

ALBANIA: LEK  
 ANDORRA: EURO  
 AUSTRIA: EURO  
 BELARUS: BELARUSIAN RUBLE  
 BELGIUM: EURO  
 BOSNIA AND HERZEGOVINA: CONVERT. MARK  
 BULGARIA: LEV  
 CROATIA: KUNA  
 CYPRUS: EURO  
 CZECH REPUBLIC: CZECH KORUNA  
 DENMARK: DANISH KRONE  
 ESTONIA: EURO  
 FINLAND: EURO  
 FRANCE: EURO  
 GERMANY: EURO  
 GREECE: EURO  
 HUNGARY: FORINT  
 ICELAND: ICELANDIC KRÓNA  
 IRELAND: EURO  
 ITALY: EURO  
 LIECHTENSTEIN: SWISS FRANC  
 LITHUANIA: LITAS  
 LUXEMBOURG: EURO  
 MACEDONIA: MACEDONIAN DENAR  
 MALTA: EURO  
 MOLDOVA: MOLDOVAN LEU  
 MONACO: EURO  
 MONTENEGRO: EURO  
 NETHERLANDS: EURO  
 NORWAY: NORWEGIAN KRONE  
 POLAND: ZLOTY  
 PORTUGAL: EURO  
 ROMANIA: ROMANIAN LEU  
 RUSSIA: RUSSIAN RUBLE  
 SAN MARINO: EURO  
 SERBIA: SERBIAN DINAR  
 SLOVAKIA: EURO  
 SLOVENIA: EURO  
 SPAIN: EURO  
 SWEDEN: SWEDISH KRONA  
 SWITZERLAND: SWISS FRANC  
 TURKEY: TURKISH LIRA  
 UKRAINE: UKRAINIAN HRYVNYA  
 UNITED KINGDOM: POUND STERLING  
 VATICAN CITY: EURO

ANTIGUA AND BARBUDA: EAST CAR. DOLLAR  
 ARGENTINA: PESO  
 BAHAMAS: BAHAMIAN DOLLAR  
 BARBADOS: BARBADIAN DOLLAR  
 BELIZE: BELIZE DOLLAR

BOLIVIA: BOLIVIANO  
 BRAZIL: REAL  
 CANADA: CANADIAN DOLLAR  
 CHILE: PESO  
 COLOMBIA: PESO  
 COSTA RICA: COSTA RICAN COLÓN  
 CUBA: CUBAN PESO  
 DOMINICA: EAST CARIBBEAN DOLLAR  
 DOMINICAN REPUBLIC: PESO  
 ECUADOR: UNITED STATES DOLLAR  
 EL SALVADOR: UNITED STATES DOLLAR  
 GRENADA: EAST CARIBBEAN DOLLAR  
 GUATEMALA: QUETZAL  
 GUYANA: GUYANESE DOLLAR  
 HAITI: GOURDE  
 HONDURAS: LEMPIRA  
 JAMAICA: JAMAICAN DOLLAR  
 MEXICO: PESO  
 NICARAGUA: CÓRDOBA  
 PANAMA: BALBOA  
 PARAGUAY: GUARANÍ  
 PERU: NUEVO SOL  
 SAINT KITT'S AND NEVIS: EAST CARIBBEAN DOLLAR  
 SAINT LUCIA: EAST CARIBBEAN DOLLAR  
 ST. VINCENT AND THE GRENADINES: EAST CAR. DOLLAR  
 SURINAME: SURINAMESE DOLLAR  
 TRINIDAD AND TOBAGO: TRINIDAD AND TOBAGO DOLLAR  
 UNITED STATES: UNITED STATES DOLLAR  
 URUGUAY: URUGUAYAN PESO  
 VENEZUELA: BOLIVAR FUERTE

AFGHANISTAN: AFGHANI  
 ARMENIA: DRAM  
 AZERBAIJAN: MANAT  
 BAHRAIN: BAHRAINI DINAR  
 BANGLADESH: TAKA  
 BHUTAN: BHUTANESE NGULTRUM  
 BRUNEI: BRUNEI DOLLAR  
 CAMBODIA: RIEL  
 CHINA: YUAN  
 GEORGIA: LARI  
 INDIA: INDIAN RUPEE  
 INDONESIA: RUPIAH  
 IRAN: RIAL  
 IRAQ: IRAQI DINAR  
 ISRAEL: ISRAELI NEW SHEKEL  
 JAPAN: YEN  
 JORDAN: JORDANIAN DINAR  
 KAZAKHSTAN: TENGE  
 NORTH COREA: NORTH COREAN WON  
 SOUTH COREA: SOUTH COREAN WON

KUWAIT: KUWAITI DINAR  
 KYRGYZSTAN: SOM  
 LAOS: KIP  
 LEBANON: LEBANESE POUND  
 MALAYSIA: RINGGIT  
 MALDIVES: MALDIVIAN RUFUYAA  
 MONGOLIA: TÖGRÖG  
 MYANMAR: KYAT  
 NEPAL: NEPALESE RUPEE  
 OMAN: RIAL  
 PAKISTAN: PAKISTANI RUPEE  
 PHILIPPINES: PESO  
 QATAR: RIYAL  
 SAUDI ARABIA: SAUDI RIYAL  
 SINGAPORE: SINGAPORE DOLLAR  
 SRI LANKA: SRI LANKAN RUPEE  
 SYRIA: SYRIAN POUND  
 TAIWAN: NEW TAIWAN DOLLAR  
 TAJIKISTAN: SOMONI  
 THAILAND: BAHT  
 TIMOR: LESTE, UNITED STATES DOLLAR  
 TURMEKISTAN: TURKMEN NEW MANAT  
 UNITED ARAB EMIRATES: UAE DIRHAM  
 UZBEKISTAN: UZBEKISTAN SOM  
 VIETNAM: DONG  
 YEMEN: YEMENI RIAL

ALGERIA: ALGERIAN DINAR  
 ANGOLA: KWANZA  
 BENIN: CFA FRANC  
 BOTSWANA: PULA  
 BURKINA FASO: CFA FRANC  
 BURUNDI: BURUNDI FRANC  
 CAMEROON: CFA FRANC  
 CAPE VERDE: CAPE VERDEAN ESCUDO  
 CENTRAL AFRICAN REPUBLIC: CFA FRANC  
 CHAD: CFA FRANC  
 COMOROS: COMORIAN FRANC  
 CÔTE D'IVOIRE: CFA FRANC  
 DEMOCRATIC REP. OF CONGO: CONGOLESE FRANC  
 DJIBOUTI: DJIBOUTIAN FRANC  
 EGYPT: EGYPTIAN POUND  
 ECUATORIAL GUINEA: CFA FRANC  
 ERITREA: NAKFA  
 ETHIOPIA: ETHIOPIAN BIRR  
 GABON: CFA FRANC  
 GAMBIA: DALASI  
 GHANA: GHANAIAI CEDI  
 GUINEA: GUINEAN FRANC  
 GUINEA BISSAU: CFA FRANC  
 KENYA: KENYAN SHILLING

LESOTHO: LOTI  
 LIBERIA: LIBERIAN DOLLAR  
 LIBYA: LIBYAN DINAR  
 MADAGASCAR: MALAGASY ARIARY  
 MALAWI: MALAWIAN KWACHA  
 MALI: CFA FRANC  
 MAURITANIA: MAURITANIAN OUGUIYA  
 MAURITIUS: MAURITIAN RUPEE  
 MOROCCO: MOROCCAN DIRHAM  
 MOZAMBIQUE: MOZAMBICAN METICAL  
 NAMIBIA: NAMIBIAN DOLLAR  
 NIGER: CFA FRANC  
 NIGERIA: NIGERIAN NAIRA  
 REPUBLIC OF CONGO: CFA FRANC  
 RWANDA: RWANDAN FRANC  
 SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE: DOBRA  
 SENEGAL: CFA FRANC  
 SEYCHELLES: SEYCHELLOIS RUPEE  
 SIERRA LEONE: LEONE  
 SOMALIA: SOMALI SHILLING  
 SOUTH AFRICA: SOUTH AFRICAN RAND  
 SOUTH SUDAN: SOUTH SUDANESE POUND  
 SUDAN: SUDANESE POUND  
 SWAZILAND: LILANGENI  
 TANZANIA: TANZANIAN SHILLING  
 TÔGO: CFA FRANC  
 TUNISIA: TUNISIAN DINAR  
 UGANDA: UGANDAN SHILLING  
 ZAMBIA: ZAMBIAN KWACHA  
 ZIMBABWE: UNITED STATES DOLLAR

AUSTRALIA: AUSTRALIAN DOLLAR  
 FIJI: FIJIAN DOLLAR  
 KIRIBATI: AUSTRALIAN DOLLAR  
 MARSHALL ISLANDS: UNITED STATES DOLLAR  
 FEDERATES STATES OF MICRONESIA: U. S. DOLLAR  
 NAURU: AUSTRALIAN DOLLAR  
 NEW ZEALAND: NEW ZEALAND DOLLAR  
 PALAU: UNITED STATES DOLLAR  
 PAPUA NEW GUINEA: PAPUA NEW GUINEAN KINA  
 SAMOA: TALA  
 SOLOMON ISLANDS: SOLOMON ISLANDS DOLLAR  
 TONGA: PA'ANGA  
 TUVALU: AUSTRALIAN DOLLAR  
 VANUATU: VANUATU VATU





<b>4</b>	<b>Magnituds principals el 2014</b>
<b>9</b>	<b>Carta del president</b>
<b>12</b>	<b>Grup Banc Sabadell</b>
13	Sobre Banc Sabadell
16	Govern corporatiu i Direcció General
18	Entorn econòmic, sectorial i regulador
23	Estratègia, model de negoci i marca BS
32	Principals grups d'interès per a Banc Sabadell
<b>42</b>	<b>Informació financera del Grup Banc Sabadell</b>
43	Resultats de l'exercici
46	Gestió del balanç
51	Gestió de la liquiditat i finançament
52	Gestió del capital
<b>54</b>	<b>Negocis</b>
56	Banca Comercial
59	Banca Corporativa i Negocis Globals
63	Mercats i Banca Privada
67	Transformació d'Actius
69	Sabadell Amèrica
<b>70</b>	<b>Gestió del risc</b>
71	Fites de l'exercici
73	Principals riscos rellevants del marc estratègic de riscos
<b>80</b>	<b>Responsabilitat Social Corporativa</b>
<b>84</b>	<b>Contacte</b>

# Magnituds principals el 2014

**MM**

## Magnituds financeres

En milers d'euros

Magnituds	2014	2013 (*)	% 14/13
Fons propis	10.223.743	10.037.368	1,9
Actius totals	163.345.673	163.522.541	(0,1)
Inversió creditícia bruta de clients sense adquisició temporal d'actius	121.140.838	124.614.933	(2,8)
Inversió creditícia bruta de clients	121.728.435	125.302.943	(2,9)
Total epígrafs de recursos en passiu del balanç	121.806.632	123.753.008	(1,6)
Recursos de clients al balanç	94.460.668	94.497.187	(0,0)
Patrimoni en fons d'inversió	15.705.612	11.018.570	42,5
Patrimoni en fons de pensions i assegurances comercialitzades	11.755.126	12.423.646	(5,4)
Recursos gestionats de clients	152.185.441	149.122.858	2,1

En milers d'euros

Resultats	2014	2013 (*)	% 14/13
Marge d'interessos	2.259.706	1.814.694	24,5
Marge brut	4.800.526	3.831.198	25,3
Marge abans de dotacions	2.749.104	1.879.690	46,3
Resultat atribuït al Grup	371.677	145.915	154,7

Mitjans	2014	2013
Nombre d'oficines	2.320	2.418
Nombre d'empleats i empleades	17.529	18.077

En percentatge

Ràtios	2014	2013 (*)
<b>Rendibilitat i eficiència</b>		
ROA (benefici net sobre actius totals mitjans)	0,23	0,10
ROE (benefici atribuït al Grup sobre recursos propis mitjans)	3,70	1,58
ROTE (benefici atribuït al Grup sobre recursos propis mitjans, deduint el fons de comerç)	4,14	1,75
Eficiència (**)	53,14	64,19
Eficiència sense despeses no recurrents (**)	51,93	62,28
<b>Ràtio de capital (normativa BIS) (***)</b>		
Core capital	11,7	11,7
TIER I	11,7	11,7
Ràtio BIS	12,8	12,5
<b>Gestió del risc</b>		
Riscos morosos (en milers d'euros) (****)	14.192.150	16.021.491
Ràtio de morositat (****)	12,17	13,63
Fons per a insolvències i cobertura d'immobles (en milers d'euros)	17.441.989	18.341.298
Ràtio de cobertura global (*****)	13,1	13,6

Accions	2014	2013 (*)
Nombre d'accions	4.024.460.614	4.011.481.581
Nombre d'accionistes	231.481	262.589
Valor de cotització de l'acció (en euros)	2,205	1,896
Benefici atribuït al Grup per acció (en euros)	0,092	0,036
Benefici atribuït al Grup per acció considerant l'efecte de les obligacions necessàriament convertibles en accions (en euros)	0,087	0,034

(\*) Reexpressat en virtut de l'aplicació anticipada de la CINIIF 21.

(\*\*) Per calcular aquestes ràtios, s'ajusta el marge brut considerant únicament els resultats per operacions financeres i diferències de canvi recurrents. S'ha refet la sèrie històrica d'acord amb aquest criteri.

(\*\*\*) Dades de 2013 segons criteris de Basilea II. Dades de desembre de 2014 segons criteris de Basilea III i aplicant les modificacions previstes a la Circular 2/2014 del Banc d'Espanya, aprovada el juliol de 2014.

(\*\*\*\*) Xifres i percentatges sense considerar els actius destinats a l'Esquema de Protecció d'Actius (EPA).

(\*\*\*\*\*) Correspon a la cobertura sobre el total de l'exposició creditícia i de la cartera d'immobles.

## Magnituds no financeres

<b>Magnituds no financeres: indicadors significatius de sostenibilitat</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% 14/13</b>
Índex de qualitat amb el client a Banc Sabadell (*)	7,16	6,89	3,9
Índex de satisfacció del personal de Banc Sabadell (en percentatge) (**)	—	66	—
Diversitat de gènere de la plantilla (dones/total plantilla) (en percentatge)	50,1	50,0	0,2
Empleats amb contracte fix (en percentatge)	99,8	98,5	1,2
Hores de formació per empleat	33,62	25,55	31,6

(\*) Font: Stiga, "EQUOS - RCB Anàlisi de qualitat objectiva en xarxes comercials bancàries (4T 2014)". La qualificació mitjana del sector els exercicis de 2014 i 2013 ha estat del 6,29 i 6,03, respectivament.

(\*\*) El 66% dels empleats va contestar la pregunta final de l'enquesta de clima de 2013 dient que "tenint-ho tot en compte, jo diria que és un lloc excel·lent per treballar". El 2014 no s'ha fet l'enquesta de clima. Es farà una nova enquesta el 2015.





MEXICO: PESO  
NICARAGUA: CORDOBA  
PANAMA: BALBOA  
PARAGUAY: GUARANI  
PERU: NUEVO SOL  
SAINT KITTS AND NEVIS: EAST CARIBBEAN DOLLAR  
SAINT LUCIA: EAST CARIBBEAN DOLLAR  
ST. VINCENT AND THE GRENADINES: EAST CAR. DOLLAR  
SURINAME: SURINAMESE DOLLAR  
TRINIDAD AND TOBAGO: TRINIDAD AND TOBAGO DOLLAR  
UNITED STATES: UNITED STATES DOLLAR  
URUGUAY: URUGUAYAN PESO  
VENEZUELA: BOLÍVAR FUERTE

AFGHANISTAN: AFGHANI  
ARMENIA: DRAM  
AZERBAIJAN: MANAT  
BAHRAIN: BAHRAINI DINAR  
BANGLADESH: TAKA  
BHUTAN: BHUTANESE NGULTRUM  
BRUNEI: BRUNEI DOLLAR  
CAMBODIA: RIEL  
CHINA: YUAN  
GEORGIA: LARI  
INDIA: INDIAN RUPEE  
INDONESIA: RUPIAH  
IRAN: RIAL  
IRAQ: IRAQI DINAR  
ISRAEL: ISRAELI NEW SHEKEL  
JAPAN: YEN  
JORDAN: JORDANIAN DINAR  
KAZAKHSTAN: TENGE  
NORTH COREA: NORTH COREAN WON  
SOUTH COREA: SOUTH COREAN WON

TAIWAN: NEW TAIWAN DOLLAR  
TAJIKISTAN: SOMONI  
THAILAND: BAHT  
TIMOR: LESTE, UNITED STATES DOLLAR  
TURMEKISTAN: TURKMEN NEW MANAT  
UNITED ARAB EMIRATES: UAE DIRHAM  
UZBEKISTAN: UZBEKISTAN SOM  
VIETNAM: DONG  
YEMEN: YEMENI RIAL

ALGERIA: ALGERIAN DINAR  
ANGOLA: KWANZA  
BENIN: CFA FRANC  
BOTSWANA: PULA  
BURKINA FASO: CFA FRANC  
BURUNDI: BURUNDI FRANC  
CAMEROON: CFA FRANC  
CAPE VERDE: CAPE VERDEAN ESCUDO  
CENTRAL AFRICAN REPUBLIC: CFA FRANC  
CHAD: CFA FRANC  
COMOROS: COMORIAN FRANC  
CÔTE D'IVOIRE: CFA FRANC  
DEMOCRATIC REP. OF CONGO: CONGOLESE F  
DJIBOUTI: DJIBOUTIAN FRANC  
EGYPT: EGYPTIAN POUND  
ECUATORIAL GUINEA: CFA FRANC  
ERITREA: NAKFA  
ETHIOPIA: ETHIOPIAN BIRR  
GABON: CFA FRANC  
GAMBIA: DALASI  
GHANA: GHANAIAN CEDI  
GUINEA: GUINEAN FRANC  
GUINEA BISSAU: CFA FRANC  
KENYA: KENYA SHILLING



# Carta del president

Distingits/ides accionistes,

Banc Sabadell ha tancat l'exercici de 2014, primer any de desenvolupament del pla de negoci Triple 2014-2016, amb un creixement dels beneficis, impulsats per la millora del marge d'interessos i la contenció de les despeses.

L'any 2014 ha transcorregut en un entorn macroeconòmic i financer més favorable, en què el Banc Central Europeu ha tingut més protagonisme, tant per la seva missió de procurar per l'estabilitat financera, en anunciar mesures d'expansió monetària materialitzades ja aquest any, com per l'entrada en funcionament del nou Sistema de Supervisió Europeu, que, juntament amb Basilea III, l'Autoritat Bancària Europea i el Mecanisme Únic de Resolució, configuren el nou marc regulador i institucional del sistema financer de la zona euro. La posada en marxa d'aquest Mecanisme Únic de Supervisió i les mesures d'expansió monetària, consistents en compres massives de deute públic dels països de l'àrea euro i en la concessió de línies de finançament a les institucions bancàries en funció de la seva disponibilitat de crèdit, han conduït a una relaxació de les condicions financeres del mercat i a una baixa continuada dels tipus d'interès fins a nivells desconeguts anteriorment. Tot això també ha contribuït a reduir els diferencials de risc de país, cosa que ha disminuït substancialment la fragmentació dels mercats que s'havia viscut en anys anteriors.

A aquestes condicions internes de la zona euro, s'hi ha afegit l'impuls exogen favorable addicional dels preus més baixos de l'energia i l'enfortiment del dòlar, la qual cosa afavoreix les exportacions. Aquesta recuperació s'ha materialitzat i tot fa pensar que es consolidarà aquest any 2015 i el pròxim, de manera que es crearà un entorn d'expectatives positives, només enterbolides pels riscos del deute grec en el context europeu i pels factors de risc geopolític, que estan assolint nivells de més gravetat, com ara el conflicte d'Ucraïna i les guerres relacionades amb l'islamisme radical.

En l'entorn més proper, l'economia espanyola ha consolidat la seva recuperació impulsada per les condicions més favorables de finançament i per la resolució dels problemes principals del sector financer.

Per a Banc Sabadell, l'exercici de 2014 ha estat caracteritzat per un important esforç de gestió que ha permès millorar substancialment la rendibilitat fins a aconseguir un benefici net de 371,7 milions d'euros i, alhora, s'ha progressat en el procés de sanejament del balanç i de venda de propietats adquirides a conseqüència de la crisi immobiliària.

Banc Sabadell ha afrontat també satisfactòriament, durant aquest exercici, el repte dels exàmens europeus previs a la integració en el nou Sistema de Supervisió Europeu. Aquestes proves van consistir, en primer lloc, en una anàlisi dels estats comptables, denominada *asset quality review*. Entre tots els bancs europeus examinats, únicament quinze entitats no van ser objecte de cap ajust. Banc Sabadell en va ser un i, a més a més, va ser l'únic banc espanyol en aquest grup. La segona part de l'examen va consistir en una validació de la suficiència de capital del Banc davant d'uns escenaris d'estrès, que incloïa les condicions més adverses. Sens dubte, l'ampliació de capital feta el setembre de 2013 va ser el reforç necessari per sostenir la nova dimensió del Banc, adquirida durant la consolidació bancària del període de crisi i, al mateix temps, per enfortir les ràtios requerides pels reguladors i pel mercat.

La fermesa de la gestió activa de capital i de liquiditat de Banc Sabadell ha quedat confirmada per aquests exercicis d'avaluació bancària, cosa que li confereix autoritat davant dels reptes de futur que caldrà afrontar. La ràtio de *core capital* o CE Tier1 de Banc Sabadell era de l'11,7% en tancar l'exercici de 2014.

L'exercici de 2014 ha estat el primer any en què s'ha evidenciat el camí de resultats que seguirà el Banc en els anys d'execució del pla Triple, basat en l'increment dels volums de negoci i en la millora dels marges, amb l'objectiu de tornar a la rendibilitat normalitzada dins del nostre entorn de tipus d'interès i apetència de riscos actuals. Al llarg dels quatre trimestres de l'exercici, i fruit de la gestió activa dels diferencials de clients, el marge d'interessos ha crescut de manera sostinguda fins a arribar als 2.259,7 milions d'euros, fet que implica un creixement del 24,5% respecte a l'exercici anterior.

Les polítiques aplicades de contenció de costos de personal i administratius, que s'han produït en un context de materialització de les sinergies produïdes en els processos d'integració, han permès reduir les despeses d'explotació un 4,4% en relació amb l'any anterior, a perímetre constant.

La inversió creditícia bruta, sense adquisició temporal d'actius, tot i que en termes interanuals ha presentat una reducció del 2,8% i va tancar l'exercici amb un saldo de 121.140,8 milions d'euros, ha donat signes de reactivació de la demanda de crèdit, especialment l'últim trimestre de 2014. La nova producció de crèdit, el ritme en la captació de nous recursos de clients i la contractació de productes amb més valor afegit reflecteixen increments notables tant entre els particulars com entre les empreses.

D'altra banda, la gestió intensiva del risc i les vendes d'immobles, que superen en un 10,3% els objectius de vendes previstos per al primer any del pla Triple, han sustentat la contínua reducció dels actius problemàtics. Durant tot l'exercici, i per primera vegada des que es va iniciar la crisi, l'entrada d'actius problemàtics s'ha anat reduint trimestre rere trimestre, de manera que s'ha accelerat la millora de la taxa de morositat. La cobertura sobre el total d'actius dubtosos s'ha mantingut per sobre del 50%.

L'exercici de 2014 ha estat el primer d'un pla triennal destinat també a canviar el perfil de l'entitat, pel desenvolupament de les línies estratègiques que constituiran a mitjà termini l'essència del desenvolupament futur del Banc, després del procés de consolidació i resolució d'entitats financeres a Espanya: l'evolució del nostre model de negoci de banca de relació i proximitat en el nou context tecnològic i la internacionalització.

Constitueix un dels pilars essencials del pla Triple la transformació interna dels sistemes de treball i de relació amb els clients, juntament amb la preparació del Banc per afrontar el repte de la competència digital, aprofitant la informació acumulada a les nostres bases de dades per poder donar un servei més ampli i millor i satisfer les necessitats de la nostra clientela en diferents àmbits de la seva vida professional o empresarial.

