

# **POLÍTICA DE CULTURA**

**Grupo Santander**

**CONTENIDOS**

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ALCANCE .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>ÁMBITO DE APLICACIÓN Y TRANSPOSICIÓN A FILIALES .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA SANTANDER .....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>GOBIERNO.....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>TITULARIDAD, INTERPRETACIÓN, FECHA DE VALIDEZ Y REVISIÓN PERIÓDICA.....</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>CONTROL DE VERSIONES.....</b>	<b>12</b>

## **1 INTRODUCCIÓN**

La presente Política establece los elementos, estándares, roles, responsabilidades y gobierno necesarios para construir una cultura sólida y común en todo el Grupo Santander (el Grupo).

Esta Política debe ser entendida y leída junto a los marcos corporativos y con la restante normativa de conducta aplicable en la Corporación y en las filiales, con especial atención al Marco y Modelo de Banca Responsable y al Código General de Conducta que recoge los comportamientos y valores de conducta que deben seguir todas las personas del Grupo.

## **2 ALCANCE**

Para el Grupo, la consecución de un crecimiento inclusivo y sostenible pasa por gestionar el negocio de forma responsable. Haciendo las cosas de manera Sencilla, Personal y Justa y contribuyendo al progreso de las personas y de las empresas. La cultura corporativa del Grupo se basa en que «cómo» se hacen las cosas es tan importante como «qué» se hace.

La Cultura Corporativa se nutre de valores compartidos y estándares éticos en línea con el Código General de Conducta del Grupo, equilibrando las responsabilidades como banco, para ganar la confianza de empleados/as, clientes, accionistas y de la sociedad.

Esta Política de Cultura Corporativa deben seguirla los/as profesionales, entidades y filiales del Grupo en todas las áreas de negocio y en todos los países en los que éste opera.

## **3 ÁMBITO DE APLICACIÓN Y TRANSPOSICIÓN A FILIALES**

Esta política es elaborada por Banco Santander, S.A, en su condición de entidad matriz del Grupo Santander, resultando directamente aplicable a la Corporación, y se facilita a las entidades que integran el Grupo como documento de referencia, estableciendo el régimen a aplicar a la materia a la que se refiere.

Las entidades del Grupo son responsables de elaborar y aprobar en sus respectivos órganos de gobierno la normativa interna que permita la aplicación de las disposiciones contenidas en la misma, con los ajustes estrictamente necesarios, si los hubiere, que garanticen el cumplimiento de la legislación y los requisitos y expectativas regulatorias locales. Dicha aprobación deberá contar con la validación previa de la Corporación.

## 4 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA SANTANDER

La cultura corporativa del Grupo Santander se articula en tres niveles: factores clave y facilitadores comunes, iniciativas globales e iniciativas locales. Los detalles de estos tres elementos se desarrollan a continuación.

### 4.1. Factores y facilitadores comunes

Los factores y los facilitadores comunes son la columna vertebral de nuestra cultura. Han sido desarrollados siguiendo un proceso *bottom-up* y *top down*, son el primer nivel de articulación y aplican a todo el Grupo.

#### 4.1.1 Factores clave comunes

Los **factores clave comunes** de la Cultura Santander se sintetizan en su **Santander Way**, que incluye:

