

Excel·lència



Culmina amb èxit la integració dels actius procedents de BMN-Penedès amb la unificació dels sistemes operatius i tecnològics, juntament amb el canvi de marca.

2013 ha estat l'últim any del Pla Crea, és a dir, del procés de transformació del model operatiu i comercial que ha dotat el banc dels mecanismes necessaris per incrementar la productivitat i emprendre el creixement previst en volum de clients, mantenint la qualitat de servei que caracteritza l'entitat. Això ha permès donar visibilitat al camí de resultats, fent un esforç addicional en el control de la despesa i la morositat. Al mateix temps, també s'han desenvolupat les bases del nou pla Director 2014-2016.

Aquest procés de transformació es va dur a terme en paral·lel amb el procés d'integració dels actius procedents de BMN-Penedès, que va acabar el tercer trimestre de 2013.

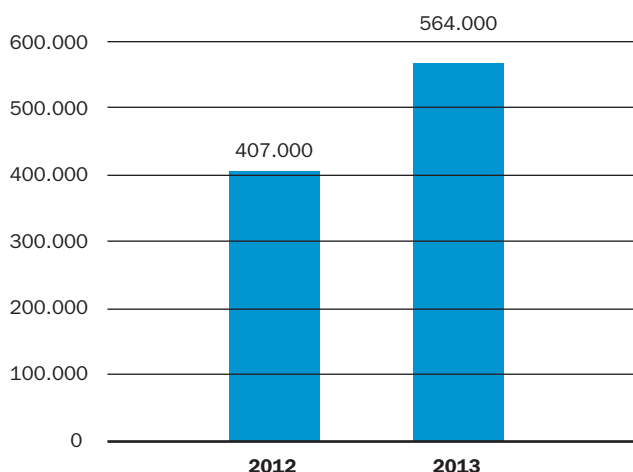
Model operatiu i organitzatiu

Durant l'exercici de 2013 s'han dut a terme unes actuacions destinades a reduir la càrrega administrativa de les oficines mitjançant la centralització d'aquesta càrrega en unitats especialitzades, per tal que les oficines puguin focalitzar els seus esforços en tasques purament comercials. El 2013, el banc ha continuat implantant el model de factories operatives, que permet reduir la càrrega administrativa a oficines, amb la consolidació del Centre Administratiu Regional (CAR) d'Alacant, que ha assolit els mateixos nivells de qualitat i servei que la resta de CAR.

El Centre Administratiu Regional de Catalunya ha assumit l'increment en el nombre d'operacions generat a partir de la integració de les oficines procedents de l'acord de compra d'actius de BMN-Penedès.

Aquest any, els CAR han fet el 96% de les operacions de productes de servei i el 91% de les operacions de productes d'actiu, fet que implica un increment respecte a l'exercici anterior del 2% i 3%, respectivament. Destaca la centralització dels expedients de riscos als CAR, que s'ha implantat en el 98% de la xarxa d'oficines del grup Banc Sabadell, amb previsió que aquest procés acabi el primer semestre de 2014. El 2013, s'ha continuat treballant per alliberar les oficines de tasques administratives, de manera que disposin de més temps per a tasques comercials. En línia amb aquestes actuacions, s'està treballant en el trasllat de l'operativa d'aval d'internacional a les factories operatives previstes per a gener de 2014.

En conjunt, els CAR, juntament amb els centres Superdex que gestionen l'operativa internacional, i el Centre Global de Serveis, que administra operativa més especialitzada, estan gestionant més de 564.000 operacions cada mes. Aquests centres de serveis capaciten el banc per al creixement ja que disposen d'una plataforma que permet adaptar-se a les estratègies de creixement del grup (G1).



G1 Nombre d'operacions mensuals gestionades a centres de serveis

En el marc del programa de transformació comercial s'han desenvolupat diferents iniciatives amb l'objectiu d'incrementar l'eficiència de la gestió comercial i d'enfocar millor les vendes a tota l'organització, tot mantenint el lideratge del banc en qualitat del servei.

En l'àmbit del model d'incentius de vendes, s'ha continuat amb l'evolució del model existent, cosa que ha permès potenciar l'orientació comercial.