Aquests últims anys, una part important dels recursos tècnics s'ha dedicat als processos d'integració, però també a configurar al Banc una base de talent que permeti en el futur anar desenvolupant el nostre negoci sobre la base d'oportunitat, així com a dotar-lo de les capacitats necessàries per afrontar les amenaces que s'albiren a conseqüència del canvi d'hàbits dels clients en un entorn d'informació digitalitzada.

Finalment, la internacionalització és l'altre pilar, bàsic i molt rellevant en el futur del Banc, del Pla Triple. La configuració com a banc internacional constitueix

una determinació estratègica per aconseguir tenir els riscos més compensats i s'estableixen, alhora, projectes paral·lels en què la capacitat de gestió de l'entitat pugui aportar valor. Les integracions de bancs realitzades els últims anys permeten tenir un projecte de posada en valor de la nova dimensió adquirida a Espanya, però al mateix temps han creat un avantatge competitiu com a conseqüència de l'experiència tecnològica adquirida pels nostres equips, capaç d'afegir valor a projectes fora de les nostres fronteres. Les integracions dutes a terme als Estats Units en donen fe.

El 2014 s'ha iniciat el desenvolupament d'un nou negoci financer a Mèxic, dirigit a la banca corporativa i al finançament estructurat. Es tracta d'un mercat amb potencial de creixement, en què el Banc ha estat present des de 1991 amb una oficina de representació a la capital. En aquest moment, constitueix un focus addicional en l'estratègia d'internacionalització, a través de la diversificació del negoci i l'expansió per països llatinoamericans coneguts ja per Banc Sabadell.

Ja en l'exercici de 2015 s'ha formalitzat, durant el mes d'abril, una oferta pública per adquirir la totalitat de les accions de TSB Banking Group plc (TSB), un dels bancs emergents més importants al Regne Unit. L'operació de TSB marca una fita important en la història del Banc. És un banc europeu, situat fora de la zona euro, amb un enfocament adreçat a detallistes i petits negocis que està alineat amb el coneixement i l'experiència de Banc Sabadell. L'oferta compta amb la recomanació als seus accionistes de l'acceptació d'aquesta oferta per part del Consell d'Administració de l'entitat. L'operació es troba en procés d'oferta pública i d'autorització per part de les autoritats competents.

El conjunt d'actuacions de Banc Sabadell continuaran regides pels principis de transparència i rectitud, que constitueixen la base de la nostra reputació, una part essencial de la cultura d'empresa del nostre Grup i valors distintius del desenvolupament del negoci. Sota la premissa dels nostres valors i principis ètics, Banc Sabadell continuarà treballant per construir un futur que garanteixi un correcte impacte en la societat.

L'informe anual conté informació financera i detallada de l'evolució dels negocis i els resultats de Banc Sabadell, així com del model de negoci, la gestió del risc i l'estratègia del Grup. La contribució diària, la dedicació i la professionalitat de tots els empleats i empleades de Banc Sabadell han estat clau per construir la que avui és una de les entitats financeres de referència a Espanya, i així mateix són prioritàries per continuar avançant en la consecució dels nostres objectius.

Banc Sabadell afronta l'exercici de 2015 centrat a materialitzar l'execució del Pla Triple 2014-2016 i a mantenir alhora els alts nivells de qualitat de servei que sempre l'han caracteritzat.

**Josep Oliu Creus**

President

**Grup Banc Sabadell**



# Banquers des de 1881, Banc Sabadell es manté fidel als seus orígens.

## Qui som

Fundat el 1881, Banc Sabadell és avui una de les principals entitats del sistema financer espanyol, el cinquè grup bancari, i ocupa una destacada posició en el mercat en banca personal i d'empreses.

Amb un equip humà jove i ben preparat, i dotat dels recursos tecnològics i comercials més moderns, el model de gestió de Banc Sabadell està enfocat a ser el banc principal dels clients, basant la relació en la qualitat i en el compromís. Amb un marcat objectiu de construir relacions duradores i rendibles, Banc Sabadell acompanya el client en tot el seu cicle de vida financer, seguint una estratègia multimarca, multicanal i multiproducte, amb propostes i ús de canals adequats a les seves necessitats i amb una oferta global de productes i serveis que potencien la relació a llarg termini.

D'aquesta manera, el desenvolupament de l'entitat se centra a aconseguir un creixement rendible que creï valor per als accionistes, a través d'una estratègia de diversificació de negocis, que s'avaluen periòdicament basant-se en criteris de qualitat de servei i de risc, eficiència i rendibilitat, i dins del marc dels codis ètics i professionals i el respecte als interessos dels diferents grups d'interès.

## Evolució històrica i adquisicions recents

Des de 1996, Banc Sabadell ha abordat un important procés d'expansió, que s'ha posat especialment de manifest en aquests últims anys, quan ha protagonitzat un creixement molt significatiu.

## G1 Fites principals de Banc Sabadell

Un grup de 127 empresaris i comerciants de Sabadell funden el Banc amb el propòsit de finançar la indústria local.

Adquisició del grup NatWest Espanya i del Banco de Asturias.

Èxit en la licitació per Banco Atlántico.

Adquisició de Banco Urquijo.

Adquisició del negoci de banca privada de BBVA a Miami (EUA). Venda del 50% del negoci d'assegurances.

Oferta pública d'adquisició pel 100% del capital social de Banco Guipuzcoano.

Adquisició de Banco CAM i creació de Sabadell Urquijo BP.

Inici d'operacions a Mèxic.

1881	1996	2003	2006	2008	2010	2012	2014
<b>1965</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	
Comença l'expansió d'oficines en forma de taca d'oli.	Banc Sabadell surt a borsa. Adquisició de Banco Herrero.	Increment de capital i entrada a l'IBEX 35. Integració tecnològica i operativa de Banco Atlántico.	Adquisició de TransAtlantic Bank (EUA).	Adquisició de Mellon United National Bank.	Adquisició d'actius i passius de Lydian Private Bank (Florida) i anunci de l'adjudicació de Banco CAM.	Adquisició de la xarxa de Caixa Penedès, Banco Gallego i del negoci espanyol del Lloyds Banking Group.	

## G2 Banc Sabadell al món



### ● Sucursals

Regne Units  
Estats Units  
França  
Marroc

### ● Oficines de representació

Alger (Algèria)      Dubai (Emirats Àrabs)  
São Paulo (Brasil)      Nova Delhi (Índia)  
Pequín (Xina)      Mèxic DF (Mèxic)  
Xangai (Xina)      Varsòvia (Polònia)  
Nova York (EUA)      Singapur (Singapur)

### ● Filials i inversions significatives

Andorra  
Estats Units  
Portugal  
Mèxic

# Banc Sabadell ha fet un salt molt significatiu en dimensió aquests últims anys.

	2007	2010	2014	2014/2007
Actius	76.776	97.099	163.346	X 2,1
Inversió (*)	63.165	73.058	121.141	X 1,9
Dipòsits (**)	34.717	49.374	94.461	X 2,7
Oficines nacionals	1.225	1.428	2.267	X 1,9
Empleats	10.234	10.777	17.529	X 1,7

T1 Evolució de les principals magnituds de Banc Sabadell (en milions d'euros)

(\*) Inversió creditícia bruta sense repos.

(\*\*) Recursos de clients al balanç.

Banc Sabadell ha estat sempre un referent per als seus clients en el negoci internacional. En l'últim pla de negoci, el Pla Triple (vegeu l'apartat "Estratègia"), Banc Sabadell ha situat la internacionalització com un dels seus principals focus d'actuació. En aquest sentit, el Banc ha començat a operar a Mèxic el juny de 2014, amb la qual cosa ha ampliat la seva presència internacional a disset països a través de sucursals, oficines de representació i filials i inversions participatives en tancar 2014.

## Missió i valors

La missió de Banc Sabadell és desenvolupar el negoci de banca universal amb vocació especialitzada, seguint un procés selectiu de creixement mitjançant un model de banca de clients.

Banc Sabadell creu en les relacions a llarg termini basades en valors com són la confiança, l'autenticitat i la comunicació. Per això, el Banc es regeix per una sèrie de valors corporatius que s'apliquen en tot moment: voluntat de servei, proximitat, adaptabilitat, orientació comercial, innovació, professionalitat, ètica i responsabilitat social, austeritat, prudència i treball en equip.



## Govern corporatiu i Direcció General

El Consell d'Administració és el màxim òrgan de decisió de la companyia i del seu grup consolidat, ja que té encomanada, legalment i estatutàriament, l'administració i la representació de l'entitat. El Consell d'Administració es configura bàsicament com un instrument de supervisió i control i delega la gestió dels negocis ordinaris a favor dels òrgans executius i de l'equip de direcció.

El Consell d'Administració es regeix per normes de govern definides i transparents, en particular pels Estatuts i el Reglament del Consell d'acord amb la normativa de govern corporatiu.

Els Estatuts del Banc, el Reglament del consell i l'Informe anual de govern corporatiu es poden consultar a la pàgina web del Banc ([www.grupbancsabadell.com](http://www.grupbancsabadell.com)).

## Composició del consell i comissions

A continuació, es presenta la composició del Consell d'Administració i les seves comissions en què delega les seves funcions al tancament de l'exercici de 2014:

### Consell d'Administració

#### President

Josep Oliu Creus

#### Vicepresidents

José Manuel Lara Bosch

José Javier Echenique Landiribar

#### Conseller delegat

Jaume Guardiola i Romojaro

#### Consellers

Hèctor Maria Colonques i Moreno

Joaquim Folch-Rusiñol i Corachán

M. Teresa García-Milà i Lloveras

Joan Llonch i Andreu

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

José Ramón Martínez Sufrategui

António Vítor Martins Monteiro

Josep Permanyer i Cunillera

#### Conseller-director general

Josep Lluís Negro i Rodríguez

#### Secretari

Miquel Roca i Junyent

#### Vicesecretària

María José García Beato

## T2 Composició de les comissions

Càrrec	Executiva	Auditoria i Control	Nomenaments i Retribucions	Control de Riscos	Estratègia
President	Josep Oliu Creus	Joan Llonch Andreu	Hèctor Maria Colonques Moreno	José Manuel Martínez Martínez	Josep Oliu Creus
Vicepresident	—	—	—	José Permanyer Cunillera	—
Vocal	José Javier Echenique Landiribar	Maria Teresa García-Milà Lloveras	José Manuel Lara Bosch	Maria Teresa García-Milà Lloveras	José Manuel Lara Bosch
Vocal	Jaume Guardiola Romojaro	José Ramón Martínez Sufrategui	José Javier Echenique Landiribar	Joan Llonch Andreu	José Javier Echenique Landiribar
Vocal	Josep Lluís Negro Rodríguez	—	Joaquim Folch-Rusiñol Corachán	—	Jaume Guardiola Romojaro
Vocal	Josep Permanyer Cunillera	—	—	—	Joaquim Folch-Rusiñol Corachán
Vocal	—	—	—	—	José Manuel Martínez Martínez
Secretari	María José García Beato	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	María José García Beato	Miquel Roca i Junyent

## Direcció General

### Comitè de Direcció

#### **President**

Josep Oliu Creus

#### **Conseller delegat**

Jaume Guardiola i Romojaro

#### **Conseller-director general**

Josep Lluís Negro i Rodríguez

#### **Secretària general**

María José García Beato

#### **Director general**

Tomàs Varela i Muiña

#### **Director general**

Miquel Montes i Güell

#### **Director general adjunt**

Carlos Ventura i Santamans

#### **Director general adjunt**

Fernando Pérez-Hickman

### Direccions de negoci

#### **Banca Comercial**

Carlos Ventura i Santamans

*Director general adjunt*

Eduardo Currás de Don Pablos

Manuel Tresánchez Montaner

Sílvia Ávila i Rivero

*Sotsdirectors generals*

#### **Mercats i Banca Privada**

Ramón de la Riva Reina

*Director general adjunt*

Cirus Andreu i Cabot

Alfonso Ayuso Calle

*Sotsdirectors generals*

#### **Sabadell Amèrica**

Fernando Pérez-Hickman

*Director general adjunt*

#### **Banca Corporativa i Negocis**

##### **Globals**

Enric Rovira i Masachs

*Sotsdirector general*

#### **Transformació d'Actius i Solvia**

Miguel Montes Güell

*Director general*

### Direccions territorials

#### **Direcció Territorial Catalunya**

Lluís Buil Vall

*Sotsdirector general*

#### **Direcció Territorial Centre**

Blanca Montero Corominas

*Sotsdirectora general*

#### **Direcció Territorial Est**

Jaume Matas i Vallverdú

*Sotsdirector general*

#### **Direcció Territorial Nord-oest**

Pablo Junceda Moreno

*Sotsdirector general*

#### **Direcció Territorial Nord**

Pedro E. Sánchez Sologaistua

*Sotsdirector general*

#### **Direcció Territorial Sud**

Juan Krauel Alonso

*Sotsdirector general*

### Direccions corporatives

#### **Riscos**

Josep Lluís Negro i Rodríguez

*Conseller director general*

Rafel Josep García i Nauffal

*Sotsdirector general*

#### **Secretaria General**

María José García Beato

*Secretària general*

Gonzalo Baretino Coloma

*Sotsdirector general*

#### **Financera**

Tomàs Varela i Muiña

*Director general*

Sergio Palavecino Tomé

*Sotsdirector general*

#### **Operacions i Desenvolupament**

##### **Corporatiu**

Miguel Montes Güell

*Director general*

Federico Rodríguez Castillo

*Sotsdirector general*

##### **Operacions Corporatives**

Joan M. Grumé i Sierra

*Sotsdirector general*

##### **Participacions Financeres**

Ignasi Camí i Casellas

*Sotsdirector general*

##### **Comunicació i Relacions**

##### **Institucionals**

Ramon Rovira i Pol

*Sotsdirector general*

##### **Recursos Humans**

Xavier Vela i Hernández

*Sotsdirector general*

##### **Auditoria Interna**

Núria Lázaro i Rubio

*Sotsdirectora general*

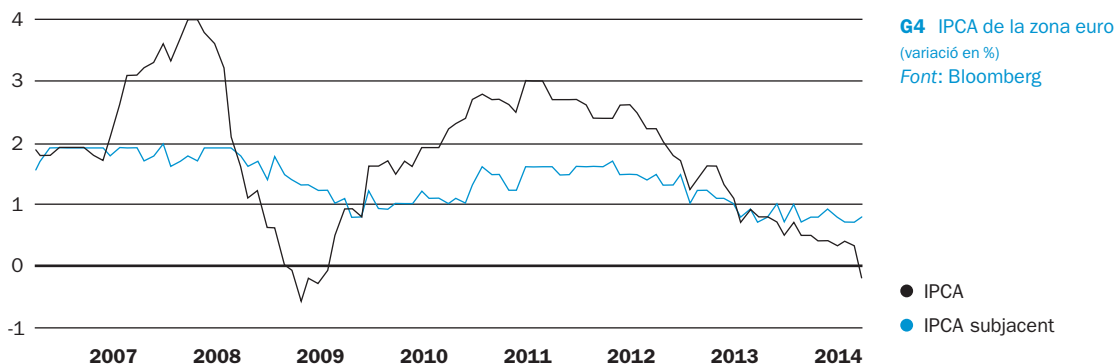
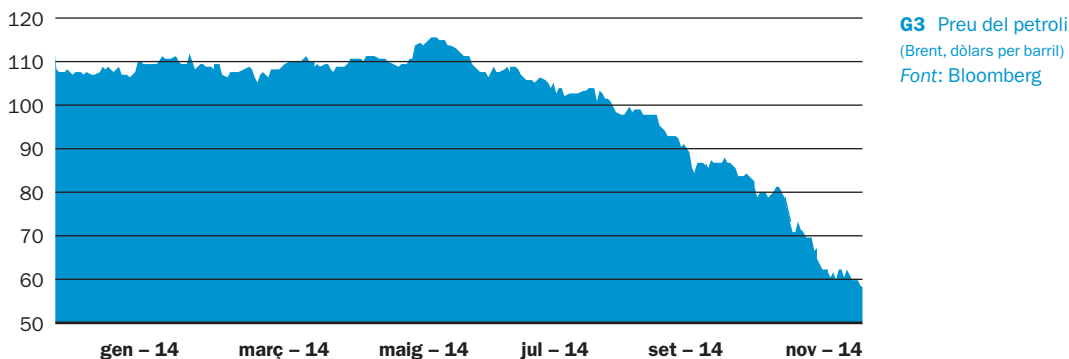
El 2014, l'economia espanyola ha destacat en positiu dins del context europeu. L'activitat s'ha recuperat i s'ha creat ocupació per primera vegada des de 2008.

La posada en marxa del Mecanisme Únic de Supervisió (MUS) i l'assumpció de les funcions com a supervisor bancari únic per part del Banc Central Europeu (BCE) el 2014 impliquen importants fites en el procés de creació de la Unió Bancària.

Europa ha avançat decisivament cap a la Unió Bancària després d'assolir un acord per establir un mecanisme i un fons únic de resolució. A més a més, el BCE ha iniciat les seves tasques com a supervisor bancari únic, després de fer un exercici d'avaluació global del sistema bancari europeu.

Els desenvolupaments polítics i geopolítics han estat un dels principals focus d'atenció. Les tensions geopolítiques s'han centrat a l'Orient Mitjà i, especialment, a Ucraïna.

L'economia mundial s'ha caracteritzat per un creixement modest i una inflació continguda.



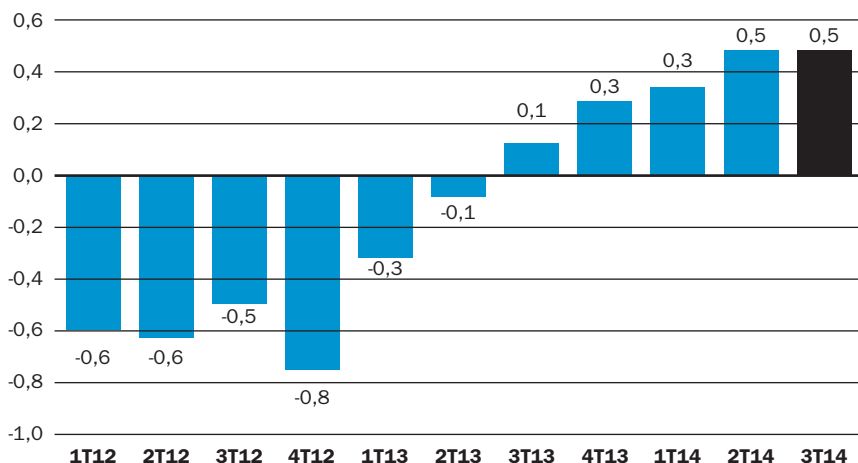
El petroli ha caigut prop d'un 50% durant l'any, cosa que s'explica tant per factors de demanda com d'oferta (G3).

A la zona euro, l'activitat amb prou feines ha mostrat dinàmica, i la inflació s'ha situat en el conjunt de l'any en nivells molt reduïts (G4).

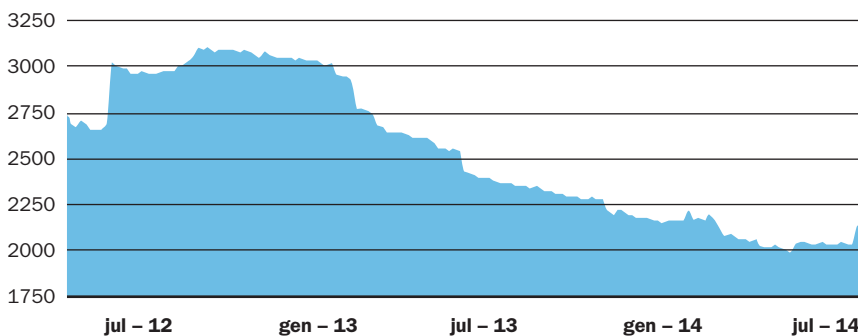
L'economia espanyola s'ha recuperat i destaca en positiu dins de la zona euro (G5). L'activitat ha tingut el suport d'un entorn financer més benigne, menys intensitat de l'ajust pressupostari i l'estabilització de la construcció.

El BCE ha adoptat noves mesures per combatre la reduïda inflació. Així, ha situat el tipus rector en mínims històrics i el tipus marginal de dipòsit en terreny negatiu. També ha establert operacions de liquiditat a llarg termini condicionades a la concessió de crèdit i ha iniciat programes de compres d'actius privats (G6).

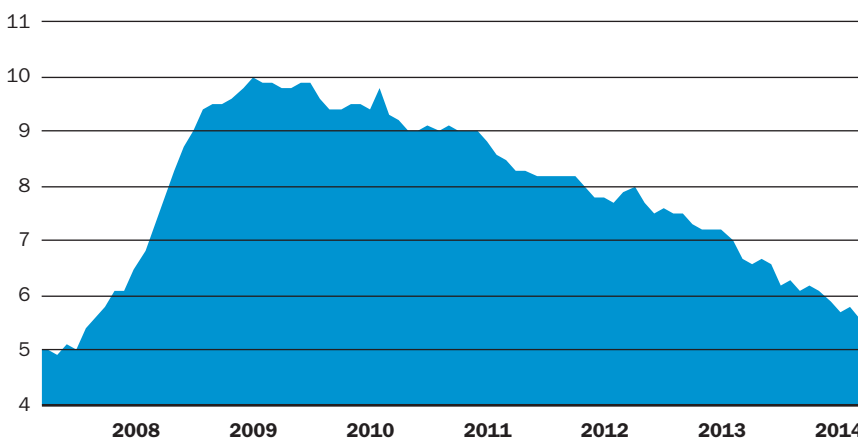
Als Estats Units, la Fed ha marcat un canvi de rumb en la seva política monetària gràcies a la millora del mercat laboral (G7). En aquest sentit, ha finalitzat el seu programa de compra d'actius (deute públic i MBS).