- **Misión:** Contribuir al progreso de las personas y de las empresas.
- **Visión:** Ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros actuando de forma responsable y ganando la confianza de empleados/as, clientes, accionistas y de la sociedad. El Grupo aspira a alcanzar su visión a través del desarrollo y ejecución de los planes estratégicos en los que se incluyen KPIs de Cultura teniendo en cuenta todos sus grupos de interés.
- **Valores:** Sencillo, Personal y Justo (SPJ). Lograr los objetivos de forma correcta es tan importante como alcanzarlos. Sencillo, Personal y Justo definen cómo se hacen las cosas. Cada geografía y sociedad del Grupo puede definir lo que Sencillo, Personal y Justo significa para sus cuatro grupos de interés (empleados/as, clientes, accionistas y sociedad), de acuerdo con la cultura corporativa del Grupo.
- **La cultura de Riesgos (Risk Pro):** Se basa en la idea de que cada empleado/a es responsable de gestionar los riesgos a los que se enfrenta en su día a día. Todos los/as empleados/as deben ser conscientes de los riesgos que genera su actividad diaria, entenderlos y responsabilizarse personalmente de su identificación, valoración, gestión y reporte, teniendo en cuenta el apetito de riesgos y los límites aprobados, independientemente de que existan funciones especializadas para su gestión y control.  
La cultura de riesgos es única en toda la organización y abarca todos los tipos de riesgos (financieros y no financieros). Ésta está presente en todas las fases del ciclo del/a empleado/a, con especial mención a las siguientes, fomentando la transparencia mediante procesos robustos.

- Selección y onboarding, para transmitir a cada persona incorporada a la organización la importancia y la responsabilidad personal en la gestión de riesgos. Además, los procesos de selección respetarán los principios y controles establecidos en la Política corporativa de prevención del soborno y la corrupción y su documentación de desarrollo.
  - Formación y desarrollo, clave para ayudar a consolidar y reforzar la cultura Risk Pro en la totalidad de empleados/as.
  - En el trabajo diario, para fomentar una comunicación abierta, de colaboración y efectiva, asegurando que las sugerencias en relación con la gestión de los riesgos son tenidas en cuenta y valoradas positivamente con el fin de contribuir a una gestión avanzada de riesgos y a una mejor toma de decisiones.
  - Desempeño y compensación, con el objeto de motivar la adopción de comportamientos alineados con una sólida cultura de riesgos, los que siempre se corresponderán con las directrices del Consejo, así como de la Comisión de retribuciones.
- **Comportamientos TEAMS:** Para actuar de acuerdo con nuestros valores (Sencillo, Personal y Justo) se han definido cinco comportamientos corporativos llamados TEAMS (por sus siglas en inglés) que tienen como base unos adecuados estándares éticos y de conducta. Si se estima oportuno, estos comportamientos pueden cambiar en el tiempo tras la correspondiente evaluación y discusión. Los cinco comportamientos corporativos TEAMS y su significado para cada persona que forma parte del Grupo, expresado en primera persona, son:
    1. **Think Customer (Pienso en el Cliente): Cuido la relación con mis clientes y doy lo mejor de mí para conseguir su confianza.** Refleja el compromiso de Santander por ofrecer a sus clientes (externos/as, pero también internos/as) un servicio adaptado y eficaz. Para ello, se piensa siempre en su interés y se trata de ofrecer soluciones a sus preocupaciones.
    2. **Embrace Change (Impulso el cambio): Afronto nuevos desafíos y busco nuevas formas de hacer las cosas como una oportunidad para crecer.** Este comportamiento anima a asumir nuevos retos y buscar maneras novedosas de afrontarlos. En este sentido, Santander sigue asumiendo compromisos con la sociedad y el medioambiente como lograr cero emisiones netas de carbono en 2050, para apoyar los objetivos de los acuerdos de París sobre cambio climático.
    3. **Act Now (Actúo con rapidez): Tomo la iniciativa y gestiono los riesgos, haciendo siempre las cosas de manera sencilla.** Para responder a los/as clientes y a las demandas de un mundo en constante transformación se debe ser ágiles y buscar soluciones rápidas y sencillas. Es importante gestionar los riesgos en el día a día, asumiendo las responsabilidades.

4. **Move Together (Trabajo en equipo): Promuevo la colaboración y trabajo junto a mis compañeros/as para alcanzar objetivos comunes.** En Santander, el talento es su principal motor. Solo trabajando en equipo, como One Santander, se podrán aprovechar las capacidades que aportan los equipos diversos e impulsar la innovación para afrontar nuevos retos.
  