Finalment, pel que fa a la gestió comercial, durant 2013 s'han anat executant plans formatius que busquen la millora de les capacitats comercials, basats en el desenvolupament de les persones i d'una organització compromesa i motivada amb el canvi.

Tecnologia

2013 ha estat un any marcat per les integracions operatives derivades del procés de consolidació del sector bancari a Espanya. L'octubre, Banc Sabadell va finalitzar el procés iniciat el primer trimestre de l'any per incorporar en els seus sistemes d'informació la base de clients i productes de la xarxa d'oficines de Catalunya i Aragó procedents dels actius adquirits a BMN-Penedès.

Simultàniament, s'ha treballat en els processos d'integració de Banco Gallego i Lloyds Bank International, que continuaran durant els primers mesos de 2014.

En paral·lel, s'ha dut a terme un pla de sistemes més intensiu que en l'exercici anterior i alineat amb objectius del Pla Director 2011-2013, anomenat CREAs, en els seus eixos més rellevants: creixement, rendibilitat, eficiència i ambició.

Sobre aquest pla cal destacar alguns aspectes. En primer lloc, la integració dels actius procedents de BMN-Penedès el 2013, juntament amb l'increment de la base de clients i negoci que va significar la integració de Banco CAM el desembre de 2012, va requerir els sistemes informàtics de Banc Sabadell per augmentar la capacitat dels processos. Aquesta adequació va caldre tant en el sistema bancari, que va duplicar l'activitat, com en el nombre de visites o accessos als sistemes d'informació de banca en línia, BS Online i BS Mòbil, que van créixer el 44% i el 75%, respectivament (G2, G3 i G4).

L'entitat ha executat, paral·lelament, el pla de sistemes d'informació, que ha tingut en compte els nous requeriments normatius (de la Comissió Nacional del Mercat de Valors, el MiDIF i el Banc d'Espanya), tant nacional com europea, i addicionalment ha donat suport al seguiment i control de l'Esquema de Protecció d'Actius (EPA) derivat de l'operació d'integració de Banco CAM. D'altra banda, el pla ha buscat la potenciació de les capacitats tecnològiques en tots els àmbits funcionals, tant de nous productes com de nous serveis a clients. Cal destacar la culminació del procés de renovació del sistema de *back office* de renda fixa i la incorporació de noves funcionalitats als sistemes de banca per Internet BS Online i BS Mòbil. Un exemple d'aquestes últimes són la possibilitat de contractar un TPV Mòbil Virtual associat al mòbil dels clients de Banc Sabadell o el sistema de retirada d'efectiu a caixers automàtics usant únicament un telèfon mòbil (servei Instant Money).

La innovació tecnològica també ha tingut el seu espai el 2013, amb projectes molt innovadors com una aplicació de banca electrònica, única a Espanya, feta per al dispositiu Google Glasses.

En l'àmbit de serveis a tercers, BanSabadell Information Systems, empresa informàtica del grup Banc Sabadell, ha culminat amb èxit projectes tan rellevants com el desplegament de la plataforma d'assegurances de vida i pensions per al negoci de Zurich a Espanya o la posada en marxa al seu centre de processament de dades (CPD) d'Alacant dels serveis de continuïtat de negoci de l'Oficina d'Harmonització del Mercat Interior OAMI (agència europea encarregada del registre de marques).

Gestió de la despesa

Aquest exercici s'ha continuat aplicant el model d'aprovació i gestió de la despesa, que ha permès reduir les despeses generals un 11,4% a perímetre constant de la despesa respecte a l'exercici anterior.