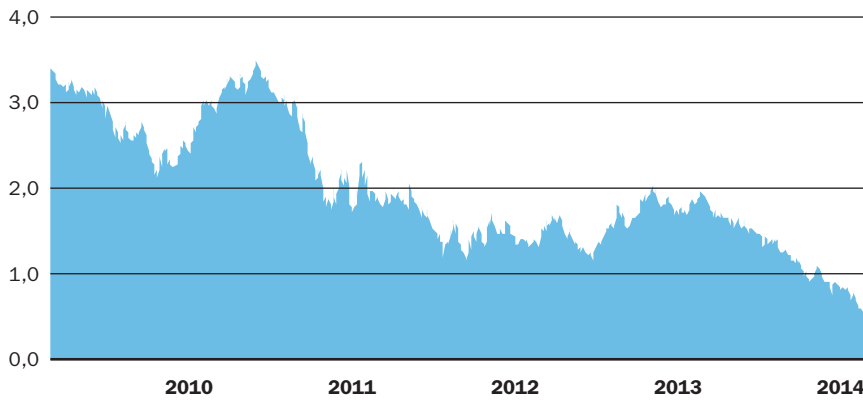
**G5** PIB d'Espanya  
(variació trimestral en %)  
Font: INE



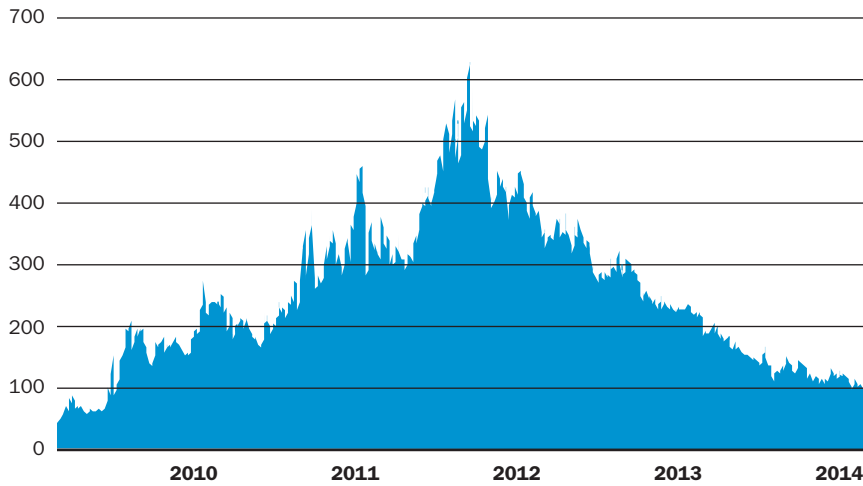
**G6** Balanç del BCE  
(milers de milions d'euros)  
Font: Bloomberg



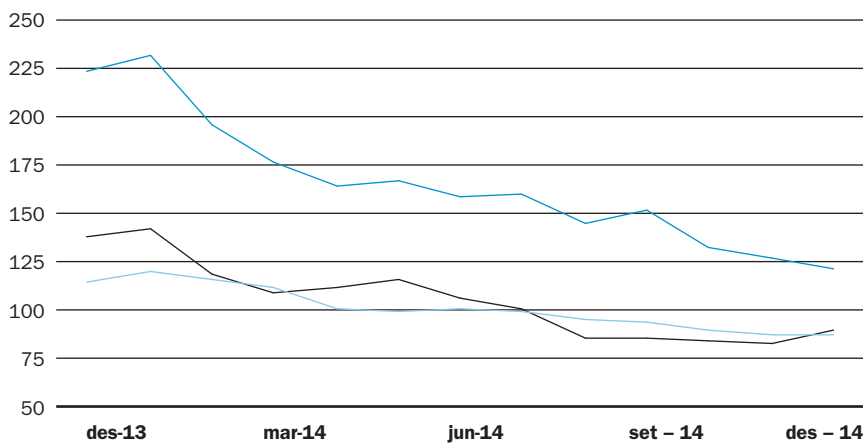
**G7** Taxa d'atur als Estats Units  
(% de la població activa)  
Font: Bloomberg



**G8** Rendibilitat del deute públic alemany a deu anys (en %)  
Font: Bloomberg



**G9** Prima de risc de país del deute públic espanyol a deu anys (en punts bàsics)  
Font: Bloomberg



**G10** Spread del deute bancari en euros (en punts bàsics).  
Font: BofA Merrill Lynch

- Itàlia
- Espanya
- Països Core

La rendibilitat del deute públic a llarg termini a Alemanya s'ha situat en mínims històrics (G8). Aquest actiu ha trobat suport en la reduïda inflació, la debilitat econòmica a la zona euro, el caràcter acomodatiu del BCE i un context geopolític més incert.

A Espanya, la rendibilitat del bo a deu anys també s'ha situat en mínims històrics (G9). La prima de risc s'ha reduït de manera important gràcies al to acomodatiu del BCE.

Els avanços en la Unió Bancària han contribuït a una nova reducció de la fragmentació en els mercats de capitals europeus (G10).

L'euro ha experimentat una depreciació important respecte al dòlar (G11). Aquest comportament respon a la divergència en les polítiques monetàries del BCE i la Fed, i al millor to de l'activitat als Estats Units.

En els mercats financers dels països emergents s'ha observat una elevada volatilitat i fortes depreciacions canviàries (G12). Això ha estat influït per les debilitats estructurals existents en algunes economies importants i els dubtes respecte a l'abast de la desacceleració econòmica a la Xina. La inestabilitat política i geopolítica en alguns països també ha contribuït a aquest comportament.

## Perspectives 2015

Previsiblement, l'economia mundial continuarà afectada per les conseqüències de la crisi financera i creixerà a un ritme modest.

Els esdeveniments geopolítics continuaran sent un focus d'atenció i el context polític seguirà aportant incertesa a Europa.

La inflació subjacent (sense aliments ni energia) prevaldrà reduïda a les zones principals i especialment a la zona euro.

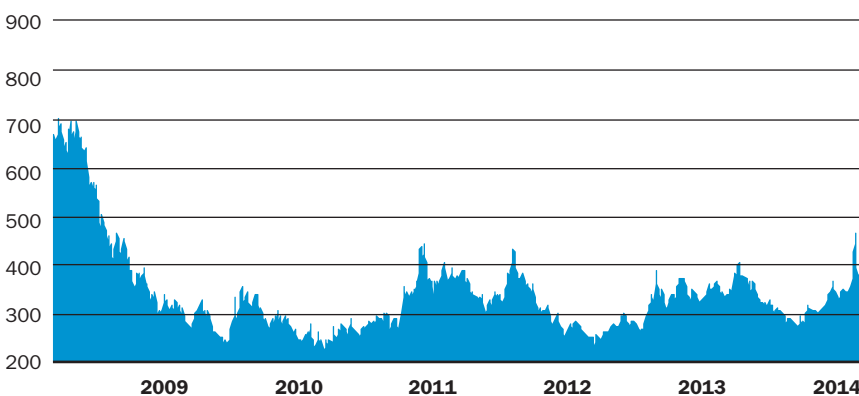
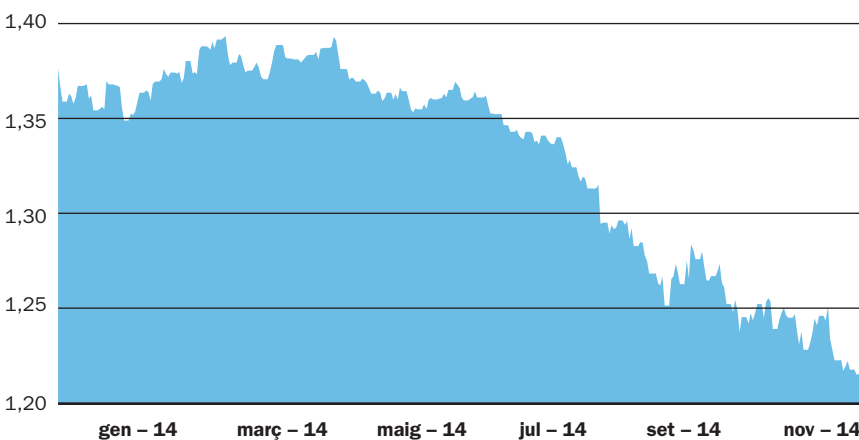
La recuperació s'anticipa fràgil i desigual a la zona euro. Espanya continuarà destacant en positiu dins de la regió. Als Estats Units es preveu que l'economia mantingui un creixement al voltant del seu potencial.

El BCE adoptarà noves mesures per combatre els riscos de deflació. D'altra banda, s'espera que la Fed iniciï un cicle de pujades dels tipus d'interès molt gradual.

Pel que fa a la unió bancària, els esforços se centraran en la posada en marxa del mecanisme únic de resolució. Així mateix, el 2015 es completarà el primer cicle de supervisió per part del BCE.

Moltes de les economies emergents han d'encarar l'inici d'un procés de despallanquejament (especialment empresarial) en un entorn més complex.

A la Xina, es preveu que el creixement potencial mantingui una tendència descendent.



## Entorn regulador

### La Unió Bancària Europea

La Unió Bancària constitueix un pas fonamental per avançar cap a una unió econòmica i monetària europea més completa. La posada en marxa del Mecanisme Únic de Supervisió (MUS) i l'assumpció de les funcions com a supervisor prudencial per part del Banc Central Europeu (BCE) comporten fites importants en el procés de creació de la Unió Bancària, la qual es complementa amb el Mecanisme Únic de Resolució (MUR) i l'entrada en vigor d'un sistema harmonitzat de garantia de dipòsits. El MUS es fa càrrec de la supervisió de totes les entitats de crèdit dels estats membres de la Unió Econòmica Monetària (UEM), així com de les entitats dels països de la Unió Europea que, tot i no tenir l'euro com a moneda, decideixin participar-hi de manera voluntària.

El BCE va assumir el nou rol de supervisor bancari europeu el novembre de 2014, més de dos anys després del punt àlgid de la crisi sobirana europea i del moment en què les autoritats es van comprometre a una integració financera més gran a la Unió Europea (UE). El BCE exerceix la seva nova funció a través del MUS, fruit del nou marc regulador i operatiu aprovat l'abril de 2014.

### Altres iniciatives a la Unió Europea

El gener de 2014, la Comissió va proposar una reforma estructural de la banca. L'objectiu de la proposta és minimitzar el contagi dels riscos de les operacions de la banca en els mercats financers al negoci de la banca detallista. En particular, es proposa transferir el negoci de transaccions per al benefici del mateix Banc (*proprietary trading*) a una entitat segregada legalment i financerament. La proposta afectaria les entitats globalment sistèmiques de la UE i les que tenen un negoci de *proprietary trading* significatiu. Actualment, la proposta s'està negociant al Parlament Europeu.

D'altra banda, continuen les negociacions entre un grup d'onze països de la UE (que inclou Espanya, Alemanya, França i Itàlia) per establir un impost sobre les transaccions financeres. Les negociacions se centren en una proposta de la Comissió de febrer de 2013 que taxaria les transaccions en els principals instruments financers vinculats als països participants. La iniciativa pretén harmonitzar aquest impost establert en l'àmbit nacional en certs països, recaptar fons i desincentivar les transaccions especulatives als mercats financers.

Finalment, les autoritats europees han indicat que augmentaran la supervisió dels riscos del sistema financer no bancari. En particular, les autoritats han assenyalat el notable creixement del mercat de renda fixa corporatiu i l'exposició dels fons d'inversió a aquest com un risc potencial a l'estabilitat financera. No obstant això, la regulació del sector no bancari es troba en la fase inicial i les iniciatives han estat liderades pel financial Stability Board

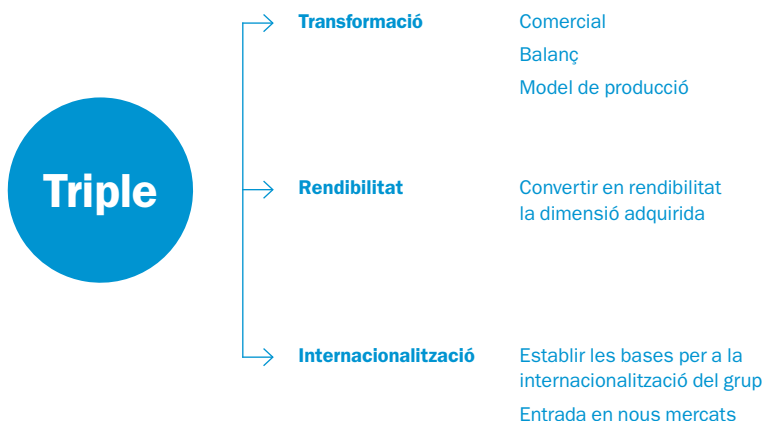
en l'àmbit global. A la UE, les propostes s'han centrat a augmentar la liquiditat dels fons d'inversió lligats al mercat monetari i en la reforma del mercat de titulitzacions. A més a més, s'ha avançat en la regulació de les operacions de finançament amb col·lateral.

# Banc Sabadell ha iniciat el pla Triple el 2014.

Banc Sabadell el 2014 ha llançat el nou pla de negoci per a 2014-2016, denominat Triple, que està articulat per tal que la solidesa del balanç i la forta plataforma comercial

amb presència en tot el territori nacional permetin al Banc encapçalar la recuperació del crèdit en el mitjà i llarg termini.

G17 Pedres angulars del pla Triple



El primer focus del nou pla de negoci està en la millora de la rendibilitat, amb un objectiu d'una ROTE (rendibilitat sobre els recursos propis ajustats) del 12% per a 2016.

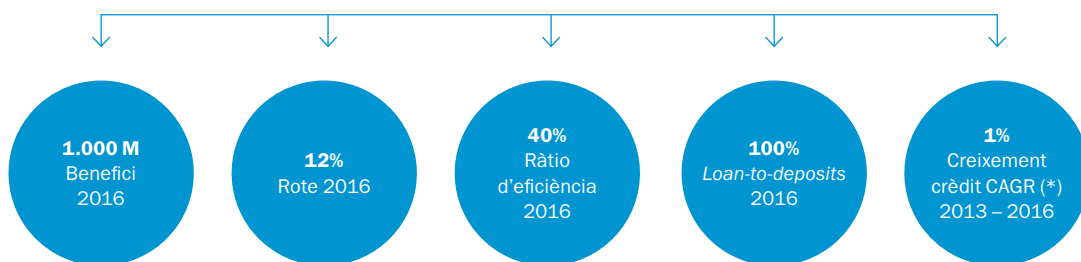
Després d'experimentar un salt quàntic en dimensió, Banc Sabadell se centra ara a consolidar el negoci domèstic i rendibilitzar els nous negocis adquirits. En aquest sentit, el Banc ha dissenyat dues estratègies diferents en funció de la posició de mercat en cada regió. D'una banda, a les regions de Catalunya i Llevant, la dimensió adquirida ja és suficient i l'esforç comercial està enfocat en la rendibilitat, l'oferta de productes i el tancament de la bretxa provinent dels negocis integrats recentment.

D'altra banda, a la resta d'Espanya, el focus està a incrementar el nombre de clients i la quota de mercat. A més,

l'entitat vol continuar millorant la relació amb els clients per convertir-se en el seu banc preferit i incrementar les quotes en fons d'inversió i assegurances.

El segon dels grans eixos d'actuació dibuixats per Banc Sabadell gira al voltant de la transformació tant comercial com del balanç i del model de producció. En relació amb el balanç, la transformació es basa en la disminució de la morositat i la venda d'actius immobiliaris. Per reduir la morositat, el Banc ha dissenyat nous programes de gestió en què es combina l'anticipació (reducció de les entrades en mora) amb la recuperació (accelerant el ritme de les recuperacions).

G18 Principals variables objectiu del pla de negoci Triple



(\*) Compound Annual Growth Rate (CAGR)



Pel que fa a la reducció dels actius immobiliaris, es continuarà palanquejant en l'experiència de la divisió de transformació d'actius i el lideratge de Solvia i, al mateix temps, es beneficia de la millora del mercat immobiliari.

En relació amb la transformació del model de producció i comercial, es tracta de portar-la a terme de manera que permeti incrementar la productivitat, sense minvar la qualitat de servei que sempre ha caracteritzat el Banc. Per fer-ho, per exemple, s'ha dissenyat un nou model de banca instantània, que s'implementarà inicialment en àrees de creixement clau com és la regió de Madrid.

Al costat d'aquests dos grans eixos, el nou pla de negoci marca com a tercer eix el de la internalització, establint les bases per portar-la a termini amb l'entrada a nous mercats. Constitueix també una base del Pla Triple la gestió del talent i el capital humà.

### Highlights de seguiment de 2014

En relació amb la rendibilitat, principal focus sobre el qual gira el pla, el 2014 les magnituds principals mostren una bona evolució (G19).

Respecte a la transformació del model comercial, s'han iniciat grans projectes basats en l'experiència de client, com ara un nou model de gestió comercial centralitzada orientat a client, i un model de relació amb clients

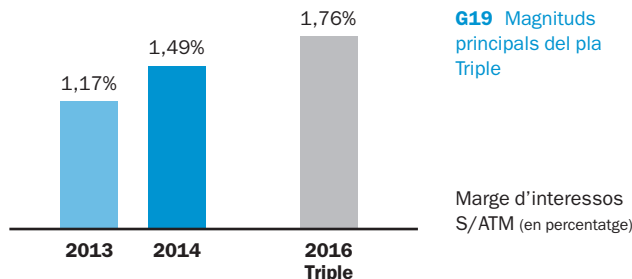
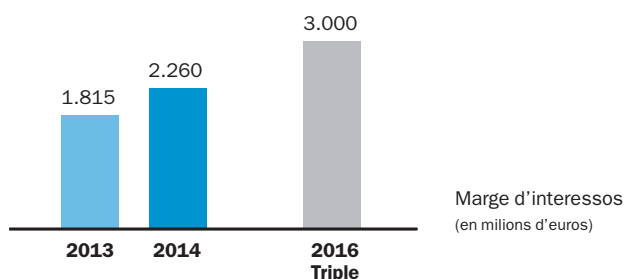
amb l'objectiu de ser el banc principal dels nostres clients i aconseguir relacions més duradores i rendibles.

Un any més, la qualificació obtinguda en l'estudi independent de STIGA, Equos - RCB Anàlisi de Qualitat Objectiva en Xarxes Comercials Bancàries 2014, situa Banc Sabadell com una de les entitats líder de mercat, amb una puntuació de 7,16 (quan la mitjana del sector ha estat de 6,29).

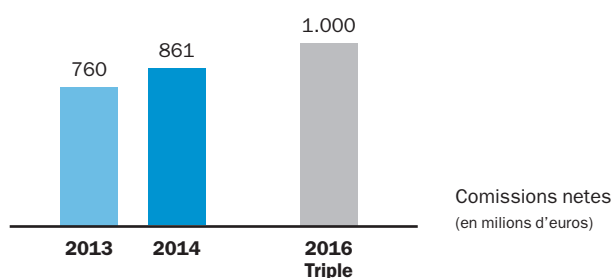
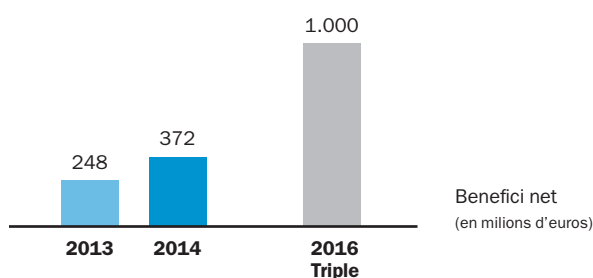
Pel que fa a la transformació, s'ha reduït al balanç l'import d'actius dubtosos exEPA en 1.829 milions d'euros el 2014.

Quant a la transformació del model productiu, es pot veure el seguiment durant l'exercici en l'apartat següent de model operatiu i organitzatiu.

Finalment, en relació amb la internacionalització, cal destacar que, un cop obtinguts els permisos corresponents per part de les autoritats supervisores espanyoles i els reguladors mexicans, Banc Sabadell ha iniciat les seves operacions a Mèxic a través de la seva nova filial, anomenada Sabadell Capital, societat financera d'objecte múltiple (SOFOM), dirigida al finançament especialitzat en pesos mexicans i dòlars de projectes energètics, infraestructures i d'altres sectors com són el turisme, el comerç exterior i l'administració pública.



G19 Magnituds principals del pla Triple



## S'han millorat els nivells de qualitat de servei.

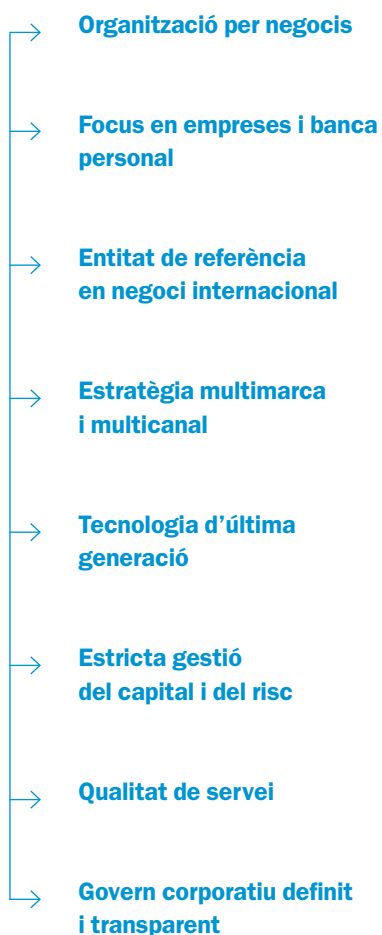
## Model de negoci

Banc Sabadell té un model de negoci relacional, amb una franquícia molt reconeguda.

Es tracta d'un model de negoci basat en la clientela, amb estàndards de gestió personals i diferenciats, basats en la creació de valor. Els processos de venda estan fonamentats en l'assessorament i en suports de venda d'elevada qualitat. El model relacional es complementa amb campanyes de producte específiques, que s'elaboren centrant-se en el client.

Amb l'objectiu de ser el banc principal dels nostres clients, el nostre model de relació pren com a base la qualitat i el compromís, així com la figura del gestor, l'objectiu del qual és acompanyar el client en tot el seu cicle de vida financer, de manera que s'aconsegueixen relacions duradores i rendibles.

## Fortaleses BS

- 
- A vertical list of eight strengths of Banc Sabadell, each preceded by a right-pointing arrow. The text is in blue.
- **Organització per negocis**
  - **Focus en empreses i banca personal**
  - **Entitat de referència en negoci internacional**
  - **Estratègia multimarca i multicanal**
  - **Tecnologia d'última generació**
  - **Estricta gestió del capital i del risc**
  - **Qualitat de servei**
  - **Govern corporatiu definit i transparent**

### **Banca Comercial**

És la línia de negoci amb més pes en el grup i centra la seva activitat en l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes, comerços i autònoms, col·lectius professionals, emprenedors i altres particulars.

### **Banca Corporativa i Negocis Globals**

Ofereix productes i serveis a grans corporacions i institucions financeres nacionals i internacionals.

### **Mercats i Banca Privada**

Aquest negoci ofereix la gestió de l'estalvi i de la inversió dels clients de Banc Sabadell i inclou des de l'anàlisi d'alternatives fins a la intervenció en els mercats, la gestió activa del patrimoni i la seva custòdia.

### **Direcció de Transformació d'Actius**

Focalitzada a mantenir una visió integrada del balanç, dissenyar i promoure l'estratègia de transformació dels actius i desenvolupar un negoci de finançament immobiliari de qualitat.

### **Direcció Grup Immobiliari (Solvía)**

Focalitzada en la gestió unificada de la totalitat dels negocis immobiliaris (comercialització i *servicing* d'actius, gestió patrimonial i promoció i desenvolupament de sòl), dóna continuïtat al procés de posada en valor de les capacitats de Solvia.

Després de l'important creixement inorgànic protagonitzat per Banc Sabadell els últims anys, el Banc està present en tot el territori nacional amb una quota de negoci del 7,6% (G13).

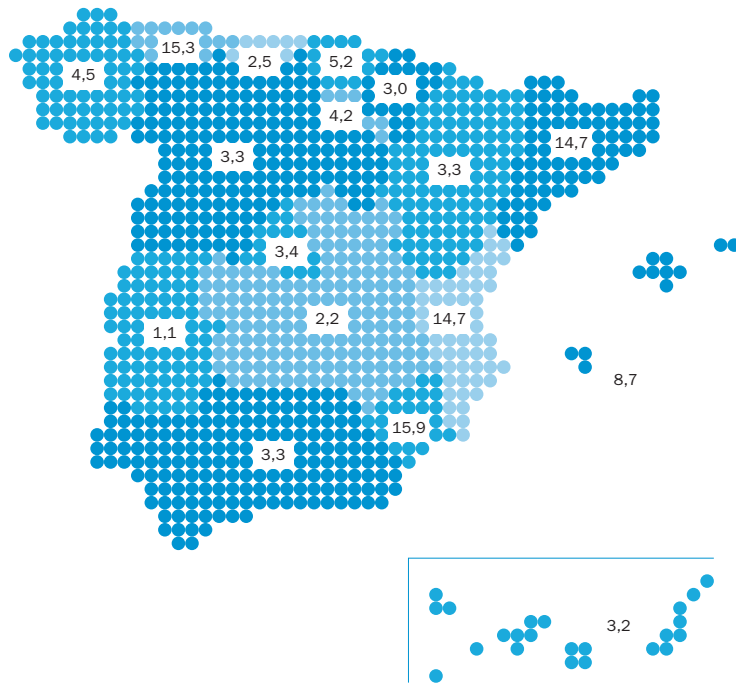
En la geografia nacional, l'entitat opera amb diferents marques, totes elles sota el paraigua de Banc Sabadell (G14).

Banc Sabadell és, així mateix, una entitat de referència en negoci internacional. Amb una oferta especialitzada i una proposta de valor eficaç, Banc Sabadell està present en places estratègiques i col·labora amb organismes promotors de comerç exterior, amb la qual cosa dóna suport a la clientela en el desenvolupament i creixement de la seva activitat internacional.