5. **Speak Up (Hablo abiertamente): Expreso mis ideas e inquietudes, y escalo cualquier problema o riesgo, creando un entorno de respeto y confianza. Me siento cómodo/a recibiendo y dando *feedback*.** Poder expresar libremente las opiniones, problemas o inquietudes es fundamental para responder mejor a las necesidades de los/as clientes y construir un mejor lugar para trabajar. Refleja el compromiso de Santander por crear un espacio de trabajo respetuoso y tolerante donde las personas tengan la confianza para ser escuchadas y recibir un feedback constructivo que las ayude a crecer como personas y profesionales.

#### 4.1.2 Facilitadores clave comunes

La transformación del Grupo en el marco de un entorno digital y global conlleva una **transformación cultural** en la que existen **facilitadores clave comunes** que activan este cambio:

- **Liderazgo:** Los/as líderes del Grupo son los/as primeros/as representantes de la cultura Santander. Se espera que la dirección del Grupo actúe de una forma íntegra, abierta, facilitadora, transformacional e inclusiva e inspire a los equipos para que éstos se desarrollen y trabajen con el más alto nivel de motivación, propósito e integridad. Para ello se han definido cinco Principios de Liderazgo:
  1. **Prioriza el interés del Grupo:** Actúa con una visión estratégica y holística, priorizando la generación de valor a largo plazo para el Grupo.
  2. **Impulsa la transformación:** Impulsa la transformación tanto en la organización como en el equipo, motivando a los/las demás a buscar el cambio y cuestionar el *statu quo*.
  3. **Atrae y desarrolla el mejor talento:** Se hace responsable de su propio desarrollo e impulsa a los equipos a dar lo mejor de sí mismos, desarrollando su máximo potencial. Facilita el crecimiento de las personas en la organización, favoreciendo la movilidad interna.
  4. **Destaca en TEAMS:** Es ejemplo a seguir de los comportamientos corporativos de Santander.

5. **Respeto la diversidad, equidad e inclusión:** Valora la diversidad como factor fundamental y toma decisiones para fomentar equipos diversos y entornos inclusivos, impulsando la empatía, la flexibilidad y el bienestar.

Estos principios se tienen en cuenta en procesos clave para la toma de decisiones de Talento del grupo (ej. MyContribution)

- **Diversidad, Equidad e Inclusión:** Santander considera que la diversidad, equidad e inclusión son aspectos materiales vinculados a la visión estratégica del Grupo que afectan a todos los grupos de interés y deben estar presentes en toda su cadena de valor, por lo que los gestiona con una visión holística.

Además de cumplir con la legislación internacional y local aplicable en cada país en materia de diversidad, equidad e inclusión, Santander toma acción en estos ámbitos de forma intencional, responsable, tangible y transparente, formulando tres principios:

1. **Principio de Diversidad:** apoyar todo tipo de diversidad (género, etnia, religión, edad, orientación sexual, discapacidad, origen socioeconómico...) para empatizar mejor con las necesidades de los/as clientes, ofreciendo soluciones innovadoras.
2. **Principio de Equidad:** Impulsar la igualdad de oportunidades en todo el ciclo de experiencia de los empleados/as para evitar cualquier sesgo que provoque discriminación, sin menoscabar la meritocracia. Generar entornos y productos accesibles para los clientes y promover inversiones para reducir la inequidad social.
3. **Principio de Inclusión:** Generar un entorno respetuoso en el que las personas se sientan valoradas para que puedan desarrollar su máximo potencial y sentido de pertenencia.

#### 4.1.3 Otros factores comunes

- *Stakeholders y círculo virtuoso*

Grupo Santander tiene cuatro grupos de interés o *stakeholders* clave: empleados/as, clientes, accionistas y sociedad. El orden de enumeración ha sido elegido con precisión, dado que el compromiso de los/as profesionales se traduce en clientes satisfechos/as que, a su vez, generan rentabilidad para los/as accionistas y que permiten que el Grupo siga invirtiendo en la sociedad, creando un círculo virtuoso.