Processos d'integració

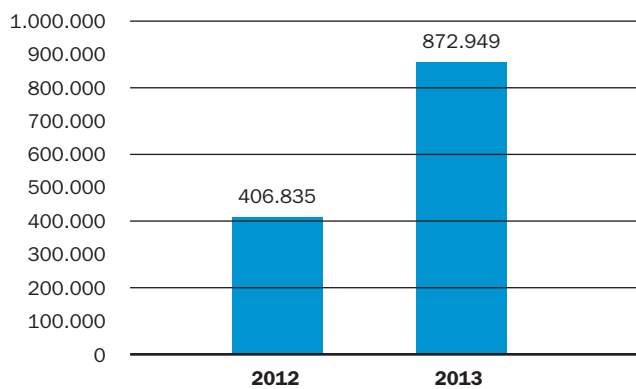
El 2013 s'ha portat a terme amb èxit la integració de l'antiga Caixa Penedès, amb la unificació dels sistemes operatius i tecnològics, juntament amb el canvi de marca. Una vegada més, l'experiència d'èxit acumulada per Banc Sabadell durant les nombroses integracions efectuades aquests últims tres anys i la seva contrastada capacitat tecnològica han permès realitzar tot el procés en un temps rècord de cinc mesos.

Aquesta integració va permetre incrementar el volum d'actius amb una xifra superior als 10.000 milions d'euros i el nombre de clients, en més de 745.000.

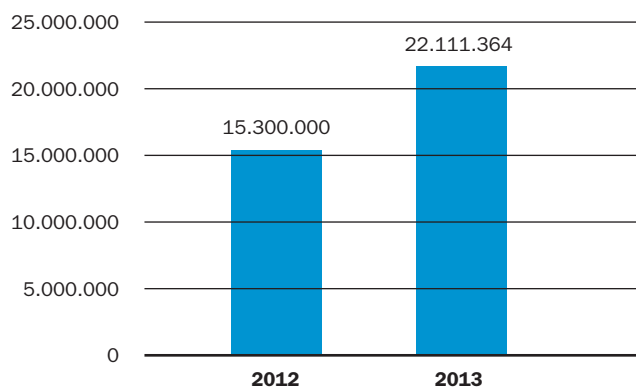
Recursos humans

Distribució de la plantilla

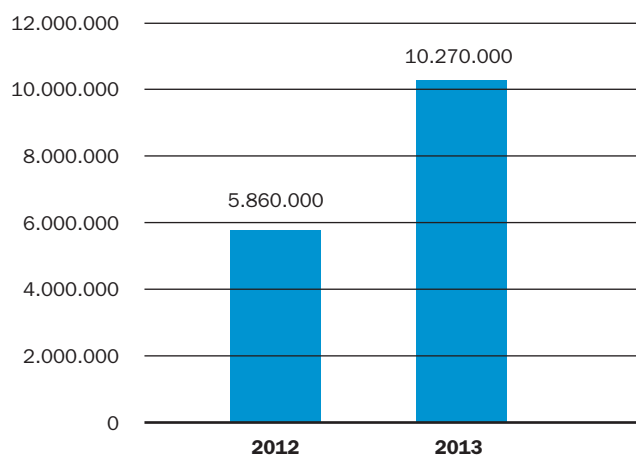
En tancar l'exercici de 2013, la plantilla de Banc Sabadell i el seu grup era de 18.077 persones, xifra que representava un increment de 2.481 persones respecte a l'exercici anterior. La mitjana d'edat de la plantilla s'ha situat en 42,4 anys i la mitjana d'antiguitat ha estat de 16,5 anys. Pel que fa a la comparació de la plantilla per sexes, el 50,2% eren homes i el 49,8%, dones (G5).



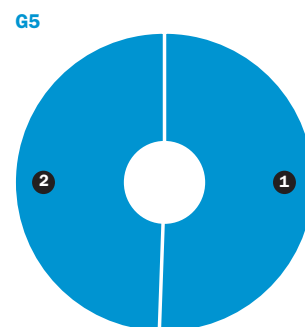
G2 Plataforma bancària:
Volum d'operacions mensual



G3 BS Online:
Volum d'operacions mensual



G4 BS Mòbil:
Volum d'operacions mensual



Distribució per gènere

1	Homes	50,2%
2	Dones	49,8%

Formación

El banc ha donat continuïtat a les seves polítiques de formació per al conjunt de la plantilla del grup i ha tingut un alt nivell de participació (88% de treballadors i treballadores han participat en alguna acció formativa) i un alt nivell de dedicació, ja que s'hi han destinat un total de 399.394 hores lectives, amb una mitjana de 26 hores per persona.