**G13** Quota de negoci per comunitat autònoma



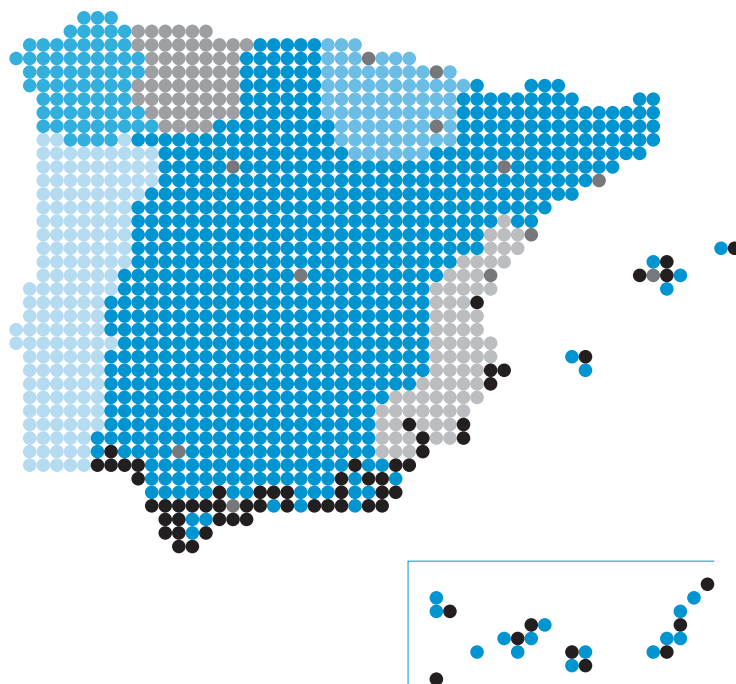
**BS quota a Espanya**



**G14** Mapa de marques per zones

**Distribució de la xarxa nacional en tancar l'any 2014**

- SabadellAtlántico
- SabadellCAM
- SabadellGallego
- SabadellGuipuzcoano
- SabadellHerrero
- SabadellSolbank
- SabadellUrquijo



## El Banc manté estàndards elevats de qualitat en el servei.

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 lliurat als seus grups d'interès com en l'execució de tots i cada un dels processos en què s'articula aquesta activitat. Aquesta orientació natural cap a l'excel·lència l'ajuda a enfortir les seves capacitats en totes les àrees de gestió, de manera que converteix les amenaces en fortaleses 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.

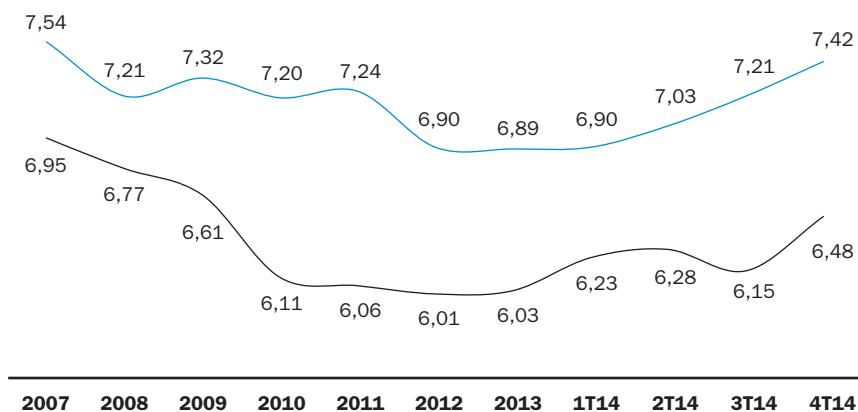
El referent principal per comparar i millorar les pràctiques de gestió és el model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), sota el qual el Banc se sotmet a avaluacions independents cada dos anys. En l'avaluació realitzada el novembre de 2014, es va renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència en Gestió (+500) i es van superar els 700 punts d'aquest exigent model. Això representa un increment de gairebé 100 punts respecte a la de 2012, fet que implica un resultat realment extraordinari i a l'abast de molt poques organitzacions.

A més a més, Banc Sabadell continua sent l'única entitat de crèdit espanyola amb el 100% de la seva activitat financera certificada sota la ISO, la qual cosa demostra la seva orientació al client i el rigor en la gestió dels processos. El 2014, Banc Sabadell ha renovat el certificat ISO 9001 per a tres anys més.

El Banc disposa del distintiu Madrid Excel·lent, renovat el 2012. Aquesta acreditació també obliga a fer

una avaluació anual de manteniment, que l'any 2014 es va superar de manera satisfactòria.

Les diferents actuacions del pla comercial que s'han dut a terme han donat els seus fruits i les valoracions dels clients han constatat la millora en la qualitat del servei, tant respecte a la mitjana del sector com en termes absoluts, en què Banc Sabadell ha estat l'entitat més valorada pels clients segons l'índex de qualitat (G15).



**G15** Nivell de qualitat del servei  
Font: STIGA, EQUOS, "RCB Anàlisi de qualitat objectiva en xarxes comercials bancàries (4T 2014)"

● Sector  
● Sabadell

Nota: les dades trimestrals són simples.

### Model operatiu

El model operatiu del Banc es caracteritza principalment per la concentració en fàbriques operacionals de tota la càrrega administrativa tant d'oficines com de centres corporatius. Aquest alliberament de càrrega administrativa a les oficines permet l'increment de temps comercial i redunda en un millor servei al client i més potència comercial. Amb aquesta concentració, també s'afavoreix una reducció dels temps mitjans d'operació (TMO), gràcies a la industrialització de les diferents tasques, fet que permet millores de procés i/o d'automatització, que incrementen la capacitat de resposta i proporcionen més traçabilitat a les operacions.

Tot això contribueix a generar més eficiència operativa i es millora, alhora, l'experiència de client, amb processos més simples i àgils, i una xarxa comercial més dedicada i focalitzada a l'assessorament de clients.

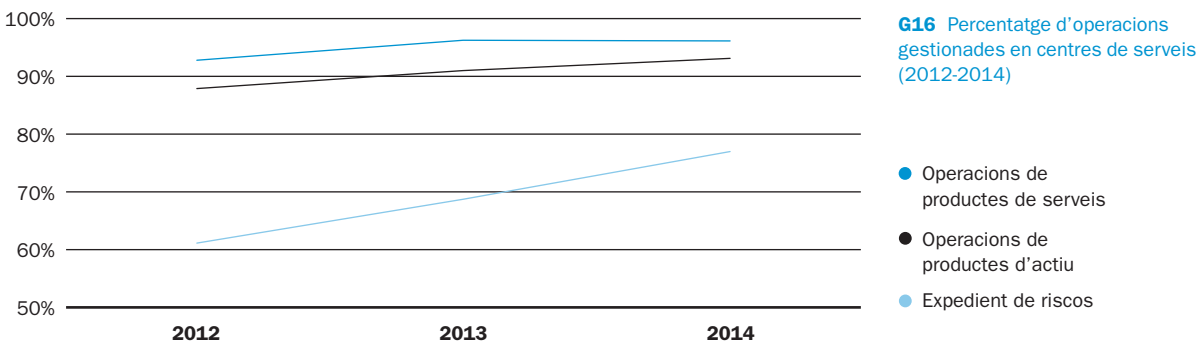
Durant l'exercici de 2014, el procés de transformació del model de producció s'ha concentrat a consolidar les fàbriques centralitzades de tramitació de diversos processos bancaris. Així mateix, s'ha continuat amb el procés de traspàs de noves tasques des d'oficines i centres corporatius cap als centres de servei, amb la qual cosa s'han aconseguit unes ràtios de concentració més altes i que ens acosten a l'objectiu previst pel pla de transformació. Ha finalitzat també la integració tecnològica i operativa de Banco Gallego i Lloyds Bank.

### Gestió de la despesa i control de costos

El nou model optimitzat permet fer un seguiment exhaustiu de les despeses i els costos, aspectes imprescindibles per mantenir alineats els objectius de reducció de costos i els increments de capacitat requerits per augmentar l'activitat.

En aquest sentit, el 2014 el cost mitjà d'operació (CMO) s'ha reduït un 3% en les operacions de productes d'actiu i es manté al mateix nivell en les operacions de productes de serveis.

Amb processos simples i àgils,  
s'està aconseguint més  
eficiència operativa i una millora  
de l'experiència del client.



## Marca BS

### Indicadors de percepció de marca

Durant l'any 2014, el Banc ha prosseguit amb èxit la política d'elevat la notorietat de la seva marca, necessària per incrementar la capacitat de creixement en el mercat detallista del nostre país amb l'objectiu d'arribar a equiparar el seu nivell de coneixement al d'altres competidors rellevants.

Així, la notorietat de la marca Sabadell ha passat en cinc anys de l'1% al 4,7% en termes *top of mind* i del 4,7% al 17,3% en termes de notorietat total, de manera que ocupa ja el cinquè lloc entre les entitats financeres espanyoles, segons dades de l'enquesta anual FRS Inmark, de referència en el sector (G20 i G21).

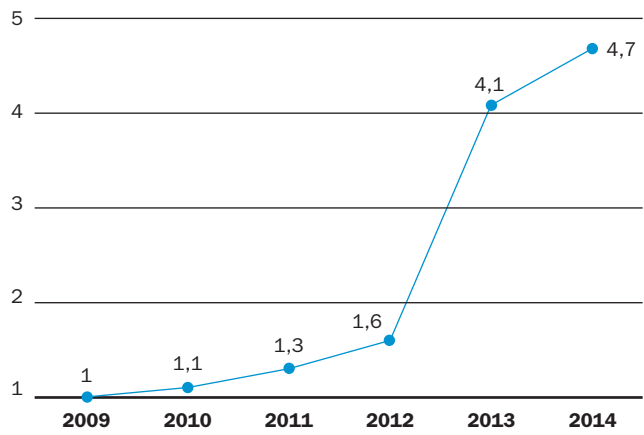
### Campanyes publicitàries i accions per reforçar la imatge del Banc el 2014

La comunicació publicitària durant l'any 2014 s'ha continuat duent a terme amb un marcat segell personal que el distingeix de la resta d'anuncians del sector i que transmet i vol destacar el perfil professional, seriós, actual, innovador en servei al client i caràcter emprenedor.

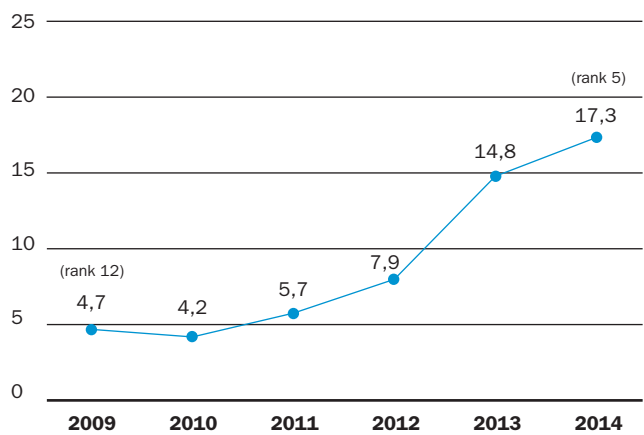
Durant el primer trimestre es va activar la campanya "Creure", amb l'objectiu de promoure el crèdit entre les petites i mitjanes empreses, sota l'eslògan "Creure en els negocis és donar-los crèdit" i tenint per bandera comercial i de servei el compromís de donar resposta a les sol·licituds de crèdit en un màxim de set dies. La notorietat publicitària obtinguda en el mercat target va ser molt elevada i va ser reconeguda per més del 70% dels enquestats.

La fita principal de comunicació es va produir, però, el tercer trimestre amb l'aparició, per primera vegada en la publicitat del Banc, de Rafael Nadal amb la campanya sota el lema "A prop, una conversa privada entre Rafa Nadal & John Carlin". L'acord assolit amb el tennista Rafael Nadal per ser l'ambaixador de la marca Sabadell en l'àmbit mundial, establert aquest any, es pot considerar un pas més en la política de notorietat del Banc, en aquest cas amb el suport d'un dels esportistes de més prestigi del món, extraordinàriament estimat al nostre país i amb un perfil de valors molt propers als que el Banc vol transmetre.

### G20 Notorietat top of mind



### G21 Notorietat total





**“No crec que les coses canviïn per si soles,  
les has de fer canviar”**

**<sup>B</sup>Sabadell**



# Banc Sabadell va superar amb èxit les proves de resistència de la banca europea.

## L'acció BS i els accionistes

### L'acció BS

El 2014, l'entorn macroeconòmic, les decisions de política monetària del Banc Central Europeu i les proves de resistència (test d'estrès) sobre la banca europea establertes pel BCE abans d'assumir les funcions com a supervisor bancari únic han estat els principals focus d'atenció dels mercats financers.

Al llarg de la primera meitat de l'any, la millora en el sentiment respecte a la recuperació econòmica a Espanya, la bona acollida dels resultats presentats i l'inici del nou pla de negoci Triple 2014-2016 van permetre que la cotització de Banc Sabadell tingués un comportament millor que la resta del sector.

En la segona meitat de l'any, la incertesa sobre la situació macroeconòmica europea i les proves de resistència van marcar l'evolució de la borsa en general i també de la cotització de l'acció de Banc Sabadell.

Després de la publicació d'aquests resultats per part del BCE a final d'octubre, que van confirmar la solidesa de capital de Banc Sabadell, es va observar novament un millor comportament relatiu de l'acció respecte als seus comparables domèstics. En els resultats fets públics, es va concloure que les valoracions dels actius i col·laterals de Banc Sabadell, així com les seves provisions, eren adequades i que el Banc no tenia, en cap dels escenaris plantejats, necessitats de capital addicionals (vegeu més detall dels resultats en el capítol de "Gestió del risc").

Amb la cotització de tancament de 2014 de 2,205 euros, la capitalització borsària de Banc Sabadell el 31 de desembre va ser de 8.874 milions d'euros, amb la qual cosa va esdevenir el cinquè grup bancari espanyol en termes de valor de mercat, així com en la major part dels altres paràmetres financers. La ràtio del valor de cotització sobre el valor comptable en tancar l'exercici de 2014 era de 0,87.

Al llarg de 2014, el *management* de Banc Sabadell va intensificar la seva interacció amb inversors institucionals. Es va assistir, així, a vint conferències internacionals i es van mantenir reunions amb 646 inversors. Aquesta interacció més gran ha incrementat la visibilitat de l'acció.

El pes dels inversors institucionals v en la base accionarial de Banc Sabadell, durant l'any 2014, ha incrementat des d'un 38,5% el desembre de 2013 a un 48% el desembre de 2014.

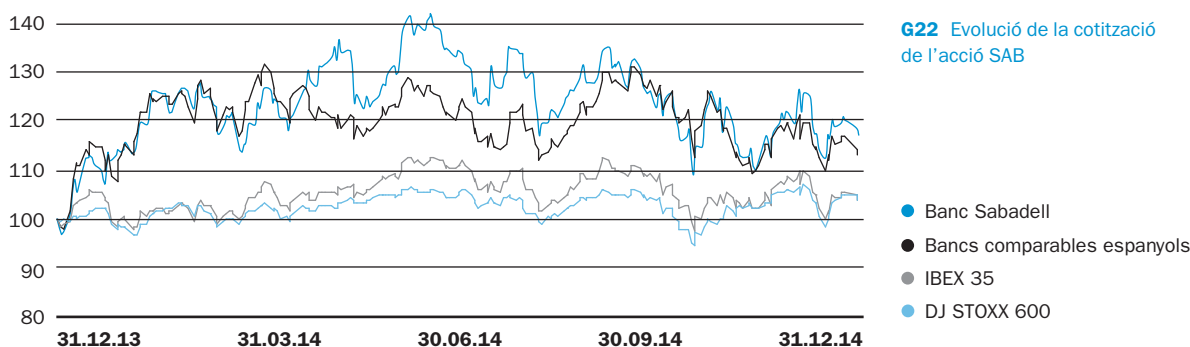
El 2014, la percepció dels analistes que segueixen l'acció de Banc Sabadell ha variat significativament i un 70% recomana estar sobreponderat o neutral en l'acció.

Quant a la política de retribució a l'accionista, el 2014 es va pagar un dividend corresponent a l'exercici de 2013 de 0,01 euros per acció i una retribució complementària equivalent a 0,02 euros per acció, en forma d'accions procedents de l'autocartera.

Així mateix, es presenta per a l'aprovació de la Junta General d'Accionistes, corresponent a l'exercici de 2014, una retribució a l'accionista que consisteix en:

- Una retribució flexible a l'accionista per un import estimat de prop de 0,04 euros per acció, instrumentada per mitjà d'un augment de capital alliberat amb càrrec a reserves i que ofereixi als accionistes la possibilitat d'optar per rebre aquest import en efectiu i/o en accions noves.
- Una retribució complementària a l'accionista de 0,01 euros per acció consistent en el lliurament d'accions procedents de l'autocartera del Banc per un import equivalent, que es comptabilitzarà contra la reserva voluntària per prima d'emissió.

Després de les actuacions de capital dutes a terme el 2014, de conversió d'obligacions necessàriament convertibles en accions (vegeu-ne més detall al capítol de "Gestió de capital", dins de la "Informació financera"), les accions ordinàries de Banc Sabadell totalitzaven 4.024 milions d'accions.



Any 2014	En euros	En euros	En euros	En títols
	Cotització última	Cotització màxima	Cotització mínima	Volum mitjà diari
Gener	2,193	2,198	1,820	38.817.451
Febrer	2,394	2,437	2,139	28.683.423
Març	2,242	2,429	2,126	27.360.620
Abril	2,450	2,474	2,181	31.943.575
Maig	2,424	2,588	2,214	25.182.099
Juny	2,492	2,713	2,404	22.433.254
Juliol	2,434	2,570	2,238	20.337.269
Agost	2,396	2,479	2,150	27.708.202
Setembre	2,344	2,538	2,294	23.562.633
Octubre	2,300	2,404	1,958	27.559.637
Novembre	2,281	2,310	2,016	30.103.889
Desembre	2,205	2,377	2,056	24.259.056

T3 Evolució mensual de la cotització durant l'any 2014

	En milions	En milions d'euros	En euros	En milions d'euros	En euros
	Nombre d'accions	Benefici atribuït al Grup	Benefici atribuït al Grup per acció	Recursos propis	Valor comptable per acció
2012	2.960	82	0,028	9.120	3,08
2012 (*)	3.184	82	0,026	9.120	2,86
2013	4.011	146	0,036	10.227	2,55
2013 (**)	4.299	146	0,034	10.227	2,38
2014	4.024	372	0,092	10.224	2,54
2014 (***)	4.290	372	0,087	10.224	2,38

T4 Benefici i valor comptable per acció 2012-2014

L'exercici de 2013 està reexpressat en virtut de l'aplicació anticipada de la CINIF 21.

(\*) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 224,28 milions d'accions.

(\*\*) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 287,13 milions d'accions.

(\*\*\*) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 265,27 milions d'accions.

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	196.380	507.853.029	12,62%
De 12.001 a 120.000	33.095	974.338.672	24,21%
De 120.001 a 240.000	1172	191.390.723	4,76%
De 240.001 a 1.200.000	701	312.497.888	7,76%
D'1.200.001 a 15.000.000	108	336.901.273	8,37%
Més de 15.000.000	25	1.701.479.029	42,28%
<b>TOTAL</b>	<b>231.481</b>	<b>4.024.460.614</b>	<b>100,00%</b>

T5 Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2014

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	220.038	606.504.305	15,12%
De 12.001 a 120.000	40.339	1.173.220.164	29,25%
De 120.001 a 240.000	1331	218.181.418	5,44%
De 240.001 a 1.200.000	756	340.786.387	8,50%
D'1.200.001 a 15.000.000	105	303.994.156	7,58%
Més de 15.000.000	20	1.368.795.151	34,12%
<b>TOTAL</b>	<b>262.589</b>	<b>4.011.481.581</b>	<b>100,00%</b>

T6 Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2013

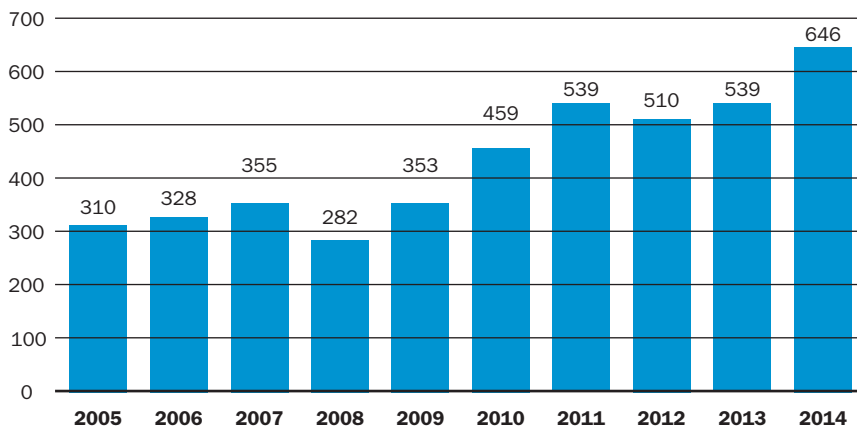
## Els accionistes

Banc Sabadell té com a objectiu correspondre a la confiança dipositada pels accionistes a través d'una rendibilitat adequada, un sistema de govern equilibrat i transparent i una acurada gestió dels riscos associats a la seva activitat.

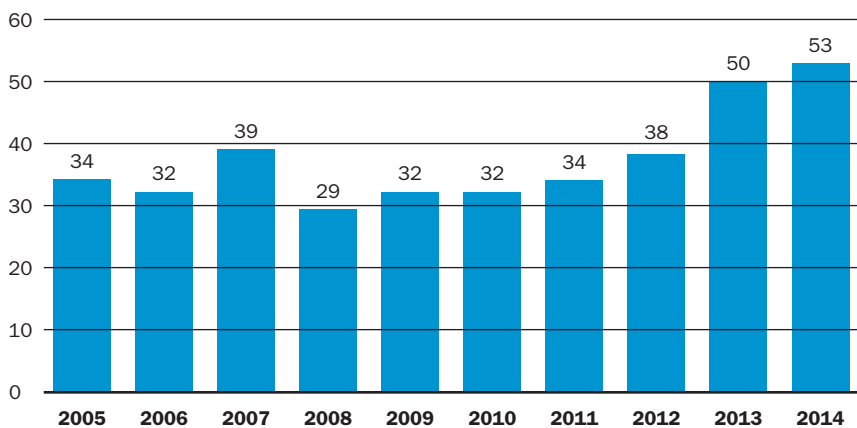
D'altra banda, com a part del continu esforç de transparència i comunicació amb el mercat, el mes de febrer, Banc Sabadell va presentar a Londres el seu nou pla de negoci Triple 2014-2016 davant la comunitat internacional d'inversors, que va acollir molt positivament els eixos del nou pla.

Així mateix, i seguint amb l'important esforç de transparència i comunicació que s'està portant a terme, de manera coherent amb aquesta dimensió més gran del Grup, la direcció de Banc Sabadell va intensificar la seva interacció amb inversors institucionals assistint a més conferències internacionals i reunions amb inversors.

D'altra banda, Banc Sabadell ha abordat també la intensificació en la comunicació i en la transparència a través de la millora constant de la informació que posa periòdicament a disposició dels inversors.



G23 Nombre d'inversors visitats



G24 Nombre de dies visitant inversors

## El client

El Banc pretén aconseguir relacions duradores i rendibles amb el client, acompanyant-lo en tot el seu cicle de vida financer, i per això es basa en valors com ara la confiança, el compromís, la comunicació, la proximitat o la voluntat de servei (vegeu l'apartat "Missió i valors" dins de "Sobre Banc Sabadell").

Tant en la seva gestió diària com en la presa de decisions a mitjà termini dels seus plans de negoci, Banc Sabadell es basa en aquests valors i en un model de gestió orientat al client.