- *Marca Santander*

La marca Santander es reflejo de la cultura e identidad del Grupo. Debe ser transmitida de forma coherente y consistente en todo el mundo a todos los grupos de interés. La estrategia de marca y los planes de marketing de todas las unidades del Grupo deben ser coherentes con el posicionamiento de marca Santander y ayudar a potenciarla como activo estratégico del Grupo. Existe un marco corporativo de marca y comunicación que establece los principios comunes y pautas de actuación en este sentido y aplica a todo el Grupo.

- *Medición, seguimiento y divulgación*

Es necesario llevar a cabo una medición sistemática y homogénea de la cultura del Grupo (incluida la cultura de riesgos), que indique tanto el nivel adopción en la organización como su evolución en el tiempo. Esto incluye la medición de la percepción SPJ en los cuatro *stakeholders*, la encuesta “Your Voice<sup>1</sup>” y el Índice de Satisfacción de Clientes (NPS<sup>2</sup> /CSI<sup>3</sup>).

Existen algunos objetivos/indicadores clave (KPIs) locales y del Grupo ligados a medir el nivel de compromiso del Grupo: Puntuación promedio de compromiso y eNPS, ambos valores conformados por los siguientes cuatro factores:

- *Recomendación*: mide la probabilidad de las personas para recomendar al Grupo como un lugar para trabajar.
- *Lealtad*: mide la probabilidad de las personas para quedarse en el Grupo si le ofreciesen el mismo trabajo en otra compañía.
- *Convicción*: mide la probabilidad de las personas para recomendar los productos o servicios del Grupo a amigos y familiares.
- *Satisfacción*: Mide el grado de satisfacción general de las personas con el grupo.

Adicionalmente, **las sociedades del Grupo podrán utilizar KPIs** que se estimen adecuados en el mercado local correspondiente.

- *Comunicación efectiva*

La cultura del Grupo debe promoverse mediante la transparencia y el diálogo abierto en toda la organización, tanto entre el Consejo de Administración y la dirección de la entidad, como entre la dirección de la entidad y el resto de los/as empleados/as, de forma bidireccional. Todos los/as empleados/as deben sentirse partícipes y transmisores de la cultura del Grupo impulsando un entorno en el que las personas puedan hablar abiertamente y cuestionar sin miedo. Por tanto, se deben establecer mecanismos y herramientas que permitan la comunicación sincera y efectiva, tales como Canal Abierto, que permite comunicar de forma totalmente confidencial y anónima, si así se desea, situaciones o conductas que supongan una infracción de la normativa legal o interna o que no estén alineadas con el Código General de Conducta o con los comportamientos corporativos para contribuir a reforzar la ética, transparencia e integridad del Grupo.

Esto se articula a través de un plan de comunicación anual con foco en las principales palancas para difundir y fortalecer la cultura corporativa.

---

<sup>1</sup> Programa de escucha a las/os empleadas/os de Santander, que consiste en la realización de encuestas breves en distintos momentos del año, lo que permite evaluar los niveles de compromiso en toda nuestra organización, así como identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.

<sup>2</sup> Net Promoter Score: Indicador de resultado que mide la tasa de recomendación del cliente.

<sup>3</sup> Customer Satisfaction Index: Índice de satisfacción del cliente.



#### 4.2 Iniciativas globales obligatorias que se deben implantar en el Grupo Santander y que son adaptadas y gestionadas a nivel local

Además de los factores y facilitadores comunes, el segundo nivel de articulación de la cultura corporativa, son las iniciativas globales que se deben implantar en todo el Grupo y que pueden ser adaptadas y gestionadas a nivel local para contribuir a construir la cultura corporativa del Grupo Santander. Cada filial puede determinar la forma de implantar dichas iniciativas de acuerdo con su contexto y situación local. Deben ser lideradas localmente por los responsables de país y de región.