Cal esmentar especialment l'èxit en el pla de formació dedicat a la nova plantilla associada als processos d'integració dels últims anys, que han estat 364.007 per a la integració de Banco CAM i 207.227 en el cas del perímetre d'actius adquirit a BMN-Penedès. Han contribuït a l'èxit d'aquest pla de formació un important nombre d'empleats de l'entitat que han acompanyat aquests professionals i han reforçat la gestió del canvi assegurant la transmissió del coneixement durant el procés d'integració. Especialment rellevant és la figura del tutor de suport a les oficines, empleats experts en operativa que han prestat suport presencial a les oficines les dues setmanes posteriors a la integració. Concretament, es tracta de 457 professionals mobilitzats en el cas de Banco CAM i de 304 en el cas de BMN-Penedès, 109 dels quals continuen de forma definitiva a l'oficina on van prestar suport.

Actualment, ja s'han iniciat els plans de formació per a la plantilla adquirida en la integració de Banco Gallego i SabadellSolbank (anteriorment Lloyds Bank).

Cal remarcar la consolidació dels itineraris de formació per funció en el conjunt de la xarxa, en què van participar més de 6.207 persones (un 72,02% del total), i la del programa LAUDE, l'acord signat amb la Universitat de Barcelona, que reconeix mitjançant una titulació universitària els itineraris formatius interns i que en les edicions sisena i setena, desenvolupades el 2013, han reconegut 124 nous titulats. Cal destacar que deu dels titulats participants han obtingut la qualificació *cum laude*.

Desenvolupament de recursos humans

Pel que fa a l'Alta Direcció, l'any 2013 representa un altre pas endavant en la consolidació del model de gestió directiva. S'ha fet una nova onada de valoracions 360º, lligades a la continuïtat del Programa de Lideratge Directiu, pel qual han passat 254 directius. En aquest programa, cada directiu rep solucions personalitzades per potenciar les seves fortaleces i aprofundir en les seves àrees de millora.

En aquest nivell, també destaquen els Management Audit i Assessments Directius, realitzats per definir les estructures directives de les noves territorials Catalunya i Nord-oest, en què els criteris de mèrit i contribució present i futura han estat determinants.

Assolir els reptes actuals i futurs de l'entitat requereix la col·laboració de tots els professionals, per la qual cosa es continuarà treballant per implantar una cultura d'acompliment.

Les principals accions que s'han emprès per aconseguir-ho són:

- Formació en línia: destinada a col·lectius procedents de Banco CAM i noves incorporacions (708 mànagers i 4.109 col·laboradors).
- Formació presencial: s'han impartit quinze tallers presencials per proporcionar habilitats i tècniques per a l'entrevista d'acompliment, en què han participat 400 mànagers de centres corporatius, així com un conjunt de mitjans per facilitar i acompanyar en la gestió anual de l'acompliment.

A més a més, s'ha realitzat el Programa de Desenvolupament Comercial, col·laborant en els reptes que implica per a la xarxa l'evolució del nostre model de relació amb clients i la transformació comercial. Durant 2013 s'ha desenvolupat la tercera edició del Programa Corporatiu en Management (PCM), adreçat a nous comandaments intermedis, per tal de dotar-los de les noves habilitats en *management* i lideratge que configuren el model de directiu a Banc Sabadell. En aquestes tres edicions, ja s'han format a un total de 94 mànagers.

Normatives sobre retribució

Durant 2013, i d'acord amb les normes vigents en matèria de retribució emeses pels organismes europeus i els reials decrets que les han desenvolupat a Espanya, Banc Sabadell ha incorporat, prèvia aprovació per part de la Junta General d'Accionistes, les opcions sobre accions de Banc Sabadell com a sistema de pagament de la retribució variable meritada el 2012, a què, de manera voluntària, s'han adherit els membres del col·lectiu supervisat.

Pla Social Banco CAM

El desplegament del pla social lligat a l'expedient d'acomodament col·lectiu sobre l'extint Banco CAM ha significat el llançament de dues iniciatives en paral·lel.