El 2014, i com a exemple, Banc Sabadell ha donat resposta a una necessitat de les empreses amb la campanya "Creure". En aquesta, el Banc es compromet amb les empreses a donar una resposta a les seves sol·licituds de finançament en un termini de set dies, amb la qual cosa es manté al seu costat i els dóna l'agilitat que demanen. Un compromís d'agilitat en la resposta que s'ha superat àmpliament, amb una resposta mitjana de 3,2 dies a les sol·licituds de finançament dels clients.



Banc Sabadell presenta:

# Creure.

Creure en els negocis  
és donar-los crèdit.

**Enrique Tomás**  
Enrique Tomás

**Gemma Nierga**  
Periodista

**Félix Tena**  
Imaginarium

**Manuel Teruel**  
Economista

**Clemente Cebrián**  
El Ganso

**Marta Seco**  
Ten con Ten



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 en xarxes comercials bancàries 2014", situa Banc Sabadell com una de les entitats líder de mercat. Aquest estudi sectorial analitza la qualitat del servei prestat per les entitats financeres després de visitar més de 3.500 oficines de les xarxes comercials del sector. Els analistes experts del sector financer van, sense avisar, a les oficines bancàries simulant ser un client potencial i analitzen més de 200 variables. STIGA, com a empresa d'estudis independent, garanteix l'homogeneïtat i transparència d'aquestes mesures.

Perquè tot això sigui possible, a Banc Sabadell es fan periòdicament enquestes i estudis que permeten identificar les àrees de millora existents en cada moment, tant en l'àmbit global com de cada oficina, consistents en auditories de qualitat a la xarxa d'oficines i enquestes de satisfacció a clients.

Banc Sabadell creu que la relació amb els clients ha de ser a llarg termini basada en la confiança i l'autenticitat. Tenint en compte aquest objectiu, Banc Sabadell vetlla per protegir els interessos dels clients i disposa de controls per supervisar els productes i els serveis que ofereix. Abans de comercialitzar qualsevol producte o servei, se'n valora la idoneïtat, es faciliten fitxes d'informació precontractual a la xarxa d'oficines i, a més a més, per a la comercialització de productes financers complexos i per complir amb la Directiva Europea sobre Mercats i Instruments financers (MifID), el Banc efectua un test de conveniència i d'idoneïtat.



(\*) La base d'enquestats exclou les últimes marques incorporades al Grup (Banco CAM, BMN-Penedès, Banco Gallego i SabadellSolbank).

## Canals

La transformació digital comporta unir el millor de la banca de sempre, com ara la relació personal, amb el millor del món digital, emprant els avantatges tecnològics per posar en valor el coneixement que tenim sobre el client en processos des de qualsevol canal de manera simple i transparent; amb immediatesa, en operatives de processos simples *end-to-end*, i amb independència horària i d'ubicació. Els canals permeten al client tenir sempre el Banc al seu costat i al seu servei.

Comunitat	Oficines	Comunitat	Oficines
Andalusia	142	Comunitat Valenciana	392
Aragó	39	Extremadura	6
Astúries	146	Galícia	129
Balears	65	La Rioja	8
Canàries	31	Madrid	216
Cantàbria	6	Múrcia	149
Castella-La Manxa	23	Navarra	19
Castella i Lleó	64	País Basc	107
Catalunya	723	Ceuta i Melilla	2

**T7** Nombre d'oficines per comunitat autònoma

### Xarxa d'oficines

A continuació, es presenta la xarxa nacional d'oficines a la taula T7. Quant a la presència internacional del Banc, vegeu el gràfic G2 a l'apartat "Sobre Banc Sabadell".

### Xarxa de caixers

S'han fet 94,7 milions d'operacions: el 65% amb targeta i el 35% restant amb llibreta, entre els 3.295 caixers i els 374 actualitzadors de llibreta que constitueixen el parc d'autoservei, que ha millorat amb 644 actuacions (més de la meitat de substitució i la resta, ampliacions de capacitat).

### Canals remots

Les iniciatives digitals han permès donar un millor servei i han comportat una reducció dels costos per al Banc.

### BS online

Al tancament de l'any 2014, BS Online es va situar en la tercera posició del rànquing de disponibilitat de serveis web per a particulars d'entitats bancàries espanyoles, segons les mesures fetes per EUROBITS (empresa especialitzada en el monitoratge de serveis de banca per Internet). BS Online Empresa va finalitzar l'any en quarta posició de serveis web per a empreses.

### BS Mòbil

L'aplicació BS Mòbil va permetre, durant l'any 2014, mantenir el Banc entre les sis primeres posicions del rànquing de les més descarregades en l'àmbit nacional, amb xifres properes al milió d'usuaris actius i un increment del 40% respecte a l'any anterior.

### Oficina directa

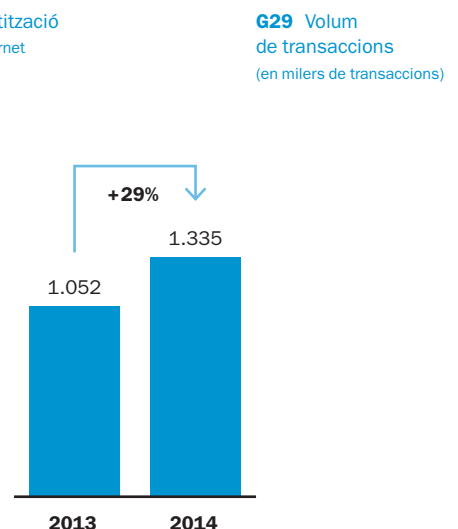
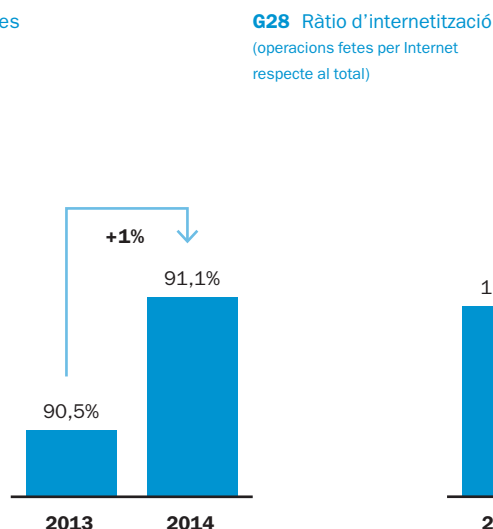
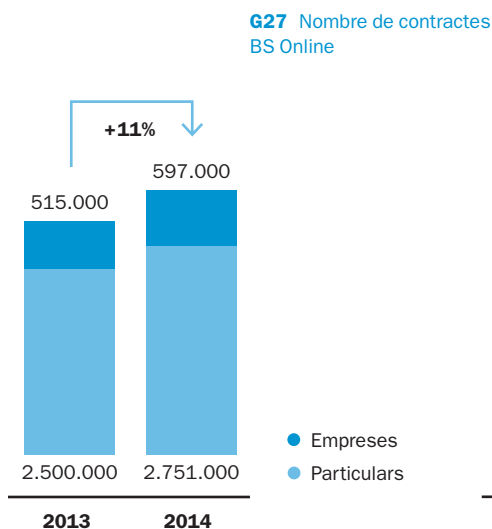
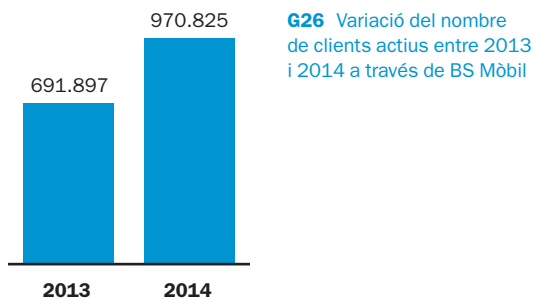
El 2014, l'Oficina Directa de Banc Sabadell va continuar amb el seu pla de transformació cap a objectius comercials i va aconseguir la contractació de més de 7.000 pres-tes abonats en menys de 48 hores des de la sol·licitud. Així mateix, va multiplicar fins a un 35% la conversió de productes i serveis sobre més de 68.000 oferiments realitzats.

La gestió de 2.800.000 contactes va superar en 2,5 punts l'objectiu anual fixat, amb una qualitat percebuda pels clients de 4,46 en una valoració d'1 a 5.

### Xarxes socials

El nombre global de seguidors gairebé va arribar als 140.000, cosa que va implicar un increment del 25% respecte a l'any anterior.

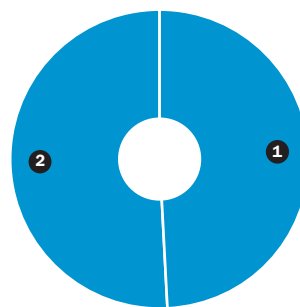
La cobertura i difusió de grans esdeveniments com l'Instant Banking Hack Day (7.671 tuits amb un impacte de més de 7 milions d'impressions, quan la mitjana setmanal al Banc és de 2,5 milions) i el Barcelona Open Banc Sabadell (88 milions d'impactes del *hashtag* #bcnopenbs, quan la mitjana d'impactes mensual és de 10 milions), juntament amb els 32 vídeos de *branded content* realitzats, els 516 articles publicats al blog i el fet de comptar amb un dels anuncis, protagonitzat per Rafa Nadal, amb més visualitzacions de l'any a YouTube (2.110.555), va fer, entre altres consideracions, que la UOC triés el Banc per col·laborar en el màster de Potenciació Digital com a exemple paradigmàtic d'una gran organització que està en ple procés de transició cap a una cultura digital i que ja pot presentar experiències d'èxit en aquest camp.



## Equip humà

La gestió del talent i el capital humà és un focus addicional dins del nou pla de negoci Triple, juntament amb els grans eixos del pla estratègic. Inclou tant palanques de transformació i evolució organitzativa com una visió àmplia i completament renovada de la mateixa funció de recursos humans.

Dins de la transformació i evolució organitzativa, s'han establert tres prioritats estratègiques: gestionar el talent de manera transversal per donar resposta al creixement del Grup, elevar el llistó de l'acompliment del conjunt d'empleats i involucrar i comprometre tots els treballadors i treballadores amb el projecte de futur del Grup.



**G30 Distribució de la plantilla per gènere**

1	Homes	49,9%
2	Dones	50,1%

## Distribució de la plantilla

Al tancament de l'exercici de 2014, la plantilla de Banc Sabadell i el seu Grup era de 17.529 persones, xifra que representava un decrement de 548 persones respecte a l'exercici anterior. La mitjana d'edat de la plantilla s'ha situat en 43,1 anys i la mitjana d'antiguitat ha estat de 17,2 anys. Pel que fa a la comparació de la plantilla per sexes, el 49,9% eren homes i el 50,1%, dones (G30).

## Els projectes de l'any 2014

### Formació i desenvolupament del lideratge

En paral·lel al desenvolupament de les diferents iniciatives del Pla Director, s'estan duent a terme pràctiques i projectes que constitueixen la gestió activa del talent del Grup. Destaquen les formacions comercial i en gestió d'equips comercials, la formació per a la integració, les certificacions universitàries de la formació interna BS, la formació en alta direcció i de qualitat directiva, la formació en compliment normatiu i la formació lligada als nous models de negoci bancari.

Un estudi global independent  
qualifica el Banc com una de les tres  
entitats espanyoles del sector financer  
més atractives per treballar-hi.



## **Mobilitat**

S'han gestionat un total de 18 assignacions internacionals durant 2014 i s'han fet 100 entrevistes a empleats amb mobilitat internacional, sobre un col·lectiu total amb interès en mobilitat internacional de 347 empleats a tot el Grup Banc Sabadell.

## **Participació i voluntariat corporatiu**

Amb el segell de Solidaris i a través del portal d'empleats es difonen iniciatives d'acció social i voluntariat corporatiu. L'èxit obtingut any rere any ha fet que s'hagin incrementat substancialment tant el nombre de participants com el nombre d'activitats realitzades al llarg de 2014, moltes proposades pels mateixos empleats.

## **Resultats aconseguits i reconeixements**

### *Premi Talent Mobility*

Banc Sabadell ha estat distingit com a millor empresa d'Espanya en la primera edició dels Premis Talent Mobility, que reconeixen les millors pràctiques en mobilitat del talent, entesa com un procés integral de gestió que gira entorn de la capacitat d'una organització per entendre, desenvolupar i desplegar eficaçment el talent.

Aquest premi és un reconeixement a Banc Sabadell per l'èxit de la seva política de talent, demostrada en les successives integracions de vuit entitats els últims anys. Coherència, innovació i accent en el talent intern han estat algunes de les claus destacades pel jurat per premiar la nostra entitat en aquesta primera edició.

### *Premi Randstad Award*

Cada any es porta a terme a diferents països un estudi global sobre les empreses més atractives per treballar-hi. El resultat del Randstad Award està basat en el resultat d'aquest informe, el més ampli a escala mundial sobre *employer branding*. A més a més, al contrari d'altres estudis, només es recullen les percepcions dels treballadors, amb una àmplia mostra de 7.000 persones a cada país, d'entre 18 i 65 anys, a les quals es pregunta sobre la visió que tenen de les 150 empreses que més contracten del seu país. Les companyies no poden sol·licitar la seva participació en l'estudi i els guanyadors se seleccionen en funció del seu atractiu com a ocupadors després de comparar les respostes dels enquestats. Aquestes mesures asseguren que l'informe sigui completament objectiu.

### *Trailwalker d'Oxfam Intermón*

Banc Sabadell ha rebut el premi a la participació més elevada, que premia tant la capacitat de mobilització (26 equips) com les accions comunicatives relacionades amb la promoció d'aquest esdeveniment solidari.

## **Premis Qualis a l'Excel·lència**

Instaurats l'any 2002, aquests premis tenen com a objectiu reconèixer tots els empleats i equips que durant cada exercici han destacat per l'excel·lència en la seva feina.

Aquest any 2014, en la XII edició, s'han atorgat els premis corresponents a 2013 i s'ha modificat l'esquema dels premis Qualis per adaptar-los al creixement que

ha experimentat l'entitat des de l'any 2003, quan es van constituir.

Banc Sabadell va considerar convenient modificar l'estructura actual de premis per a les millors oficines de la xarxa i ha passat d'un esquema de premis generals a un que reconegui les millors oficines de cada Direcció Regional.

## **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 a 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.

Durant 2014 han participat activament en aquest canal 5.179 empleats i s'han aportat un total de 3.024 idees.

Com a complement al concurs trimestral d'idees s'ha implantat "La setmana del rept", en què el Banc sol·licita al conjunt d'empleats que aportin idees durant una setmana sobre un tema estratègic.

A més de les aportacions dels empleats, 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](http://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.

## Protecció de clients i usuaris

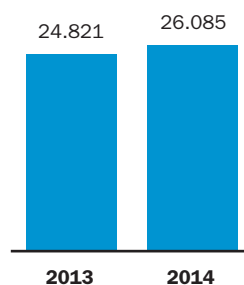
Els clients i usuaris del Grup es poden dirigir al Servei d'Atenció al Client (SAC) per dirimir les queixes o reclamacions que no hagin resolt a través de la relació habitual amb la seva oficina.

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 financers del Grup Banc Sabadell.

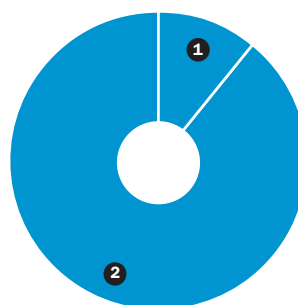
Els clients i usuaris també poden recórrer al Defensor del client, un organisme independent de l'entitat i competent per resoldre les reclamacions que se li plantegin tant en primera com en segona instància (G31 i G32).

Les resolucions d'ambdós serveis són de compliment obligat per a totes les unitats del Banc.

Del total de queixes o reclamacions gestionades pel Servei d'Atenció al Client, el 39,2% es van resoldre a favor de l'entitat; el 8,4% es van resoldre per mitjà d'un acord amb el client o usuari; el 0,8% es va resoldre parcialment a favor del client o usuari; en un 0,9% dels casos, el client va desistir de la reclamació, i el 42,1% es van resoldre favorablement per al client o usuari. El 31 de desembre, un 6,0% d'assumptes estaven pendents d'acord o resolució per part dels organismes reguladors i del Defensor del client i del particip. Finalment, l'entitat es va inhibir en un 2,6% dels casos.



**G31** Queixes i reclamacions gestionades



**G32** Distribució de queixes i reclamacions

1	Queixes	11,1%
2	Reclamacions	88,9%

# **Informació financera del Grup Banc Sabadell**



## Banc Sabadell va tancar 2014 amb un benefici net atribuït de 371,7 milions d'euros.

Aquest resultat supera les previsions  
del pla Triple per al primer any.

La contenció de costos de personal  
i administratius a perímetre constant  
i l'optimització de la xarxa han permès una  
millora notable en la ràtio d'eficiència.

Les dades anuals consolidades al tancament de 2014, i un cop cobert el 133è exercici social, evidencien la robustesa del balanç i mostren així mateix que el Grup Banc Sabadell es consolida en el camí de resultats creixents, assentat en la consistent progressió dels ingressos ordinaris de clients i la rigorosa contenció de les despeses d'explotació.

L'increment de la rendibilitat mitjana sobre els actius totals mitjans es va deure a diversos factors, principalment l'increment dels marges de clients (pel cost de finançament inferior dels dipòsits de clients), l'abaratiment dels costos del mercat de capitals, la disminució del nivell d'actius problemàtics i la millora en la rendibilitat de les adquisicions.

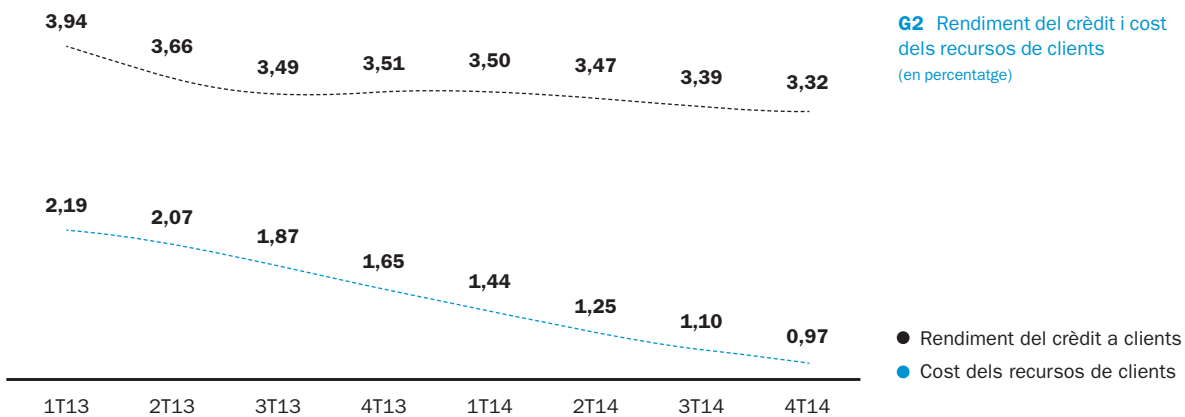
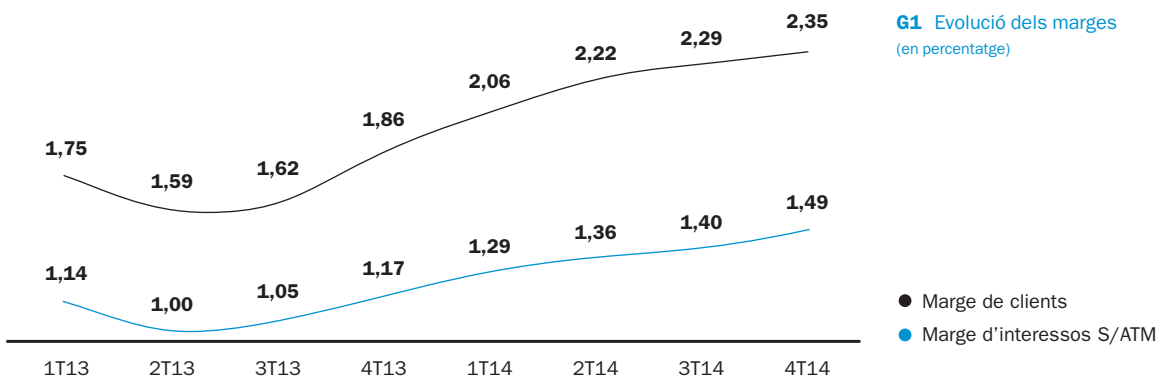
	2014	S/ ATM	2013 (*)	S/ ATM	14/13
Interessos i rendiments assimilats	4.513.497	2,76	4.863.170	2,92	(7,2)
Interessos i càrregues assimilades	(2.253.791)	(1,38)	(3.048.476)	(1,83)	(26,1)
<b>Marge d'interessos</b>	<b>2.259.706</b>	<b>1,38</b>	<b>1.814.694</b>	<b>1,09</b>	<b>24,5</b>
Rendiment d'instruments de capital	8.628	0,01	7.329	—	17,7
Resultats d'entitats valorades pel mètode de la participació	101	—	11.107	0,01	(99,1)
Comissions netes	860.891	0,53	759.670	0,46	13,3
Resultats d'operacions financeres (net)	1.763.604	1,08	1.479.185	0,89	19,2
Diferències de canvi (net)	99.556	0,06	67.871	0,04	46,7
Altres productes i càrregues d'explotació	(191.960)	(0,12)	(308.658)	(0,19)	(37,8)
<b>Marge brut</b>	<b>4.800.526</b>	<b>2,94</b>	<b>3.831.198</b>	<b>2,30</b>	<b>25,3</b>
Despeses de personal	(1.202.604)	(0,74)	(1.135.175)	(0,68)	5,9
Altres despeses generals d'administració	(570.714)	(0,35)	(587.886)	(0,35)	(2,9)
Amortització	(278.104)	(0,17)	(228.447)	(0,14)	21,7
<b>Marge abans de dotacions</b>	<b>2.749.104</b>	<b>1,68</b>	<b>1.879.690</b>	<b>1,13</b>	<b>46,3</b>
Provisions per a insolvències i altres deterioraments	(2.499.659)	(1,53)	(1.768.998)	(1,06)	41,3
Plusvàlues per venda d'actius	236.948	0,15	43.893	0,03	439,8
Fons de comerç negatiu	—	—	30.295	0,02	(100,0)
<b>Beneficis abans d'impostos</b>	<b>486.393</b>	<b>0,30</b>	<b>184.880</b>	<b>0,11</b>	<b>163,1</b>
Impost sobre beneficis	(109.748)	(0,07)	(17.962)	(0,01)	—
<b>Resultat consolidat de l'exercici</b>	<b>376.645</b>	<b>0,23</b>	<b>166.918</b>	<b>0,10</b>	<b>125,6</b>
Resultat atribuït a interessos minoritaris	4.968		21.003		(76,3)
<b>Resultat atribuït al Grup</b>	<b>371.677</b>		<b>145.915</b>		<b>154,7</b>

(\*) Reexpressat en virtut de l'aplicació anticipada de la CINIIF 21.

- El marge d'interessos de l'any 2014 va totalitzar 2.259,7 milions d'euros i va créixer un 24,5%, principalment pel cost del finançament inferior i, en segon lloc, per la incorporació al perímetre de consolidació dels nous negocis adquirits el 2013. El repreu dels dipòsits ha estat el *driver* principal, i s'espera que continuï al llarg de 2015 i 2016 (G1 i G2).
- L'important esforç fet des de la xarxa comercial en l'oferta de productes i serveis de productes d'inversió gestionats ha impulsat els ingressos nets per comissions, que, en finalitzar l'any, sumaven 860,9 milions d'euros (amb un creixement d'un 13,3%). Aquest creixement interanual es va manifestar de manera generalitzada en cada una de les diferents tipologies de comissions (per operacions de risc, serveis, fons d'inversió i comercialització d'assegurances i pensions).
- Els resultats per operacions financeres i diferències de canvi han arribat a un import de 1.863,2 milions d'euros, un 20,4% per sobre del saldo que van tenir en l'exercici precedent. Destaquen les plusvàlues per venda d'actius financers disponibles per a la venda de renda fixa, que el 2014 han estat de 1.860,7 milions d'euros.