La función del Chief Talent Office decide si una iniciativa debe ser global en aras del interés general del Grupo, los requisitos regulatorios, etc. Las filiales pueden decidir cómo adaptar las iniciativas a su entorno local, siendo necesaria la validación de Recursos Humanos Global, de acuerdo con el gobierno de Cultura del Grupo. Son iniciativas globales, entre otras, las siguientes:

- **New Ways of Working (NWW):** El Modelo de Trabajo de Santander es híbrido con diferentes intensidades en cuanto a flexibilidad y principalmente presencial para los roles de cara al cliente. El marco Global NWW fomenta la flexibilidad y agilidad en la forma de trabajar, donde los managers desempeñan un papel clave acordando el modelo de trabajo con los/as empleados/as, equilibrando los intereses de la organización con las preferencias de las personas y los equipos. Para ello, Santander monitoriza los indicadores internos de compromiso, bienestar y productividad de los/as empleados/as, así como las expectativas del mercado y de los/as candidatos/as, para asegurar que crea la mejor cultura de trabajo para un entorno digital.
- **BeHealthy:** Programa de salud y bienestar que tiene como objetivo inspirar a las personas del Grupo y sus familias a que logren una vida sana y equilibrada a través de la alimentación y hábitos físicos y mentales.
- **MyContribution:** Modelo de gestión de personas que sirve para establecer los objetivos anuales, realizar la evaluación de desempeño y promover una cultura de alto rendimiento en el Grupo.
- **YourVoice:** Modelo de escucha continua con breves cuestionarios en diversos momentos del año que sirve para conocer las opiniones, motivaciones y preocupaciones de las personas que forman parte del Grupo.
- **Voluntariado Corporativo:** El Grupo involucra a sus equipos en el compromiso social a través de iniciativas con impacto en la comunidad y apoyan la labor del tercer sector en determinados ámbitos de actuación: promoción de la educación financiera, prevención del abandono escolar temprano y la inclusión sociolaboral de colectivos vulnerables. Mediante el voluntariado, se refuerza el compromiso y orgullo de pertenencia de las personas que trabajan en el Grupo, ayudándoles a desarrollar competencias transversales.

### **4.3 Iniciativas locales**

Las iniciativas locales, como tercer elemento articulador de la cultura Santander, pueden desarrollarse con autonomía dentro de la Política Corporativa de Cultura respetando los marcos corporativos definidos. Estas iniciativas deberían compartirse con la función de Riesgos y/o a través del equipo de Recursos Humanos Global, con el fin de impulsar el que se compartan mejores prácticas y el aprendizaje entre las unidades.

### **4.4 Roles y responsabilidades fundamentales**

Para la transposición, implantación, aplicación de esta Política es necesaria una plena colaboración entre las funciones participantes, que deben ser la del Chief Talent Office, la función Global de Recursos Humanos y los equipos locales responsables de Cultura. En concreto, sus responsabilidades fundamentales son:

La función del Chief Talent Office es la responsable de actualizar el marco de referencia de la cultura corporativa y de elaborar, desarrollar e interpretar la presente Política y las directrices necesarias para apoyar su implementación en el Grupo. Asimismo, el Chief Talent Office es responsable de diseñar y desarrollar la estrategia vinculada a los facilitadores comunes.

La función de Recursos Humanos Global coordina y supervisa las iniciativas y procedimientos que respondan a las directrices y a la estrategia de la cultura corporativa del Grupo y corrobora que los factores clave comunes de la cultura Santander son vigentes y responden a las necesidades de nuestros/as empleados/as.

Los equipos locales de Cultura deben impulsar la implantación efectiva, dentro de su ámbito de actuación, de todos los factores clave y facilitadores comunes, así como las iniciativas globales incluidas en la presente Política y desarrollar las iniciativas locales.