Primer de tot, s'ha portat a terme un pla de revitalització per a la zona de Llevant el resultat del qual el 30 de novembre de 2013 implica incentius per crear 629 nous llocs de treball. En segon lloc, el pla d'*outplacement* ha comportat la recol·locació del 33% del total de professionals adherits a aquest pla (316). Aquest col·lectiu, el formen tant empleats que han causat baixa voluntària, afectats per l'expedient, com cònjuges d'empleats afectats per trasllats. Aquest pla continua en curs, i l'acompanyament per buscar feina acabarà el març de 2014.

Per a Banc Sabadell, la qualitat no és una opció estratègica sinó una manera d'entendre i portar a terme la seva activitat, tant des de la perspectiva del valor entregat als seus grups d'interès com en l'execució de tots i cadascun dels processos en què s'articula aquesta activitat. Aquesta orientació natural cap a l'excel·lència ajuda a enfortir les seves capacitats en totes les àrees de gestió i converteix les amenaces en fortaleces i els reptes en oportunitats de futur.

Per això, el banc avalua la seva activitat d'acord amb els estàndards i els models existents per assegurar la bondat dels enfocaments de gestió i per fixar nous objectius de millora des de l'autocrítica permanent.

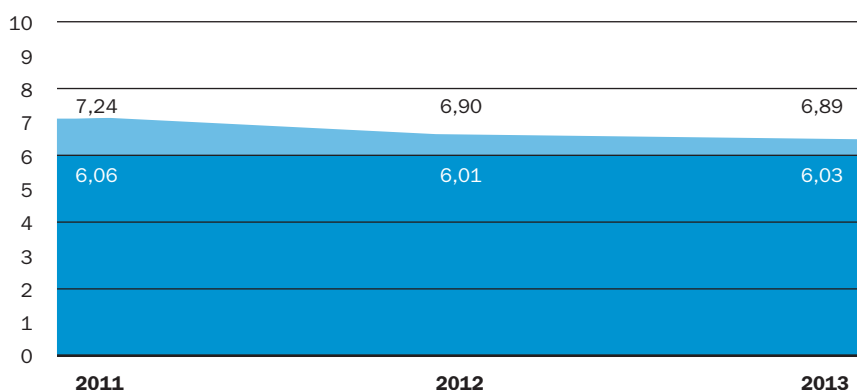
El principal referent per comparar i millorar les pràctiques de gestió és el model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) sobre el qual el banc se sotmet a avaluacions independents cada dos anys. En l'última avaluació, que es va fer l'octubre de 2012, es va renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència en Gestió (+500), ja que s'havien superat els 600 punts d'aquest exigent model.

Banc Sabadell continua sent a més a més l'única entitat de crèdit espanyola amb el 100% de la seva activitat financera a Espanya certificada per la ISO 9001, cosa que demostra la seva orientació al client i el rigor en la gestió dels processos. L'any 2013 s'ha superat amb èxit l'auditoria anual obligatòria per poder mantenir el certificat.

Finalment, el banc disposa del distintiu Madrid Excelente, renovat el 2012. Aquesta acreditació també obliga a realitzar una avaluació anual de manteniment, que l'any 2013 es va superar de manera satisfactòria.

Banc Sabadell és una entitat referent en el mercat espanyol en qualitat de servei i en nivells de satisfacció dels seus clients d'empresa i particulars.

La professionalitat, el rigor i l'exigència en la pràctica bancària són valors que caracteritzen el grup. Un any més, la qualificació obtinguda en l'estudi independent de STIGA, "Equos - RCB Anàlisi de Qualitat Objectiva a les Xarxes Comercials Bancàries", situa el banc com una de les entitats capdavanteres del mercat. Aquest estudi sectorial analitza la qualitat del servei prestat per les entitats financeres després de visitar més de 3.800 oficines de les xarxes comercials del sector. Els analistes experts del sector financer van, sense fer cap avís previ, a les oficines bancàries, simulen que són clients potencials i analitzen més de 200 variables. STIGA, com a empresa d'estudis independent, garanteix l'homogeneïtat i transparència d'aquestes mesures (G6).



G6 Anàlisi de qualitat objectiva a xarxes comercials bancàries (escala del 0 al 10). Font: Informe Equos

* El 2013 no s'inclou la xarxa d'oficines de BMN-Penedès, Banco Gallego i SabadellSolbank.