## El marge brut va totalitzar 4.800,5 milions d'euros.

- Les despeses d'exploració (personal i generals) de l'any 2014 han pujat, en conjunt, a 1.773,3 milions d'euros, dels quals 40,2 milions van correspondre a conceptes no recurrents. En termes de perímetre constant (incloent-hi BMN-Penedès, SabadellSolbank i Banco Gallego el 2013), les despeses d'exploració recurrents de l'exercici de 2014 van disminuir un 4,4% en relació amb l'exercici de 2013.
- L'increment significatiu del marge brut el 2014, així com les polítiques de contenció de costos d'exploració aplicades, han propiciat que la ràtio d'eficiència al tancament de l'any 2014 (excloent-ne els resultats no recurrents obtinguts en concepte d'operacions financeres) fos del 53,14%, una millora notable pel que fa a la ràtio d'eficiència de l'exercici de 2013.



**Així, el Grup Banc Sabadell va tancar 2014 amb un marge abans de dotacions de 2.749,1 milions d'euros, molt per sobre del marge obtingut l'any 2013.**

- Les dotacions per a insolvències i altres deterioraments (d'immobles i d'actius financers, principalment) han estat de 2.499,7 milions d'euros, respecte de 1.769,0 milions d'euros l'any 2013.
- Les plusvàlues per vendes d'actius el 2014 han totalitzat 236,9 milions d'euros i han inclòs principalment una plusvàlua bruta de 162 milions d'euros per la venda del negoci de gestió i recobriment de deutes impagats i un ingrés extraordinari de 80 milions d'euros per la firma d'un contracte de reassegurança de la cartera d'assegurances individuals de vida-risc de Mediterráneo Vida.
- El 2013, en l'epígraf del fons de comerç negatiu es va incloure un abonament de 30,3 milions d'euros relacionat en gran part amb l'adquisició de Banco Gallego.

Una vegada aplicats l'impost sobre beneficis i la part del resultat corresponent a minoritaris, el benefici net atribuït al Grup ha estat de 371,7 milions d'euros al tancament de l'any 2014, notablement superior a l'obtingut en l'exercici de 2013.

#### **Gestió del balanç**

**La demanda de crèdit s'està reactivant.**

**L'estoc de morosos i d'actius problemàtics presenta una evolució decreixent.**

**Els recursos de fora del balanç mostren un creixement sostingut al llarg de tot l'any.**

<b>Actiu</b>	<b>2014</b>	<b>2013 (*)</b>	<b>% 14/13</b>
Caixa i dipòsits en bancs centrals	1.189.787	3.201.898	(62,8)
Cartera de negociació, derivats i altres actius financers	3.253.356	2.623.485	24,0
Actius financers disponibles per a la venda	21.095.619	19.277.672	9,4
Inversions creditícies	117.895.179	118.989.126	(0,9)
<i>Dipòsits en entitats de crèdit</i>	4.623.197	3.525.521	31,1
<i>Crèdit a la clientela (net)</i>	110.835.723	112.928.890	(1,9)
<i>Valors representatius de deute</i>	2.436.259	2.534.715	(3,9)
Participacions	513.227	640.842	(19,9)
Actiu material	3.982.866	3.935.322	1,2
Actiu intangible	1.591.296	1.501.737	6,0
Resta d'actius	13.824.343	13.352.459	3,5
<b>Total actiu</b>	<b>163.345.673</b>	<b>163.522.541</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Passiu</b>	<b>2014</b>	<b>2013 (*)</b>	<b>% 14/13</b>
Cartera de negociació i derivats	2.254.459	1.972.190	14,3
Passius financers a cost amortitzat	145.580.114	147.269.474	(1,1)
<i>Dipòsits de bancs centrals</i>	7.201.546	9.227.492	(22,0)
<i>Dipòsits d'entitats de crèdit</i>	16.288.193	13.857.264	17,5
<i>Dipòsits de la clientela</i>	98.208.370	99.362.908	(1,2)
<i>Dèbits representats per valors negociables</i>	20.196.329	21.166.915	(4,6)
<i>Passius subordinats</i>	1.012.362	1.089.046	(7,0)
<i>Altres passius financers</i>	2.673.314	2.565.849	4,2
Passius per contractes d'assegurances	2.389.571	2.134.139	12,0
Provisions	395.215	664.246	(40,5)
Resta de passius	1.510.362	1.266.067	19,3
<b>Total passiu</b>	<b>152.129.721</b>	<b>153.306.116</b>	<b>(0,8)</b>
<b>Patrimoni net</b>	<b>2014</b>	<b>2013 (*)</b>	<b>% 14/13</b>
Fons propis	10.223.743	10.037.368	1,9
Ajustos de valoració	937.416	120.814	—
Interessos de minoritaris	54.793	58.243	(5,9)
<b>Total patrimoni net</b>	<b>11.215.952</b>	<b>10.216.425</b>	<b>9,8</b>
<b>Total patrimoni net i passiu</b>	<b>163.345.673</b>	<b>163.522.541</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Comptes d'ordre</b>	<b>2014</b>	<b>2013 (*)</b>	<b>% 14/13</b>
Riscos contingents	9.132.560	8.663.950	5,4
Compromisos contingents	14.769.638	12.026.000	22,8
<b>Total comptes d'ordre</b>	<b>23.902.198</b>	<b>20.689.950</b>	<b>15,5</b>

(\*) Reexpressat en virtut de l'aplicació anticipada de la CINIIF 21. Es presenta, únicament i exclusivament, a efectes comparatius.

En concloure l'exercici de 2014, els actius totals de Banc Sabadell i el seu Grup van totalitzar 163.345,7 milions d'euros, saldo molt similar al que hi havia al tancament de l'any 2013 (163.522,5 milions d'euros).

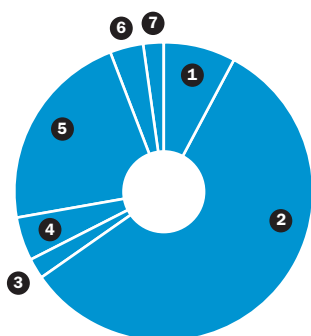


# Creix el crèdit per a pimes i empreses.

La inversió creditícia bruta, sense adquisició temporal d'actius, va representar prop d'un 75% de l'actiu total consolidat del Grup i va tancar l'exercici de 2014 amb un saldo de 121.140,8 milions d'euros. Tot i que en termes interanuals va presentar una reducció del 2,8% (principalment per un saldo inferior d'actius dubtosos), en el transcurs dels últims mesos es van mostrar signes de reactivació de la demanda de crèdit. Així, la inversió creditícia bruta, sense incloure els saldos d'adquisició temporal d'actius ni el saldo d'actius dubtosos, va créixer en 773,1 milions d'euros durant l'últim trimestre de l'exercici.

El component amb més pes dins la inversió creditícia bruta són els préstecs amb garantia hipotecària, que el 31 de desembre de 2014 representaven prop del 55% del total del crèdit a la clientela (G3 i G4).

En el transcurs de l'any 2014 es va produir una millora en l'evolució dels actius problemàtics, de manera que la ràtio de morositat, sense considerar els actius destinats a l'Esquema de Protecció d'Actius de Banco CAM, es va situar en el 12,2% al tancament de l'exercici de 2014, respecte d'un 13,6% en concloure l'any 2013. La cobertura sobre el total de la inversió creditícia i de la cartera d'immobles va quedar establerta en el 13,1% al tancament de l'any 2014 (T3).

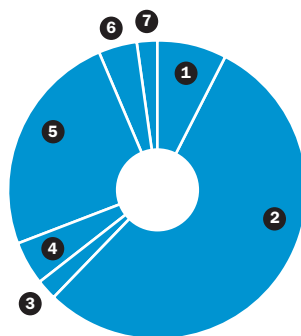


## G3

### Crèdit a la clientela

31.12.2013

1	Deutors a la vista i diversos	7,8%
2	Préstecs i crèdits amb garantia hipotecària	57,4%
3	Préstecs i crèdits amb altres garanties reals	2,4%
4	Crèdit comercial	4,7%
5	Resta de préstecs	21,8%
6	Resta de crèdits	3,7%
7	Arrendament financer	2,2%



## G4

### Crèdit a la clientela

31.12.2014

1	Deutors a la vista i diversos	7,8%
2	Préstecs i crèdits amb garantia hipotecària	54,5%
3	Préstecs i crèdits amb altres garanties reals	2,2%
4	Crèdit comercial	4,9%
5	Resta de préstecs	24,3%
6	Resta de crèdits	4,2%
7	Arrendament financer	2,1%

Millora la taxa de morositat i es manté un alt nivell de cobertura.

# La venda d'immobles supera en un 10,3% els objectius previstos.

En milers d'euros

	2014	2013	% 14/13
Total riscos morosos (*)	14.192.150	16.021.491	(11,4)
Total riscos (*) (**)	116.607.540	117.584.592	(0,8)
<b>Ràtio de morositat (%) (*)</b>	<b>12,17</b>	<b>13,63</b>	
Fons per a insolvències i cobertura d'immobles	17.441.989	18.341.298	(4,9)
<b>Ràtio de cobertura global (%) (***)</b>	<b>13,1</b>	<b>13,6</b>	

T3

(\*) Xifres i percentatges sense considerar els actius destinats a l'Esquema de Protecció d'Actius (EPA).

(\*\*) Inclou passius contingents.

(\*\*\*) Correspon a la cobertura sobre el total de l'exposició creditícia i de la cartera d'immobles.

En milions d'euros

	2014	2013	% 14/13
<b>Total passiu</b>	<b>152.130</b>	<b>153.306</b>	<b>(0,8)</b>
<b>Recursos de clients al balanç</b>	<b>94.461</b>	<b>94.497</b>	<b>(0,0)</b>
Altres recursos del balanç a termini (*)	51.186	57.635	(11,2)
Comptes a la vista	43.275	36.862	17,4
<b>Mercat de capitals</b>	<b>20.196</b>	<b>21.167</b>	<b>(4,6)</b>
Finançament majorista	23.085	26.063	(11,4)
BCE	7.200	8.800	(18,2)
<b>Recursos de fora del balanç</b>	<b>30.379</b>	<b>25.370</b>	<b>19,7</b>
Fons d'inversió	15.706	11.019	42,5
Fons de pensions	4.335	4.356	(0,5)
Assegurances comercialitzades	7.421	8.067	(8,0)
Gestió de patrimonis	2.918	1.927	51,4
<b>Total recursos de clients</b>	<b>124.839</b>	<b>119.867</b>	<b>4,1</b>

T4

(\*) Inclou dipòsits a termini i altres passius col·locats per la xarxa comercial: participacions preferents, obligacions necessàriament convertibles en accions, bons simples, pagarés i altres. Exclou repos.

El 2014, la venda d'immobles al balanç a través de Solvia ha arribat als 2.744 milions d'euros, amb un total de 16.172 unitats venudes.

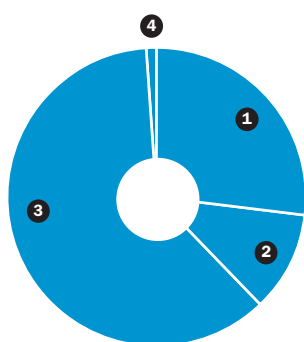
La cartera de valors del Grup Banc Sabadell el 2014 es va incrementar un 7,7% respecte a l'exercici anterior i es va situar en 24.293 milions d'euros al tancament de l'exercici. La cartera de renda fixa que manté el Banc, i que representa un 96% de la cartera de valors, té com a objectiu donar estabilitat al marge financer.

El total de passius del Grup el 31 de desembre de 2014 se situava en 152.130 milions d'euros i es va reduir un 0,8% en termes interanuals (T4).

Els recursos de clients (al balanç i fora del balanç) van sumar 124.839 milions d'euros i van augmentar un 4,1% interanual.

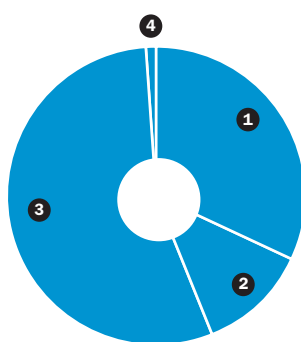
El total de recursos al balanç s'ha mantingut estable, amb 94.461 milions d'euros al tancament de 2014. Dins dels dipòsits de clients, els comptes a la vista (comptes corrents i d'estalvi) van augmentar un 17,4% interanual. Els dipòsits a termini van disminuir un 12,2%, en relació amb 2013, d'acord amb l'evolució a la baixa dels tipus d'interès i la recerca per part dels estalviadors d'altres modalitats d'inversió amb més expectatives de rendibilitat. En els gràfics G5 i G6 es presenta la composició dels dipòsits de clients al tancament dels exercicis de 2014 i 2013.

Els recursos de clients de fora del balanç es van incrementar un 19,7% en comparació amb l'any 2013. Destaquen, en particular, l'augment del 42,5% en el patrimoni gestionat en fons i societats d'inversió col·lectiva (15.706 milions d'euros en total) i els saldos en gestió de patrimonis de clients, que van créixer un 51,4% i van arribar als 2.918,1 milions d'euros. Banc Sabadell tanca l'any 2014 situat entre les entitats amb més creixement a Espanya en la gestió de fons i societats d'inversió, amb una quota del 5,1% (el 4,1% el 2013).



**G5**  
Dipòsits de clients (\*)  
31.12.2013

1	Comptes corrents	26,5%
2	Comptes d'estalvi	10,7%
3	Dipòsits a termini	61,4%
4	Cessió temporal d'actius	1,4%



**G6**  
Dipòsits de clients (\*)  
31.12.2014

1	Comptes corrents	31,8%
2	Comptes d'estalvi	12,4%
3	Dipòsits a termini	54,5%
4	Cessió temporal d'actius	1,3%

(\*) Sense ajustos per periodificació ni per cobertura amb derivats.

Fort creixement de la  
quota en fons d'inversió.

## S'ha aconseguit una estructura de finançament equilibrada.

La font principal de finançament del Grup és la base de dipòsits a la clientela (principalment comptes a la vista i dipòsits a termini captats a través de la xarxa comercial), complementada amb el finançament via mercat interbancari i mercats de capitals, en què l'entitat manté vius diferents programes de finançament a curt i llarg termini amb l'objectiu d'assolir un nivell de diversificació adequat per tipus de producte, termini i inversor. A més d'aquestes fonts de finançament, Banc Sabadell manté un coixí de liquiditat en forma d'actius líquids per afrontar, si escau, situacions contingents de necessitats de liquiditat. El 31 de desembre de 2014, l'import de la primera línia de liquiditat era de 18.758 milions d'euros.

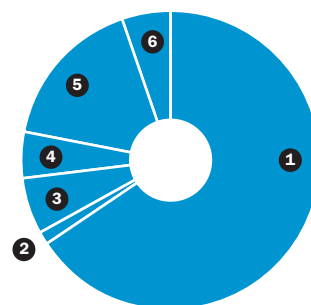
La tendència creixent en l'evolució de la base de dipòsits observada els darrers anys ha permès substituir finançament en mercat de capitals per dipòsits a la clientela, cosa que, d'una banda, ha redundat en un impacte positiu en el compte de resultats del Grup i, de l'altra, ha permès reduir la ràtio *loan to deposits* ajustada del Grup (LTD\_ inversió creditícia neta ajustada pel finançament subvencionat / finançament detallista) des d'un 122% al tancament de 2012 a un 104% al tancament de 2014.

El detall de les principals fonts de finançament al tancament de 2014 es pot veure en els gràfics G7 i G8.

Al tancament de 2014, el saldo viu de finançament en el mercat de capitals era de 23.085 milions d'euros, respecte d'un saldo de 26.063 milions al tancament de 2013.

El Banc té una estructura de finançament equilibrada amb el 16,5% al mercat majorista, la part més significativa del qual són cèdules hipotecàries, que representen el 62,4%, i manté un calendari de venciments còmode, amb 3.064 milions d'euros de venciments el 2015. L'any 2014, el saldo de recursos de clients al balanç es va mantenir estable, amb un moviment de saldos des de dipòsits a termini a comptes a la vista resultat de l'entorn de tipus d'interès baixos. Així mateix, l'entitat va participar en la subhasta de liquiditat del BCE a quatre anys amb objectiu específic (TLTRO) per un import de 5.500 milions d'euros, encara que durant l'any l'entitat ha reduït en 1.600 milions d'euros la posició amb el BCE (des de 8.800 milions d'euros el 2013 a 7.200 milions d'euros al tancament de l'exercici), fruit d'una gestió eficient de la liquiditat.

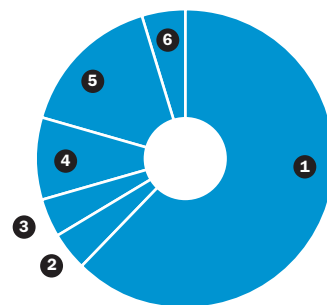
En relació amb el finançament en els mercats majoristes, l'entitat ha experimentat els últims anys, com la resta del sector, disminucions en els seus *ratings* fets per les principals agències a causa del descens de la qualificació creditícia a Espanya. El 2014, les tres agències que van avaluar la qualitat creditícia de Banc Sabadell van ser Standard & Poor's, Moody's i DBRS. El mes de novembre, l'agència de qualificació creditícia Standard & Poor's va incrementar el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell a +1 *notch* fins a BB+ (des de BB), i va mantenir el *rating* a curt termini en B, resultat de la revisió del risc econòmic d'Espanya.



G7

### Estructura de finançament

1	Dipòsits	65,8%
2	Emissions <i>retail</i>	1,3%
3	<i>Repos</i>	6,2%
4	Finançament ICO	5,0%
5	Mercat majorista	16,5%
6	BCE	5,2%



G8

### Desglossament mercat majorista

1	Cèdules hipotecàries	62,4%
2	Deute sènior	4,2%
3	Preferents + subordinades	4,0%
4	Pagarés ECP + institucionals	9,1%
5	Titulitzacions	15,7%
6	Deute avalat	4,6%

## En tancar 2014, Banc Sabadell assoleix una ràtio de *core capital* o CE Tier 1 de l'11,7%.

Banc Sabadell ha mantingut el 2014 la gestió activa de capital que ha portat a terme els últims anys, aspecte clau per al creixement de l'entitat. Així, els últims quatre anys, el Banc ha incrementat la base de capital a través d'emissions que es qualifiquen com a capital de primera categoria, cosa que ha permès un augment del capital en més de 5.000 milions d'euros (T5):

Milions d'euros

		Import	Impacte en capital
Setembre de 2010	Ampliació de capital	196	+11 pb de <i>core tier I</i>
Febrer de 2011	Bescanvi <i>debt-for-equity</i> ( <i>equity</i> a través d' <i>accelerated book building</i> i recompra de preferents i subordinades)	411	+68 pb de <i>core tier I</i>
Febrer de 2012	Bescanvi de preferents per accions	785	+131 pb <i>core tier I</i>
Març de 2012	Ampliació de capital	903	+161 pb de <i>core tier I</i>
Juliol de 2012	Bescanvi d'instruments de deute preferents i deute subordinat de Banco CAM per accions	1.404	+186 pb de <i>core tier I</i>
Setembre de 2013	Col·locació accelerada d'accions i ampliació de capital amb drets	1.383	+178 pb de <i>core tier I</i>

T5 Actuacions de capital

Nota: L'impacte en capital (en punts bàsics) està calculat amb les dades de tancament de cada exercici, xifres que han variat significativament per l'increment del perímetre del Grup en aquests darrers exercicis.

Tot això ha permès al Banc mantenir un sòlid nivell de solvència, com mostren les ràtios de capital al tancament de l'exercici (T6).

La gestió dels recursos de capital és el resultat del procés continu de planificació de capital. Aquest procés considera l'evolució esperada de l'entorn econòmic, regulador i sectorial, així com escenaris més adversos. Recull el consum de capital esperat de les diferents activitats, en els diferents escenaris establerts, així com les condicions de mercat que poden determinar l'efectivitat de les diferents actuacions que es puguin plantejar. El procés s'emmarca sempre en els objectius estratègics del Banc i en la recerca d'una rendibilitat atractiva per a l'accionista, i s'assegura sempre un nivell de recursos propis adequat als riscos inherents de l'activitat.

Totes aquestes actuacions i esdeveniments han permès a Banc Sabadell incrementar el seu *core capital / common equity* fins a arribar a un nivell el desembre de 2014 de l'11,7% i l'11,5% si s'apliquen anticipadament i íntegrament (*fullyloaded*) les normes de Basilea III previstes per a l'any 2018. La ràtio de solvència BIS és del 12,8%.

Des de l'1 de gener de 2014 ha entrat en vigor un nou marc normatiu que regula els recursos propis mínims que han de mantenir les entitats de crèdit espanyoles (Directiva CRD IV i Reglament CRR), tant a títol individual com

consolidat, i la manera com s'han de determinar aquests recursos propis així com els diferents processos d'autoavaluació de capital que s'han de dur a terme i la informació de caràcter públic que han de remetre al mercat.

D'acord amb els requeriments establerts en el Reglament CRR, les entitats de crèdit han de complir en tot moment amb una ràtio total de capital del 8%. No obstant això, cal tenir en compte que els reguladors poden exercir els seus poders sota el nou marc normatiu i requerir a les entitats el manteniment de nivells addicionals de capital.

En milers d'euros

	2014	2013 (*)	Variació (%) interanual
Capital	503.058	501.435	0,32
Reserves	8.855.717	8.891.722	(0,40)
Obligacions convertibles en accions	—	—	—
Interessos de minoritaris	28.919	40.845	(29,20)
Deduccions	(684.483)	(599.027)	14,27
<b>Recursos core capital</b>	<b>8.703.211</b>	<b>8.834.975</b>	<b>(1,49)</b>
<b>Core capital (%)</b>	<b>11,7</b>	<b>11,0</b>	
Accions preferents, obligacions convertibles i deduccions	—	—	—
<b>Recursos de primera categoria</b>	<b>8.703.211</b>	<b>8.834.975</b>	<b>(1,49)</b>
<b>Tier I (%)</b>	<b>11,7</b>	<b>11,0</b>	
<b>Recursos de segona categoria</b>	<b>838.681</b>	<b>885.874</b>	<b>(5,33)</b>
<b>Tier II (%)</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	
<b>Base de capital</b>	<b>9.541.892</b>	<b>9.720.849</b>	<b>(1,84)</b>
Recursos mínims exigibles	5.953.425	5.830.103	2,12
<b>Excedents de recursos</b>	<b>3.588.467</b>	<b>3.890.746</b>	<b>(7,77)</b>
<b>Ràtio BIS (%)</b>	<b>12,8</b>	<b>12,1</b>	<b>5,77</b>
<b>Actius ponderats per risc (RWA)</b>	<b>74.417.813</b>	<b>80.189.579</b>	<b>(7,20)</b>

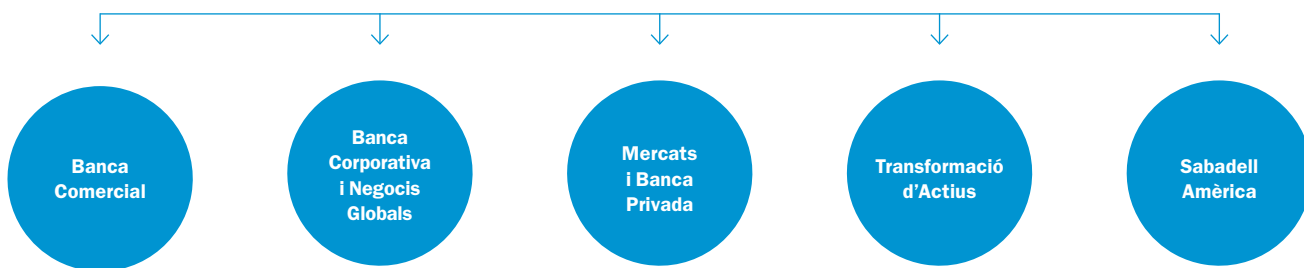
**T6** Ràtio de capital  
(normativa BIS)

(\*) A efectes comparatius, la informació de 2013 s'ha calculat tenint en compte els requeriments de Basilea III. No incorporen la reexpressió en virtut de l'aplicació anticipada de la CINIIF 21.