En cuanto a la cultura de Riesgos, a nivel ejecutivo será la función de Risk Management Office en coordinación con la función de Cultura Corporativa la que se encarga de la definición de las guías estratégicas de cultura de riesgos como parte de la Cultura Santander; elevación y reporte a la Comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento y otros órganos de gobierno, estatutarios o no estatutarios según se solicite; impulsar las iniciativas de Cultura de Riesgos a través de los países y negocios globales; definir y monitorizar métricas adecuadas; y relación con unidades locales incluyendo definición de guías, monitorización y supervisión de la cultura de riesgos en las unidades locales.

## **5 GOBIERNO**

La promoción de la cultura debe impulsarse desde los órganos de más alto nivel de la organización. Los órganos estatutarios son, por tanto, los primeros responsables del seguimiento de su transmisión interna y externa, sin perjuicio de la necesaria colaboración de otros órganos de gobierno.

A nivel Grupo, el Consejo de Administración es el más alto órgano de gobierno responsable de la cultura corporativa y es asesorado por la Comisión de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura (CBRSC) del Grupo en esta materia.

Para la Cultura de Riesgos, el Consejo de Administración puede delegar la supervisión sobre el estado y avance de la cultura de riesgos en la Comisión de supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento como órgano independiente de supervisión y control de Riesgos. Este comité puede apoyarse en otros órganos de gobierno de nivel ejecutivo o soporte, de manera que pueda realizarse una supervisión más eficiente de que se adopta la cultura de riesgos en todo momento y en cualquier lugar.

A nivel local, y en cada una de las filiales de Santander, el Consejo de Administración (o principal órgano de gobierno) debe garantizar que la transmisión de los factores clave y facilitadores comunes de la cultura recibe una atención continua. De acuerdo con el principio de proporcionalidad, se establecerán los órganos de gobierno necesarios para impulsar el desarrollo, implantación y medición de las iniciativas relativas a cultura.

## **6 TITULARIDAD, INTERPRETACIÓN, FECHA DE VALIDEZ Y REVISIÓN PERIÓDICA**

- La aprobación de este documento corresponde al Consejo de Administración de Banco Santander, S.A.
- Corresponde su interpretación a la función de Chief Talent Office.
- Este documento entrará en vigor en la fecha de su publicación. Su contenido será objeto de revisión periódica, realizándose o en su caso, los cambios o modificaciones que se consideren convenientes.

## 7 CONTROL DE VERSIONES

Versión documento	Responsable Mantenimiento	Comité de Aprobación	Fecha
1	P. Cox	Consejo de Administración de Banco Santander, S.A.	07/2017
2	P. Cox	Consejo de Administración de Banco Santander, S.A.	02/2019
3	P. Cox	Consejo de Administración de Banco Santander, S.A.	12/2019
4	E. Rubio	Consejo de Administración de Banco Santander, S.A.	15/12/2021
6	A. Fernandez de la Pradilla	Consejo de Administración de Banco Santander, S.A.	27/07/2022
7	A. Fernandez de la Pradilla	Consejo de Administración de Banco Santander, S.A.	28/ 11/2023

Versión documento	Comentarios
1	Primera versión de la Política
2	Actualización e integración del modelo de cultura de riesgos dentro de la Política de Cultura.
3	Inclusión de los Compromisos de Liderazgo, Estándar de Voluntariado (Anexo IV), que deroga la anterior Política de Voluntariado Corporativo y actualización de los principios de Diversidad e Inclusión.
4	Actualización sobre las responsabilidades de Banca Responsable y la Oficina de Gestión de Riesgos en la gestión de la Risk Pro como elemento de la cultura corporativa.
5	Revisión y actualización general del documento, incluyendo los nuevos comportamientos corporativos.
6	Actualización de los Comportamientos Corporativos y asignación de la titularidad de la Política de Cultura al Chief Talent Office, quien reemplaza al equipo de Banca Responsable como propietario de la Política. Revisión general y simplificación del documento.
7	Incorporación de los Principios de Liderazgo. Simplificación de los Principios de Diversidad Equidad e Inclusión.