● Banc Sabadell
● Mercat global

Entre els mesos d'abril i juliol de 2013, la consultora especialitzada FRS Inmark va fer el seu estudi anual titulat "Comportament financer dels particulars a Espanya" sobre una mostra de 12.000 persones grans de 18 anys de tot Espanya, residents a poblacions de més de 2.000 habitants. Segons aquest estudi i sense comptar les últimes marques incorporades al grup d'entitats adquirides (Banco CAM, BMN-Penedès, Banco Gallego i SabadellSolbank (anteriorment Lloyds Bank)), Banc Sabadell continua sent l'entitat més valorada en satisfacció entre les deu primeres marques per nombre de clients. D'altra banda, l'últim estudi bianual de FRS Inmark, "Comportament financer de les empreses (facturació entre 1 i 6 milions d'euros)", constata que Banc Sabadell és la segona entitat més recomanada entre les deu primeres entitats en pimes.

Per tal que tot això sigui possible, a Banc Sabadell es realitzen periòdicament enquestes i estudis que permeten identificar les àrees de millora tant en l'àmbit global com per a cada oficina:

- Auditories de qualitat a la xarxa d'oficines. Anualment, la consultora externa MDK realitza per a Banc Sabadell un estudi basat en la metodologia del *mystery shopper* (client simulat) que cobreix cíclicament totes les oficines del grup. Sense avisar, les oficines reben la visita d'un auditor expert que simula ser un client. Després d'aquesta visita, l'auditor valora aspectes com ara el tracte, els coneixements, la identificació de les necessitats del client, la claredat en les explicacions, la informació lliurada, etc. Addicionalment, es porta a terme una auditoria telefònica basada en la mateixa metodologia (G7).
- Enquestes de satisfacció a clients. Banc Sabadell posa un interès especial a conèixer l'opinió i el nivell de satisfacció dels clients. Per això, de manera continuada

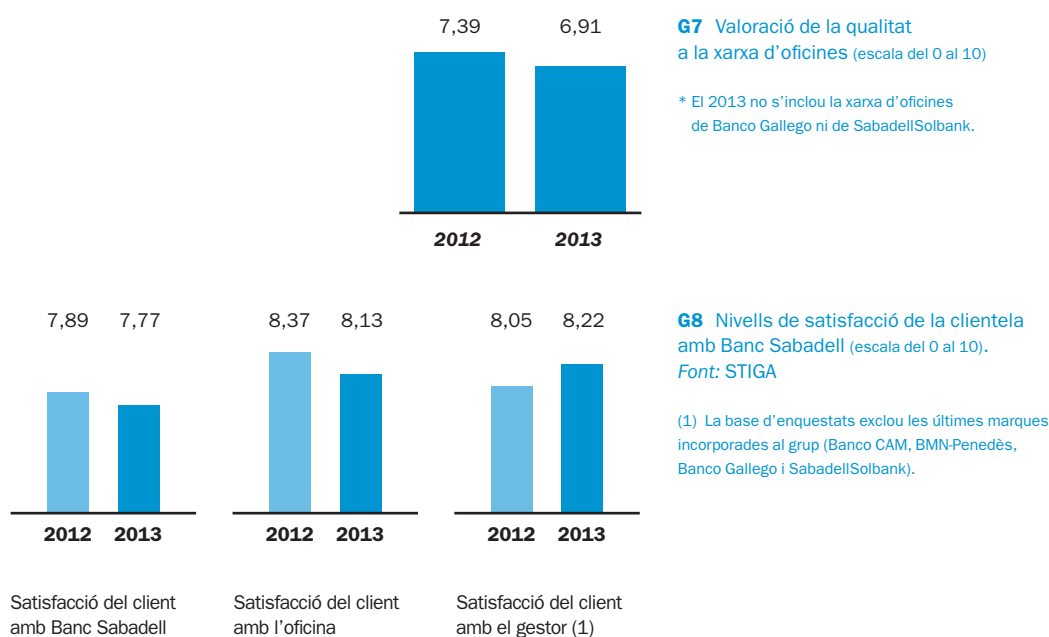
durant tot l'any, la consultora STIGA fa per al banc enquestes telefòniques en què pregunta al client sobre la professionalitat del seu gestor, l'amabilitat i el tracte personal amb què se l'atén a l'oficina o l'agilitat en la resolució de conflictes, entre d'altres qüestions. El nombre d'enquestes efectuades permet obtenir resultats estadísticament representatius per a cadascuna de les oficines del banc.