**Negocis**

**N**

**El Grup compta amb una organització estructurada en els negocis següents i disposa de cinc direccions territorials amb responsabilitat plena i integrada i amb àrees de suport enfocades en el negoci:**



### Banca Comercial

Banca Comercial és la línia de negoci amb més pes del Grup. Centra la seva activitat en l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes, comerços i autònoms, col·lectius professionals, emprenedors i altres particulars. El seu grau d'especialització li permet prestar un servei personalitzat de qualitat totalment adaptat a les necessitats dels clients, ja sigui a través de l'expert personal de l'àmplia xarxa d'oficines multimarca o bé mitjançant els canals habilitats a fi de facilitar la relació i l'operativitat a distància.

### Banca Corporativa i Negocis Globals

Ofereix productes i serveis a grans corporacions i institucions financeres nacionals i internacionals. Agrupa les activitats de Banca Corporativa, finançament Estructurat, Corporate finance, Capital Desenvolupament, Negoci Internacional i Consumer finance.

### Mercats i Banca Privada

Banc Sabadell presenta una oferta global de productes i serveis per als clients que confien al Banc els seus estalvis i inversions. Això cobreix des de l'anàlisi d'alternatives fins a la intervenció en els mercats, la gestió activa del patrimoni i la seva custòdia. Així, agrupa les direccions de Sabadell-Urquijo Banca Privada; Inversions, Producte i Anàlisi; Tresoreria i Mercat de Capitals, i Contractació i Custòdia de Valors.

### Transformació d'Actius

Al final de 2014, en línia amb el canvi de tendència del mercat i tenint en compte com el mercat valora les capacitats de Solvia, el Grup ha segregat l'activitat de gestió d'actius en dos àmbits: d'una banda, la Direcció de Transformació d'Actius de Banc Sabadell, que gestiona el balanç immobiliari del Banc amb una perspectiva integral de tot el procés de transformació, i, de l'altra, Solvia, que presta serveis a la cartera immobiliària del Grup i de tercers, amb una vocació de negoci i de posada en valor.

### Sabadell Amèrica

El negoci de Sabadell Amèrica està integrat per diverses unitats de negoci, una *international full branch*, Sabadell United Bank, Sabadell Securities USA, Inc., participades i oficines de representació (a Nova York des de 2012), que gestionen activitats del negoci financer de banca corporativa, banca privada i banca comercial als Estats Units.



## Banca Comercial

En un entorn que va començar a mostrar senyals de recuperació econòmica, l'exercici de 2014 ha estat marcat per una millora en el marge d'interessos, una vinculació més gran dels clients amb l'entitat, un increment substancial de l'activitat en assegurances i un fort creixement dels fons d'inversió. Així mateix, s'ha completat el procés d'integració de les xarxes d'oficines de Banco Gallego i de Lloyds Bank International a Espanya.

En milers d'euros

T1 Banca Comercial

	2014	2013	% 14/13
<b>Marge d'interessos</b>	<b>1.778.469</b>	<b>1.353.679</b>	<b>31,4</b>
Comissions netes	636.270	576.411	10,4
Altres ingressos	(76.970)	(51.732)	48,8
<b>Marge brut</b>	<b>2.337.769</b>	<b>1.878.358</b>	<b>24,5</b>
Despeses d'explotació	(1.345.734)	(1.258.142)	7,0
<b>Marge d'explotació</b>	<b>992.035</b>	<b>620.216</b>	<b>59,9</b>
Pèrdues per deteriorament d'actius	(644.154)	(325.014)	98,2
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>347.881</b>	<b>295.202</b>	<b>17,8</b>
<b>Ràtios (%)</b>			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	8,0	7,0	
Eficiència (despeses generals d'administració sobre marge brut)	57,6	67,0	
Ràtio de morositat	10,3	11,4	
Ràtio de cobertura de dubtosos	52,4	52,5	
<b>Volums de clients</b> (milions d'euros)			
Inversió creditícia	79.853	81.956	(2,6)
Recursos	90.785	88.130	3,0
Valors dipositats	8.678	8.424	3,0
<b>Altres dades</b>			
Empleats i empleades	12.562	13.225	(5,0)
Oficines nacionals	2.253	2.356	(4,4)

D'especial rellevància ha estat la positiva evolució de la ràtio de morositat del negoci de banca comercial, que ha passat de l'11,4% el 2013 al 10,3% el 2014.

Seguint el pla de negoci Triple, les prioritats de gestió el 2014 han estat, d'una banda, la rendibilitat i l'oferta de productes en els negocis integrats recentment (Catalunya i Llevant) i, de l'altra, l'increment de la quota de mercat a la resta d'Espanya. A més a més, també s'han començat a establir les bases per a la internacionalització del Banc.

Tant en el segment d'empreses com en el segment de particulars, s'ha fet èmfasi en l'augment de la vinculació i la transaccionalitat dels clients i s'ha aconseguit un creixement dels marges durant tot l'exercici de 2014. D'aquesta manera s'ha avançat en la consecució d'un dels objectius clau del Banc en el marc de l'actual Pla de negoci Triple: ser el Banc principal del màxim nombre de clients. Sota aquestes consideracions, els resultats de negoci per a empreses i particulars han estat positius.

En oferta de productes, el Compte Expansió i el Compte Expansió Negocis han estat, un any més, els productes clau mitjançant els quals s'han articulats i assolit els objectius de rendibilitat i l'oferta de productes en aquest negoci.

Així mateix, l'aplicació de diverses campanyes de posicionament i notorietat, tant massives com localitzades, ha permès al Banc créixer en nombre de clients en tots els segments de negoci. Cal destacar la campanya protagonitzada per Rafa Nadal titulada "A prop", llançada al final de l'exercici de 2014 i que manté i continua l'estratègia iniciada amb la campanya "Creure"; la campanya "Creiem en...", que ha aconseguit dinamitzar el comerç local, i la campanya per al segment de clients estrangers "Especialistes en atendre't aquí com esperaries allà".

Finalment, en el marc del pla Oportunitat Madrid, que té com a objectiu créixer en clients empreses, negocis i particulars de rendes altes i mitjanes altes a la Comunitat de Madrid, durant el 2014 s'han reforçat les capacitats de gestió sobre aquests en totes les oficines que tenen potencial en el seu entorn. A més a més, el nou model de gestió activa, que pivota sobre la figura del gestor i sobre la relació personal i diferenciada que s'estableix amb el client utilitzant primordialment canals remots, manté i reforça els valors del Banc: confiança, autenticitat, comunicació, voluntat de servei, professionalitat, innovació i modernitat.

Els eixos d'actuació per a l'exercici de 2015 són la industrialització del model comercial, basada en la gestió comercial multicanal, i el nou model de banca personal, que té com a objectiu continuar millorant la rendibilitat. En l'àmbit d'empreses, la consolidació del Banc com a referent en aquest segment es reforçarà amb el pla Compromís Empreses. Pel que fa als plans territorials, es continuarà reduint el diferencial de rendibilitat amb els clients de les xarxes adquirides. Cal destacar que dins del pla Oportunitat Madrid s'obrirà una *flagship* o oficina de referència a Madrid. Es tracta d'un nou espai físic ubicat cèntricament que permetrà transmetre la notorietat del Banc, amb una imatge de qualitat de servei i innovació, i que serà còmoda i acollidora per al client.

## Segment d'empreses, negocis i administracions públiques

# Banc Sabadell és el Banc de més empreses.

En l'àmbit d'empreses s'han incrementat els nivells de captació de clients (increment del 4,1%) i de quota de mercat en tots els segments, i s'ha assolit el lideratge en el sector en el finançament de quotes ICO Internacional i ICO Garantia SGR (26,3% i 30% de quota, respectivament) i en rènting vinculat a negocis i productes d'eficiència energètica. Així mateix, s'han produït increments destacats interanuals en rènting auto i rènting per a finançament de béns d'equip (9,5% i 52,1%, respectivament), administracions públiques (20,4%) i franquícies (35%), àmbit, aquest últim, en què el Banc ha estat reconegut com a

referent. També s'ha ampliat el catàleg de productes, especialment els relacionats amb el negoci internacional, i s'han creat dues noves unitats de negoci específiques per als sectors agrari i turístic.

## Els resultats de l'exercici han estat possibles gràcies a una oferta competitiva, la millora contínua de les capacitats i l'aposta per la notorietat.

Per quart any consecutiu s'aconsegueix incrementar la base de clients, concretament en 347.424 nous clients, cosa que deixa la base de clients formada en un 82,8% per rendes mitjanes. S'han experimentat creixements notables en préstecs habitatge (69,3%), facturació de targetes (24%), préstecs al consum (69,5%) i saldos i quota de mercats en fons d'inversió (3.595,8 milions i 5,1%, respectivament). A més a més, la base de clients del segment estrangers va créixer un 32%. Mitjançant campanyes i accions concretes, s'ha aconseguit posicionar el Banc com a entitat de referència en comerços i particulars, i s'ha creat Sabadell eBorsa, un producte específic per aproximar el producte de valors al segment *retail*.

### Marques comercials

Les diferents marques comercials del Banc, distribuïdes territorialment per respectar el pes històric, social i de prestigi de les entitats integrades els últims anys, han continuat millorant les xifres de marge de negoci i de nous clients, tant en empreses com en particulars; també han incrementat quotes de mercat, i s'ha aconseguit el lideratge en diversos segments de negoci. Totes les marques han tingut una funció social i cultural més que destacable en els seus territoris d'influència gràcies a accions de patrocini, mecenatge i de responsabilitat social corporativa.

Les fites assolides per les altres marques comercials del Banc durant el 2014 han estat:

#### SabadellHerrero

- Increment interanual dels saldos d'inversió del 3,5% i creixement de la base de clients d'empresa i particulars en 2.905 i 17.866, respectivament.
- Es consolida com a entitat de referència en finançament ICO a Astúries i Lleó i com l'entitat amb més qualitat de servei en el seu àmbit territorial.

#### SabadellGallego

- Ha finalitzat amb èxit la integració operativa i comercial de les xarxes preexistents de Banc Sabadell i Banco Gallego. Això ha repercutit de manera positiva en la captació de 5.176 empreses i 16.057 particulars, en l'increment interanual d'inversió creditícia i en la millora dels índexs de qualitat de servei al client.

#### SabadellGuipuzcoano

- Un any més ha aconseguit una ràtio de morositat excepcionalment baixa, que s'ha situat en un meritori 6,1%.
- Ha augmentat la base de clients particulars en el 7,5% i manté robustes quotes de mercat en empreses (32,1% en pimes i 71,1% en grans empreses).
- La inversió creditícia ha crescut el 3,1% respecte al 2013.

#### SabadellICAM

- S'han captat més de 94.000 nous clients i ha crescut un 17% la formalització d'hipoteques.
- Ha protagonitzat el 43% de les vendes de la filial immobiliària a Espanya i ha reforçat la seva posició de referència en el segment de finançament ICO a pimes i mitjanes empreses.

#### BStartup

Com a novetat per a aquest exercici de 2014 convé destacar l'activitat comercial en el segment d'emprenedors portada a terme per la nova Direcció d'Emprenedoria, que s'ha desenvolupat principalment en el marc del programa BStartup. Aquest programa té com a objectiu posicionar Banc Sabadell com el banc que dona suport més a les empreses que comencen, amb un interès especial en les *startups* del sector digital i tecnològic, pel seu elevat potencial d'escalabilitat. En el marc del programa BStartup, la Direcció d'Emprenedoria ha invertit en nou empreses i ha aconseguit una notorietat rellevant en el sector, amb la qual cosa s'han generat 28,5 milions d'euros de negoci directe.

## Col·lectius professionals i xarxa d'agents

Durant l'any 2014 s'han signat 2.285 convenis, que han aportat 18.350 milions d'euros. D'altra banda, la xarxa d'agents ha gestionat volums per valor de 6.000 milions d'euros.

## Bancassegurances

Al tancament de l'exercici de 2014, el volum total de saldos gestionats en assegurances i plans de pensions arriba als 11.840,9 milions d'euros, i el total de primes d'assegurances meritades (vida i no-vida) és de 256,3 milions. El negoci d'assegurances i pensions del Grup ha generat per a aquest un benefici net total de 241,5 milions d'euros.

Com a conseqüència dels acords de bancassegurances heretats de les entitats bancàries absorbides, el Banc ha continuat el 2014 el procés de reordenació d'aquests

mitjançant diverses transaccions (adquisició del control de Banco Gallego Vida y Pensiones i subscripció d'un acord amb la companyia d'assegurances Zurich, pel qual estenia a tota la xarxa d'oficines de Banc Sabadell a Espanya l'exclusivitat en assegurances i pensions de les companyies conjuntes en *joint venture*), i ha dut a terme altres operacions rellevants (subscripció amb SCOR d'un contracte de reassegurança sobre la cartera d'assegurances de vida-risc individual a través de Mediterráneo Vida).

Després d'aquesta reestructuració, el negoci d'assegurances i pensions de Banc Sabadell s'estructura de la manera següent:

- Sabadell Vida, Sabadell Pensiones i Sabadell Seguros Generales, en *joint venture* des de 2008 amb el grup assegurador Zurich.
- Mediterráneo Vida i Banco Gallego Vida y Pensiones, entitats 100% propietat del Grup Banc Sabadell.
- Sabadell Mediación, operador de bancassegurances vinculat, com a operador bancari vinculat.

# Bancassegurances, un negoci clau en el pla Triple.

## Banca Corporativa i Negocis Globals

El 2014 ha estat un exercici clau per a la Direcció de Banca Corporativa i Negocis Globals, en què s'han pogut concretar i iniciar els plans que permetran assolir els objectius proposats en el pla de negoci Triple. Així, doncs, són destacables els avanços en la internacionalització (pla MAP: mercats d'acció prioritària), la consolidació del nou model

de relació amb les grans corporacions, l'inici de l'activitat de banca corporativa i finançament estructurat a Mèxic, el llançament del pla fincom 1000 o fins i tot el disseny d'un nou i innovador cicle inversor a BS Capital. El 2015, els esforços es continuaran enfocant en la transformació i internacionalització dels negocis globals amb més col·laboració entre els equips per aconseguir un gran projecte de valor per a la societat i rendible per als accionistes.

## Banca Corporativa

Especialització per sectors econòmics (*global bankers*) i presència directa en mercats d'interès de les grans corporacions.

Aquest 2014 s'ha consolidat el model organitzatiu de Banca Corporativa iniciat un any enrere. Això ha permès assolir creixements en el negoci de proximitat amb els clients (gestió del circulat, operativa de cobraments i pagaments, etc.), amb un augment dels ingressos del 15%. Pel que fa al negoci internacional, un altre dels focus principals ha estat oferir totes les capacitats del Banc en aquest àmbit, amb un increment dels ingressos del 32%, així com

dels volums gestionats de negoci internacional, que han crescut el 69%. El compte de resultats reflecteix un marge brut que es manté en línia amb el que es va aconseguir en l'exercici anterior, mantenint una ràtio d'eficiència i de morositat molt reduïda (del 13,4% i del 2,5%) i permetent assolir la xifra de resultats després de provisions de 70 milions d'euros.

En milers d'euros

T2 Banca Corporativa

	2014	2013	% 14/13
<b>Marge d'interessos</b>	<b>162.499</b>	<b>161.797</b>	<b>0,4</b>
Comissions netes	24.942	27.962	(10,8)
Altres ingressos	11.439	9.154	25,0
<b>Marge brut</b>	<b>198.880</b>	<b>198.913</b>	<b>(0,0)</b>
Despeses d'explotació	(26.596)	(26.274)	1,2
<b>Marge d'explotació</b>	<b>172.284</b>	<b>172.639</b>	<b>(0,2)</b>
Pèrdues per deteriorament d'actius	(102.236)	(90.784)	12,6
Altres resultats			—
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>70.048</b>	<b>81.855</b>	<b>(14,4)</b>
<b>Ràtios (%)</b>			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	7,1	8,0	
Eficiència (despeses generals d'administració sobre marge brut)	13,4	13,2	
Ràtio de morositat	2,5	2,5	
Ràtio de cobertura de dubtosos	58,0	58,0	
<b>Volums de clients</b> (milions d'euros)			
Inversió creditícia	10.820	11.455	(5,5)
Recursos	5.177	4.366	18,6
Valors dipositats	662	593	11,6
<b>Altres dades</b>			
Empleats i empleades	113	110	2,7
Oficines nacionals	2	2	—
Oficines a l'estranger	3	3	—

## Finançament Estructurat

# Impuls de l'activitat en nous mercats internacionals.

El Banc manté un any més el lideratge a Espanya en finançaments estructurats. Es tracta d'un dels bancs principals que originen i structuren operacions per als seus clients, tant de *project finance* com de finançaments corporatius i adquisicions. Durant l'exercici de 2014, destaca el volum d'activitat originat, que ha estat superior a 4.300 milions d'euros en un total de 193 operacions.

En l'àmbit internacional, destaca la reeixida entrada al mercat mexicà a través de la filial Sabadell Capital, mitjançant la qual s'ha participat en múltiples operacions sindicades de companyies mexicanes i en la consolidació d'operacions als Estats Units. Les comissions ingressades en aquests mercats anteriors, amb la resta de mercats internacionals en què opera la unitat, han crescut a un ritme del 71,2%. El 31,6% dels ingressos del negoci de finançament Estructurat el 2014 té el seu origen en mercats exteriors.

Una altra de les àrees de negoci que permet poder oferir completes alternatives als clients i que s'ha consolidat és l'activitat d'emissió de bons per a clients, iniciativa conjunta amb l'àrea de tresoreria que ens ha permès posicionar-nos com a entitat de referència en el MARF (Mercat Alternatiu de Renda fixa).

### Corporate Finance

En matèria d'assessorament en operacions de fusions i adquisicions, l'exercici de 2014 ha estat molt actiu per al Banc. S'han completat amb èxit set transaccions en els sectors de complexos esportius, enginyeria d'automoció, logística, mineria, conducció de fluids, energies renovables i serveis funeraris. És destacable l'increment en el nombre de mandats transnacionals, gràcies a la xarxa de contactes del grup internacional Terra, amb presència a vint països, així com l'inici d'activitats en el mercat mexicà mitjançant l'establiment de relacions amb tres empreses de M&A locals.

L'any 2014, el Banc ha estat reconegut com a millor empresa de Corporate finance a Espanya i Empresa de l'Any a M&A a Espanya.

### Capital Desenvolupament

BS Capital canalitza i gestiona les seves inversions a través de tres vehicles d'inversió: Aurica XXI per a capital expansió, Sínia Renovables, SCR per a projectes d'energies renovables i BIDSa per a inversions d'un caràcter més institucional.

Aurica XXI ha portat el 2014 una gestió activa de la cartera de participades. No s'ha produït cap nova adquisició durant el període i s'ha venut la participació del 25% a Eurofragance, S.L., cosa que ha generat un benefici per al Grup de 9,5 milions d'euros.

Respecte a Sínia Renovables, aquest exercici s'ha caracteritzat per un seguiment exhaustiu de tota la cartera de projectes i societats promotores en energies renovables. El 2014, el govern espanyol va publicar el Reial decret llei 413/2014, que ha generat un marc regulador estable i ha provocat el retorn d'inversors en energies renovables a Espanya. En aquest sentit, Sínia Renovables ha aprofitat l'oportunitat desinvertint en algunes participades (Adelanta Corporación, S.A. i Parque Eólico Veciana-Cabaro, S.L., cosa que ha generat plusvàlues d'1,7 milions d'euros). Després d'aquestes desinversions, la cartera d'energies renovables sota gestió de Sínia Renovables puja a 127 MW.

Per segon any consecutiu, el Banc  
ha estat guardonat per la publicació  
*Acquisition International*.

## Negoci Internacional

El 2014, l'activitat comercial de Negoci Internacional ha assolit els objectius de negoci establerts dins del primer any del Pla de negoci Triple pel que fa a mercats i a gestió de clients i productes, i s'ha reestructurat amb l'objectiu d'incrementar les seves capacitats i de liderar l'especialització en els mercats internacionals.

La Direcció de Negoci Internacional va organitzar la primera Sabadell Banking Conference, esdeveniment en què es van reunir prop de cent entitats financeres de trenta-dos països i que va permetre a Banc Sabadell exposar la seva estratègia i projecció, i estrènyer encara més les relacions de col·laboració i confiança amb els bancs i les entitats de referència. Es van dur a terme accions comercials directes amb més de tres-cents seixanta bancs corresponsals dels 5 continents i es van captar operacions per un import aproximat de 1.340 milions d'euros.

També s'han aconseguit elevades quotes de mercat en negoci documentari rebut dels bancs corresponsals, un 29,8% en crèdits documentaris d'exportació, que han estat d'un 5% més que el 2013, segons el trànsit d'operacions tramitades per SWIFT.

## Consumer Finance: Sabadell Fincom

L'incipient canvi de tendència en el consum privat i en el seu finançament ha propiciat per al negoci un increment del volum d'operacions respecte a l'any anterior, a més d'un increment en les quotes de participació en el mercat. L'activitat comercial el 2014 ha continuat millorant respecte als exercicis anteriors, i destaquen els increments en marge comercial i d'explotació i reducció de la morositat fins al 3,9%.

Durant l'any es van fer 185.000 noves operacions a través dels sis mil punts de venda distribuïts per tot el territori espanyol, cosa que ha comportat una nova inversió de 340,9 milions d'euros. Així mateix, ha continuat el projecte de millores operatives i de les eines tecnològiques per donar suport a l'increment del negoci, que ha permès una ràtio d'eficiència inferior, del 32%, al tancament de l'exercici.

**Banc Sabadell**  
va celebrar la primera edició de  
la Sabadell Banking Conference.

## Mercats i Banca Privada

Mercats i Banca Privada confirma la seva vocació d'oferir i dissenyar productes i serveis d'alt valor afegit, amb l'objectiu d'aconseguir una bona rendibilitat per al client, incrementar i diversificar la base de clients i assegurar la consistència dels processos d'inversió amb una anàlisi rigorosa i amb una gestió de qualitat reconeguda. Tot això portant el model de relació amb el client cap a la multicanalitat.

### SabadellUrquijo Banca Privada

D'acord amb el pla de negoci Triple i en línia amb la idea de transformació de negoci, ha destacat la modificació de l'estructura del balanç en què els fons d'inversió, les carteres de gestió discrecional o les SICAV han guanyat protagonisme respecte a un altre tipus d'actius més líquids com són els dipòsits fixos, els pagarés o els comptes a la vista. Aquest canvi en la composició de producte de les

carteres ha tingut com a conseqüència l'increment de la rendibilitat del negoci.

Fins al mes de desembre de 2014 s'han contractat 1.897 noves carteres de gestió discrecional, amb un import de 639 milions d'euros, amb què s'assoleix una xifra superior als 1.500 milions d'euros. L'increment en fons d'inversió i SICAV gestionades ha superat els 1.618 milions d'euros, és a dir, un 32% d'increment respecte a desembre de 2013.

En termes de consolidació del negoci, ha destacat la quota del 5,4% en SICAV, i s'ha arribat a la xifra de 183 amb un volum de negoci de 1.702 milions d'euros. L'increment respecte al mes de desembre de 2013 ha estat de 19,7%. La xifra de volum de negoci ha augmentat un 7,1% durant l'any fins a arribar als 25.251 milions d'euros, i el nombre de clients ha superat els 30.900.

La qualitat, productivitat i eficiència s'han convertit en un aspecte bàsic en la gestió del dia a dia del negoci.

El 2015 es mantindrà l'enfocament en el fet d'oferir un assessorament de qualitat, adaptat a les necessitats concretes, amb el suport d'eines apropiades que es posaran a l'abast dels clients.

