filiales pueden informar de las conductas inapropiadas por parte de los empleados del Grupo que no estén alineados con el marco de la relación contractual entre el proveedor y Santander. Se implantó un canal de denuncias en Argentina, Brasil, Chile, México, Portugal, España y Reino Unido. En 2018 se establecieron otros dos canales en dos países más dentro del ámbito de Santander Consumer Finance: Alemania e Italia.

1. Política de homologación de proveedores

En 2018 revisamos la política de homologación de proveedores para reforzar la inclusión de criterios sociales y ambientales. De acuerdo con esta política, un proveedor se evalúa favorablemente si:

Certificación:

- Han obtenido certificaciones oficiales relacionadas con la calidad, la gestión ambiental, las relaciones laborales, la prevención de riesgos laborales, la responsabilidad social corporativa o similares.

Estándares de sostenibilidad:

- Están adheridos al Pacto Mundial o cuentan con unos principios propios en cuestiones éticas, sociales y ambientales y comunica sobre ellos periódicamente.
- Cuenta con marcos, políticas, procedimientos, registros de indicadores y/o iniciativas relacionadas en cuestiones ambientales y sociales.

Código de conducta:

- Disponen de un código de conducta y su correspondiente marco de gobierno (implantación, supervisión y control).

2. Control de riesgo

- Hemos actualizado la evaluación de criterios de riesgo, de acuerdo a las políticas del Grupo en estos ámbitos, en relación con los ciberriesgos, la confidencialidad de los datos, la continuidad del negocio, las instalaciones y la seguridad.
- En España, se ha creado un centro de evaluación de riesgos de proveedores para garantizar una aplicación uniforme de nuestra certificación de proveedores, que se irá implantando en los demás países progresivamente durante 2019 y 2020.

Buenas prácticas de países



Santander Totta, certificada como Empresa

Familiarmente Responsable por la Fundación Màsfamilia, recomienda a sus proveedores la implantación de medidas de conciliación de la vida personal y profesional de sus empleados.



Santander EE.UU., desde su compromiso con la diversidad, trabaja con organizaciones empresariales que apoyan a minorías, mujeres y personas desfavorecidas, así como a empresas locales.



En 2018 Santander Brasil invitó a 250 proveedores a participar en la Carbon Disclosure Project Supply Chain.

Principios sobre comportamiento responsable de los proveedores

Ética y conducta

Todas las acciones de los proveedores del Grupo deben estar regidas por los principios de transparencia y honradez en cualquier relación que mantengan con la administración pública y los particulares y deben rechazar los actos vinculados a sobornos, tráfico de influencias o cualquier forma de corrupción, tanto en el sector público como en el privado. Deben abstenerse de realizar actos como ofrecer, dar o recibir comisiones, regalos (con la excepción de aquellos que se ajusten a los usos sociales) o ventajas de cualquier tipo que podrían considerarse actos de corrupción.

Además, los proveedores tomarán todas las medidas necesarias para evitar conflictos de intereses. Los proveedores evitarán cualquier relación con la dirección del Grupo o con cualquier otra persona con poder de decisión o influencia en relación con un contrato u operación que estén negociando en su condición de proveedores de Santander.

Santander también espera de sus proveedores que cuenten con políticas, normas o procedimientos éticos internos que recojan al menos el cumplimiento de la legislación local, medidas de lucha contra la corrupción e iniciativas para garantizar la integridad empresarial.

Sociedad

Derechos humanos: Santander espera de sus proveedores que trabajen para apoyar y respetar la protección de los derechos humanos de acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU.

Esto significa que los proveedores deben:

- Prohibir el trabajo forzoso y el maltrato a sus empleados. Eso engloba la prohibición de cualquier tipo de tráfico de seres humanos.

- Garantizar la ausencia de trabajo infantil.
- Abonar un salario digno que sea suficiente para atender las necesidades básicas de sus empleados y garantice el cumplimiento de la normativa en vigor en los países en los que desarrollen sus actividades.
- Garantizar que el horario laboral no es excesivo y que la jornada laboral máxima respeta la legislación nacional.
- Respetar la libertad de asociación de sus empleados.

Salud y seguridad: Los proveedores deben cumplir los requisitos de salud y seguridad para ofrecer a sus empleados un entorno laboral seguro y adecuado.

Diversidad e inclusión: Los proveedores deben comprometerse a tratar a sus empleados de forma justa y equitativa y a no discriminarlos por razones de origen, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Medio ambiente

Santander apuesta decididamente por la protección del medio ambiente y la transición hacia una economía baja en carbono. Por lo tanto, Santander invita a todos sus proveedores a sumarse a este compromiso:

- Instaurando una política de sostenibilidad o ambiental que esté en consonancia con el tamaño y las actividades de la empresa y que aborde la prevención, mitigación y control del impacto ambiental.
- Implantando sistemas de gestión ambiental.
- Definiendo objetivos de reducción de las emisiones y el consumo.
- Fomentando la mejora continua.