Hi ha dos tipus d'enquestes diferents:

- Les de tipus general, que es porten a terme mitjançant mostres aleatòries de clients i permeten obtenir resultats diferenciats per a cada territori en què opera el banc i per a cada segment de clients.
- Les de tipus específic, fetes directament a clients que han tingut un contacte recent amb l'oficina, que permeten al banc conèixer el seu grau de satisfacció amb la gestió o el tràmit efectuat, així com la seva valoració global de l'entitat (G8).

2013 ha estat un any atípic en els resultats d'alguns dels nostres indicadors sobre qualitat lliurada i percebuda, bàsicament per la integració de Banco CAM al nostre grup:

- Auditories de qualitat a la xarxa d'oficines, en què les procedents de Banco CAM obtenen resultats pitjors que els tradicionals del grup, situació d'altra banda lògica tenint en compte el necessari període d'aprenentatge sobre el funcionament dels processos operatius i comercials de Banc Sabadell.
- Reclamacions de clients, ja que es va produir una entrada massiva d'escrits a conseqüència de la comercialització de preferents que havia fet aquella entitat i també a causa de l'aplicació d'unes polítiques de preus diferents a què els clients de Banco CAM estaven acostumats.



Protecció dels clients i usuaris

Tots els clients i usuaris del grup es poden adreçar al Servei d'Atenció al Client (SAC) si tenen queixes o reclamacions no resoltes a través de la relació habitual amb l'oficina.

El SAC és un servei independent de les línies comercials i operatives del grup i el seu funcionament es regeix pel reglament per a la defensa dels clients i usuaris del grup Banc Sabadell. Els clients poden presentar les queixes o reclamacions dirigides al SAC, tant al domicili social de qualsevol de les entitats del grup com en qualsevol oficina, mitjançant el formulari de contacte que està disponible a les oficines i a les pàgines web del grup o per mitjà de qualsevol altre suport que garanteixi la identitat del reclamant.

La figura del Defensor del Client té competència per resoldre les reclamacions que li plantegin els clients i usuaris del grup Banc Sabadell, tant en primera com en segona instància. Totes les resolucions d'ambdós serveis són de compliment obligat per a totes les unitats del banc.

Amb l'objectiu de millorar la relació amb els clients, el Defensor del Client presenta recomanacions i propostes per afavorir les bones pràctiques bancàries i les relacions de confiança que hi ha d'haver entre l'entitat i els seus clients. A més a més, anualment es fa arribar al Consell d'Administració l'informe anual del servei, que inclou un apartat de bones pràctiques bancàries i un altre de recomanacions per a empleats i responsables del banc, per tal de millorar l'atenció al client.

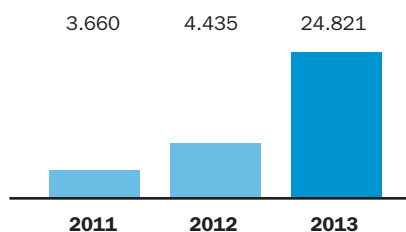
Principals motius de queixa o reclamació

33%	Disconformitat amb interessos liquidats
22%	Disconformitat amb les comissions
14%	Disconformitat amb els apunts
5%	Funcionalitat insatisfactòria del producte
5%	Accessibilitat al servei
4%	Demores en el servei
3%	Subministrament de la informació
3%	Aspectes relacionats amb l'actitud
1%	Apoderament per actuar en nom de tercers
1%	Decisions de riscos
1%	Error en les operacions

Principals productes / serveis que han estat motiu de queixa o reclamació

38%	Préstecs hipotecaris
19%	Compte a la vista
8%	Servei de caixa
7%	Targetes de crèdit i dèbit
5%	Valors i actius financers
3%	Operacions d'actiu, crèdits i préstecs sense operacions hipotecàries
3%	Assegurances sobre béns immobles
2%	Caixer automàtic
2%	Assegurances de vida
2%	Domiciliacions
1%	Subministrament d'informació
1%	Transferències

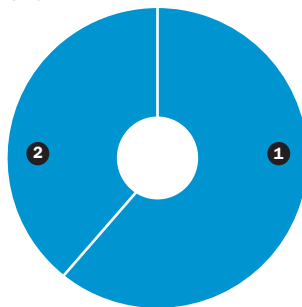
* S'hi inclouen les oficines del perímetre adquirit a BMN-Penedès des del juny de 2013. No s'hi inclou la xarxa d'oficines de Banco Gallego i SabadellSolbank.



G9 Queixes i reclamacions gestionades

* S'hi inclouen les oficines del perímetre adquirit a BMN-Penedès des del juny de 2013. No s'hi inclou la xarxa d'oficines de Banco Gallego i SabadellSolbank.

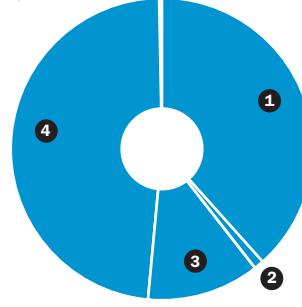
G10



Distribució de queixes i reclamacions

1	Reclamacions	83%
2	Queixes	17%

G11



Resolucions del SAC i defensor del client

1	A favor del client	35,33%
2	Parcialment favorable al client	0,97%
3	Mitjançant un acord amb el client	11,08%
4	A favor de Banc Sabadell	44,38%
5	El client va desistir de la reclamació	0,28%

Per a l'entitat, la rapidesa en la resposta és un factor bàsic en l'atenció al client. Per això, quant als seixanta dies de termini màxim de resposta que preveu la normativa, el temps mitjà de resposta de Banc Sabadell als assumptes plantejats pels clients el 2013 és:

T1 Temps mitjà de resposta

Nombre de dies

	2013	2012	2011
Assumpes de complexitat baixa	17,79	2,62	2,37
Assumpes de complexitat mitjana	32,41	8,02	11,51
Assumpes de complexita alta	46,65	31,52	23,68

Premis Qualis a l'Excel·lència

Instaurats l'any 2002, aquests premis tenen com a objectiu reconèixer tots aquells empleats i equips que durant cada exercici han destacat per l'excel·lència en el seu treball. El 2013, la XI edició d'aquests premis, s'han decidit els premis corresponents a l'any 2012. Destaquen pel seu caràcter col·lectiu els concedits a les millors oficines del banc i el premi Qualis en la seva categoria d'Or, que s'ha atorgat en reconeixement a tota una trajectòria professional.

Les oficines guardonades van ser: la Jonquera; Illescas; Alhaurín, el Gran; Segorbe, i les oficines d'empreses d'Elx. Parque Empresarial i Palma de Mallorca. El premi Qualis d'Or es va atorgar a Luciano Méndez Sánchez, director de Negoci al Carib.

Participació per a la millora i la innovació

La participació dels empleats del grup es canalitza a través de la plataforma col·laborativa web 2.0 BS Idea, integrada en la intranet corporativa. Aquest portal permet que, de manera fàcil i amigable, qualsevol empleat pugui aportar la seva creativitat en forma de propostes de millora sobre els sistemes de treball o en l'oferta de productes i serveis. Un dels grans avantatges d'aquest sistema és la transparència, ja que aquestes idees són visibles immediatament per a tota la plantilla, de manera que poden ser votades o enriquides amb opinions o aportacions complementàries. Això ajuda a prioritzar-ne la implantació, ja que la quantitat de vots obtinguts per una idea és un indicador magnífic de l'impacte beneficiós que pot generar en l'organització.

Durant l'any 2013 han participat activament en aquest canal 4.129 empleats i s'hi han aportat un total de 2.656 idees. Qualsevol consumidor o client pot fer arribar els seus comentaris, suggeriments i peticions a través dels canals d'atenció de Banc Sabadell a facebook i twitter o de la plataforma específica www.feedback.bancsabadell.com. En aquesta plataforma de suggeriments, els clients proposen millores o noves idees per a canals de banca a distància, BS mòbil, operativa, prestacions, comptes, targetes, etc.