En milers d'euros

	2014	2013	% 14/13
<b>Marge d'interessos</b>	<b>16.601</b>	<b>10.549</b>	<b>57,4</b>
Comissions netes	45.456	37.971	19,7
Altres ingressos	3.248	3.318	(2,1)
<b>Marge brut</b>	<b>65.305</b>	<b>51.838</b>	<b>26,0</b>
Despeses d'explotació	(36.626)	(36.034)	1,6
<b>Marge d'explotació</b>	<b>28.679</b>	<b>15.804</b>	<b>81,5</b>
Dotacions de provisions (net)	0	0	—
Pèrdues per deteriorament d'actius	995	(1.926)	—
Altres resultats	0	0	—
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>29.674</b>	<b>13.878</b>	<b>113,8</b>
<b>Ràtios (%)</b>			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	59,3	29,1	
Eficiència (despeses generals d'administració sobre marge brut)	56,1	69,5	
Ràtio de morositat	3,4	3,9	
Ràtio de cobertura de dubtosos	58,7	56,7	
<b>Volums de clients</b> (milions d'euros)			
Inversió creditícia	1.029	1.053	(2,3)
Recursos	16.896	15.513	8,9
Valors dipositats	7.326	7.007	4,6
<b>Altres dades</b>			
Empleats i empleades	271	269	0,7
Oficines nacionals	12	12	0,0

T3 SabadellUrquijo Banca Privada



En milers d'euros

T4 Inversions, Producte i Anàlisi

	2014	2013	% 14/13
<b>Marge brut</b>	<b>42.448</b>	<b>29.015</b>	<b>46,3</b>
Despeses d'exploració	(20.546)	(20.191)	1,8
<b>Marge d'exploració</b>	<b>21.902</b>	<b>8.824</b>	<b>148,2</b>
Altres resultats	0	(13)	(100,0)
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>21.902</b>	<b>8.811</b>	<b>148,6</b>
<b>Ràtios (%)</b>			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	59,9	29,0	
Eficiència (despeses generals d'administració sobre marge brut)	48,4	69,6	
<b>Volums de clients</b> (milions d'euros)			
Patrimoni gestionat en IIC	12.007	8.070	48,8
Patrimoni total incloent-hi IIC comercialitzades no gestionades	15.706	10.193	54,1
<b>Altres dades</b>			
Empleats i empleades	145	147	(1,4)
Oficines nacionals	—	—	

### Anàlisi

Durant el 2014, el servei d'anàlisi ha continuat intensificant la seva producció d'informes, tant en l'àmbit borsari com en el del deute privat. S'ha reforçat l'anàlisi i la cobertura d'informació de companyies emissores de deute de qualitat creditícia baixa o *high yield*. S'ha aprofundit en l'anàlisi de les companyies europees cotitzades en els mercats d'accions, i es comparen més exhaustivament les opcions d'inversió a escala mundial. El catàleg d'informes d'estratègia de mercats de renda variable i renda fixa ha ampliat l'anàlisi de les comunitats autònomes espanyoles com a emissores de deute en els mercats de capitals.

El servei d'anàlisi del Banc ha rebut destacats reconeixements. El 2014, l'agència Thomson Reuters, en la seva activitat d'anàlisi de mercats a través de Starmine, situa l'equip d'anàlisi de Banc Sabadell com el millor estimador de beneficis en el sector borsari de materials. Això confirma els premis anteriors del servei d'anàlisi com el segon lloc a Espanya per l'encert de les seves recomanacions el 2013 o el tercer el 2010.

### Producte

L'any 2014 ha estat marcat per un creixement econòmic baix i ha presentat unes rendibilitats esperades *a priori* molt moderades, de manera que la gestió professional i l'adequat control del risc han estat cabdals. En aquest context, la Direcció de Productes d'Inversió i Estratègia de Clients ha seguit l'estratègia d'assignació d'actius en el marc conceptual que condueix l'orientació de

les inversions, i la planificació de l'oferta de productes d'inversió i el treball realitzat en l'anàlisi i la investigació dels mercats i de les oportunitats d'inversió han contribuït a anticipar les tendències i a seleccionar les posicions més favorables en termes de rendibilitats i de riscos esperats.

### Gestió d'inversions

Les societats gestores del Grup Banc Sabadell, després de la integració de Banco Gallego i Lloyds España el primer trimestre de 2014, han assolit al tancament de l'exercici un patrimoni sota gestió en fons d'inversió de dret espanyol de 9.952,6 milions d'euros, un 59,1% superior al del tancament de l'any anterior, i molt per sobre del creixement del sector, que ha estat del 26,7%. Amb aquest volum de patrimoni gestionat, la seva gestora, Sabadell Inversió, s'ha situat com la quarta gestora de fons d'inversió de dret espanyol.

Els fons d'inversió de Sabadell Inversió han rebut destacats reconeixements. Sabadell Rendimiento, F.I. ha estat distingit amb el Premi Expansió al millor fons en la categoria de renda fixa – monetaris. D'altra banda, el grup editorial britànic Citywire ha reconegut la gestió realitzada per sis gestors de renda fixa i de renda variable de Sabadell Inversió, i els ha atorgat un *rating* d'AA als tres primers i A+ als segons, després d'analitzar les rendibilitats obtingudes els últims tres anys. finalment, en l'edició de 2014 del concurs de carteres de fons organitzat cada any pel diari *Expansión*, Sabadell Inversió ha aconseguit una posició destacada, ja que les seves carteres han quedat classificades en el primer lloc entre les carteres agressives,

# S'ha superat el 5% de quota en el sector de fons d'inversió de dret espanyol.

amb una rendibilitat acumulada del 14,5% el 2014, i en el segon lloc entre les carteres conservadores, amb una rendibilitat acumulada del 6,6%. En aquesta edició han participat un total de setze gestores, entre les quals consten tant les millors gestores espanyoles com les gestores internacionals més destacades.

El primer objectiu de la Direcció d'Inversions, Producte i Anàlisi és preservar l'alt nivell d'encert en les

recomanacions d'anàlisi sobre les accions cotitzades emeses per empreses europees i sobre els instruments de deute públic i privat.

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Patrimoni gestionat</b> (en milions d'euros)	9.952,6	6.356,7	4.443,2	4.203,3	4.312,4	5.609,6	5.844,5	9.102,4
<b>Quota de mercat</b> (%)	5,11	4,13	3,63	3,29	3,12	3,44	3,49	3,81

**T5** Fons d'inversió de dret espanyol

## Tresoreria i Mercat de Capitals

El Banc Central Europeu ha portat el 2014 els tipus d'interès oficials als mínims històrics en què es troben, cosa que ha marcat i condicionat bona part de l'entorn, les oportunitats de negoci i l'operativitat en els mercats financers.

No obstant això, la incipient recuperació de l'activitat econòmica, estimulada pel comerç exterior, i el focus en la materialització de les accions comercials planificades per Tresoreria i Mercat de Capitals dins del pla de negoci Triple, han permès aconseguir els objectius projectats per a aquest exercici.

Així, el Banc ha reafirmat la seva presència en el mercat de capitals, amb uns nivells de demanda que han constatat el reconeixement de la capacitat de l'entitat i la seva posició en el mercat. El Banc ha participat activament en l'emissió de 1.600 milions de deute públic a deu anys de la Comunitat de Madrid i en emissions del segment *high yield* per un import nominal total de 1.620 milions d'euros.

En el Mercat Alternatiu de Renda fixa (MARF), del qual el Banc és membre i assessor registrat, l'entitat ha estat present en l'originació i coordinació de dues noves emissions de bons, Tecnocom i Grupo Ortiz, amb uns nominals de 35 i 50 milions d'euros, respectivament, i en el programa d'emissió de pagarés de Copasa, de 20 milions.

Quant al desenvolupament de les iniciatives comercials previstes, ha destacat la dirigida a gairebé 4.000 clients amb l'objectiu de potenciar la transaccionalitat

en divises, i el creixement del 78% de l'estoc de productes d'Inversió Estructurada, un màxim històric. Pel que fa al desenvolupament de la base de clients internacionals, s'han planificat accions amb més de 200 nous clients radicats en disset països. Per la seva banda, les activitats i operatives en *trading* s'han adreçat a la gestió de la liquiditat i a la proactivitat en la gestió de la cartera de renda fixa, així com en la destacada operativa de divises induïda per les ordres dels clients.

Els eixos d'actuació principals per a 2015 seran completar el desplegament i desenvolupar les iniciatives en curs per potenciar la contractació i rotació de productes i la seva transaccionalitat.

## El Grup Banc Sabadell ha aconseguit mantenir la seva posició com a segon *broker* del mercat.

El 2014 ha estat un any de creixement de volum de contractació de renda variable generalitzat en el mercat i ha suposat la recuperació, d'alguna manera, del negoci de contractació i custòdia corresponent a clients no residents institucionals, molt reduït els darrers anys. Això ha comportat un increment del negoci de *brokers* globals respecte als locals.

El Banc ha aconseguit mantenir el seu posicionament com a segon *broker* del mercat (segons l'informe d'efectius contractats per membre, de la Sociedad de Bolsas), i ha superat lleugerament la quota de 2013 fins a un 10%.

D'altra banda, en aquest exercici, el Banc ha dut a terme diverses actuacions enfocades a millorar el seu posicionament en el negoci *retail* o detallista, entre les quals destaquen el llançament de Sabadell eBorsa, que té com a objectiu aconseguir la gestió integral de les inversions de nous clients i de les de clients actuals, i captar carteres d'inversió perquè trobin al Banc un servei excel·lent que els acompanyi durant tot el recorregut de la inversió al millor preu del mercat.

En aquest sentit, i en línia amb aquest objectiu, està previst anticipar les iniciatives previstes en el pla de negoci Triple i, en especial, les relatives al llançament de nous productes.

En milions d'euros

	2014	2013	2012
Volum de mercat	1.767.740	1.406.526	1.397.358
Volum BS	352.596	267.266	176.538
Quota (en percentatge)	10,0	9,5	6,3

**T6** Contractació de Valors  
(volum de mercat)

## Es consolida la tendència de reducció de morositat i es modera el creixement del balanç immobiliari.

En milers d'euros

T7 Transformació d'Actius

	2014	2013	% 14/13
<b>Marge d'interessos</b>	<b>(11.192)</b>	<b>42.085</b>	<b>(126,6)</b>
Comissions netes	(659)	(2.826)	(76,7)
Altres ingressos	15.228	(6.972)	(318,4)
<b>Marge brut</b>	<b>3.377</b>	<b>32.287</b>	<b>(89,5)</b>
Despeses d'explotació	(135.824)	(193.726)	(29,9)
<b>Marge d'explotació</b>	<b>(132.447)</b>	<b>(161.439)</b>	<b>(18,0)</b>
Dotacions de provisions (net)	(1.469)	(301)	388,0
Pèrdues per deteriorament d'actius	(143.512)	(362.215)	(60,4)
Altres resultats	(720.044)	(520.861)	38,2
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>(997.472)</b>	<b>(1.044.816)</b>	<b>(4,5)</b>
<b>Ràtios (%)</b>			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	(39,3)	(39,9)	
Eficiència (despeses generals d'administració sobre marge brut)	—	—	
Ràtio de morositat	61,9	56,0	
Ràtio de cobertura de dubtosos	49,8	50,8	
<b>Volums de clients (milions d'euros)</b>			
Inversió creditícia	14.989	18.894	(20,7)
Recursos	484	466	3,9
Actius immobiliaris (bruts)	14.601	12.361	18,1
<b>Altres dades</b>			
Empleats i empleades	668	807	(17,2)
Oficines nacionals	—	—	—

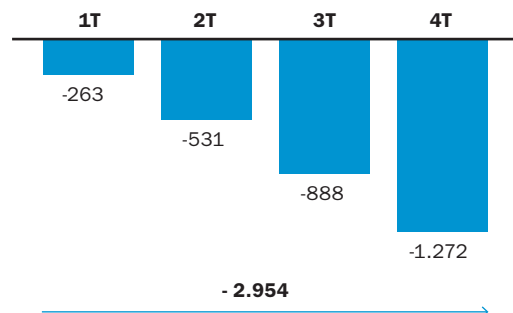
El Grup ha anat evolucionant el seu model de gestió d'actius immobiliaris i en mora des de 2012. Al final de 2014, el Grup ha segregat l'activitat de gestió d'actius en dos àmbits: Transformació d'Actius de Banc Sabadell i Solvia. La Direcció de Transformació d'Actius es focalitza a mantenir una visió integrada del balanç immobiliari del Grup i dissenyar i desenvolupar l'estratègia de transformació dels actius. Solvia, negoci immobiliari, s'enfoca en la prestació de serveis immobiliaris al llarg de tot el cicle del producte (comercialització i *servicing* d'actius, gestió patrimonial i promoció i desenvolupament de sòl), sobre la cartera del Grup i de tercers, i es posiciona com un dels grans operadors immobiliaris d'Espanya.

El 2014, s'ha aconseguit reduir els saldos dubtosos i consolidar la reducció de la morositat (G1). L'exposició immobiliària del Grup s'ha incrementat menys que l'any anterior (el saldo d'immobles adjudicats va créixer el 2013 en 1.368 milions d'euros, mentre que el 2014 l'increment ha estat de 1.117 milions, un 18% inferior). Tant les vendes detallistes com les vendes de carteres a clients institucionals han contribuït a aquesta reducció. El 2014, les vendes d'actius immobiliaris han assolit els 2.744 milions d'euros (G2) i han superat l'objectiu fixat. Destaca el canvi d'estratègia amb la reducció de descomptes i la venda d'immobles de més import, cosa que ha permès reduir, alhora, l'increment d'exposició immobiliària del Grup.

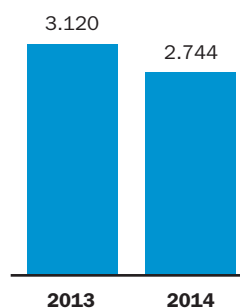
També s'ha gestionat de manera activa la problemàtica social de l'habitatge considerant la relació amb persones en situació d'exclusió social i mantenint protocols de responsabilitat social corporativa. Als 260 habitatges aportats al Fons Social d'Habitatges, creat per l'Estat l'any 2013, el 2014 se n'han afegit 140, i se n'han posat altres a disposició de fundacions.

Pel que fa a la comercialització detallista, el Grup compta amb un dels millors *servicers* immobiliaris del sector, Solvia Serveis Immobiliaris. Solvia és el segon portal immobiliari de bancs i la segona marca més reconeguda a Espanya en el sector d'habitatge i construcció, amb un reconeixement de marca superior al 76% (segons el rànking IOPE d'habitatge i construcció) entre els compradors potencials d'habitatge al tancament de 2014. El novembre de 2014, Solvia ha estat adjudicatària per prestar serveis a una cartera de la Sareb, gràcies a la seva capacitat demostrada en el *servicing* immobiliari (administració d'actius, comercialització, promoció i desenvolupament). Això li permetrà duplicar el seu volum d'activitat (pel que fa a cartera gestionada) i generar una nova via d'ingressos.

**G1** Evolució de reducció de saldos dubtosos el 2014 (milions d'euros)



**G2** Vendes d'immobles (milions d'euros)



## Sabadell Amèrica

Durant l'exercici de 2014, el Banc ha continuat amb el projecte de consolidació de banca domèstica a l'estat de Florida, a través de la seva filial Sabadell United Bank, amb la potenciació del negoci de banca associada i de l'activitat comercial a través de la xarxa d'oficines i mitjançant el desenvolupament de canals alternatius de vendes i serveis i programes de millora d'eficiència operativa.

El juliol s'ha completat l'adquisició de JGB Bank, amb seu a Miami, i s'ha fusionat i integrat aquesta entitat a la plataforma operativa de Sabadell United Bank. D'aquesta manera ha acabat la setena operació corporativa del Banc a la zona en sis anys, després de l'adquisició de TransAtlantic Bank el 2007, la incorporació del negoci de banca privada de BBVA el 2008, la compra de Mellon United National Bank el 2010, la compra dels actius i passius de Lydian Private Bank el 2011, l'adquisició dels actius i passius de l'agència de Caja de Ahorros del Mediterráneo a Miami el 2012 i l'adquisició del negoci de banca privada internacional de l'agència de Lloyds TSB Bank a Miami el 2013.

Així mateix, s'ha posat en marxa Sabadell Capital a Mèxic, com a primer embrió de la futura activitat bancària en aquest país, a partir del moment en què es disposi d'una fitxa bancària. Sabadell Capital és una societat

financera d'objecte múltiple (SOFOM) que té com a objectiu crear una cartera creditícia enfocada als sectors d'infraestructura, energia i turisme.

Banc Sabadell gestiona als Estats Units més de 14.400 milions de dòlars en volum de negoci (crèdits, dipòsits de clients i actius de clients fora de balanç) i manté 7.500 milions de dòlars en actius totals, cosa que el situa com a cinquè banc local a Florida per actius totals (assumint un combinat de Sabadell Miami Branch i Sabadell United Bank). Constitueix una de les poques entitats financeres de la zona amb capacitat i experiència per prestar tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions, com ara operacions de *project finance*, fins a productes per a particulars, passant per tots els productes i serveis que puguin necessitar els professionals i les empreses de totes les dimensions.

El 2015 es continuarà impulsant el creixement del Banc a la regió en totes les línies de negoci actualment establertes, així com afegint productes i serveis que aportin valor als clients. Està previst obtenir una llicència bancària a Mèxic que permeti començar a realitzar activitats com a banc en aquest país. A més a més, dins del pla d'internacionalització, es preveu l'obertura d'oficines de representació a Colòmbia i Perú, que ajudin al creixement de l'activitat comercial en aquests països.

# Banc Sabadell ha continuat el seu pla de creixement als Estats Units.

## Altres negocis

Banc Sabadell té una participació del 51% a BancSabadell d'Andorra, entitat financera constituïda l'any 2000. La resta del capital és propietat d'una base àmplia d'accionistes del Principat.

En acabar l'exercici de 2014, el benefici net aportat al Grup ha estat de 7,1 milions d'euros, amb un creixement regular dels recursos superior al 10% anual i una ROE de l'11%.

# Gestió del risc

**R**

# Banc Sabadell disposa d'un marc estratègic de riscos d'acord amb les millors pràctiques del sector financer.

## El marc estratègic de riscos assegura el control i la gestió proactiva dels riscos, emparat sota un reforçat govern corporatiu.

### Fites de l'exercici

#### Comprehensive Assessment del Banc Central Europeu

El mes d'octubre de 2014 el Banc Central Europeu (BCE) va completar l'avaluació global efectuada respecte als 128 bancs més grans de l'àrea euro, conjuntament amb les autoritats nacionals i en estreta cooperació, pel que fa a l'exercici de resistència, amb l'Autoritat Bancària Europea (EBA).

Aquesta avaluació global (generalment coneguda com a *comprehensive assessment*) es va iniciar el mes de novembre de 2013 i s'ha constituït com un pas previ necessari a les noves funcions de supervisió que el BCE ha passat a assumir un any més tard. En aquest sentit, cal ressaltar que en aquesta s'ha cobert una part molt significativa dels diferents processos i procediments dels bancs examinats.

D'acord amb els resultats publicats, 25 entitats van suspendre amb unes necessitats de capital agregades de 25.000 milions d'euros. Un cop considerades les accions correctives dutes a terme el 2014, aquest dèficit es va reduir fins a 9.500 milions d'euros, repartits entre 13

entitats. En relació amb els bancs espanyols, tots van aprovar el test d'estrès i l'AQR, amb l'única excepció d'una entitat no significativa (d'acord amb la definició del BCE), per a la qual es va plantejar una necessitat de capital, però que va ser degudament coberta amb les accions dutes a terme en la primera meitat de l'exercici de 2014.

Banc Sabadell ha estat l'únic banc espanyol al qual no se li va fer cap ajust en la ràtio de capital de partida una vegada realitzada l'anàlisi de qualitat dels actius (AQR). En l'àmbit europeu, només 15 entitats no van tenir cap ajust.

En l'exercici d'estrès, Banc Sabadell va aconseguir una ràtio de capital (CET1) del 10,26% en l'escenari base. En l'escenari més advers analitzat, aquesta ràtio es va situar per sobre del mínim exigint del 5,5%, concretament en el 8,33%. Amb aquestes ràtios es va estimar un excés de capital de més de 1.700 milions d'euros en l'escenari base, i de més de 2.200 milions d'euros en l'escenari considerat de màxima adversitat.

Els resultats anteriors no consideren l'efecte de les obligacions necessàriament convertibles, no incloses en l'exercici d'estrès tot i convertir el 2015, ni inclouen totes les deduccions que preveu el nou marc regulador de



Basilea III. En cas que s'hagués considerat, la ràtio CET1 s'hauria situat en l'escenari advers en un 9,38% (incloent-hi convertibles) i 8,8% (amb totes les deduccions, *fully-loaded*), respectivament.

Els administradors del Grup consideren que aquests resultats mostren l'encert del conjunt d'actuacions de capital dutes a terme per Banc Sabadell al llarg dels tres últims anys, alhora que consoliden la posició competitiva de l'entitat en el mercat espanyol i evidencien la qualitat de la gestió dels actius financers.

### **Integració tecnològica i funcional de Banco Gallego i Lloyds Banking Group España**

El 2014 ha conclòs amb èxit tant la integració tecnològica com la integració en la gestió del risc de les dues entitats absorbides (Banco Gallego i Lloyds Banking Group España). En aquest sentit, els acreditats provinents d'aquestes entitats, així com les oficines integrades estan emparats en el marc de gestió de riscos del Grup des de l'àmbit tant d'admissió com de seguiment.

### **Marc estratègic de riscos (*risk appetite framework*) i enfortiment de la governança de la funció de riscos**

Al llarg de 2014 el Grup Banc Sabadell ha continuat reforçant el seu marc de gestió de riscos incorporant millores que el situen al nivell de les millors pràctiques del sector financer.

En aquest sentit, les fites principals d'aquest any han estat el desenvolupament d'un nou marc estratègic de riscos (*risk appetite framework*), que assegura el control i la gestió proactiva de tots els riscos del Grup, així com l'enfortiment del marc de governança de la funció de riscos.

El nou marc estratègic de riscos, la funció del qual és assegurar el control i la gestió proactiva de tots els riscos del Grup, es concreta, entre altres, en un *risk appetite statement*, que estableix la quantitat i diversitat de riscos que el Grup busca i tolera per assolir els seus objectius de negoci, mantenint l'equilibri entre rendibilitat i risc.

El marc estratègic de riscos està emparat sota un actualitzat marc de governança de riscos d'acord amb la normativa tant de l'àmbit europeu com estatal (concretament, el Reglament del Parlament Europeu CRR 575/2013, així com la Directiva CRD IV i la seva transposició al dret estatal a través de la Llei 10/2014, d'ordenació, supervisió i solvència de les entitats de crèdit). En aquest sentit, s'ha reforçat el paper supervisor de la Comissió de Riscos, que està composta per membres del Consell d'Administració no executius, i que té com a funció fonamental vetllar per l'adequació dels riscos assumits pel Grup d'acord amb el *risk appetite statement* aprovat pel Consell d'Administració.

El Grup Banc Sabadell segueix les pautes definides per l'Acord de Capital de Basilea com a principi bàsic que relaciona més estretament els requeriments de recursos propis de les entitats amb els riscos en què realment s'ha incorregut, basant-se en models interns de mesurament de riscos després de la seva validació independent. L'entitat compta amb l'autorització del supervisor per utilitzar els seus models interns d'empreses, promotors, projectes de finançament especialitzat, entitats financeres, comerços i autònoms, préstecs hipotecaris, préstecs al consum, crèdits i targetes de particulars en el càlcul dels requeriments de capital regulador.

**Principals riscos rellevants del marc estratègic de riscos**

Els riscos rellevants en la gestió a Banc Sabadell són els reflectits en el gràfic G1.

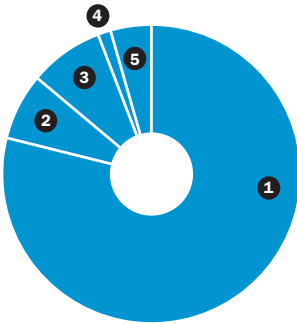
Entre aquests riscos, el més rellevant en la cartera de Banc Sabadell és el de crèdit (gràfic G2).

A continuació, es detallen les característiques principals en la gestió de cada un d'aquests riscos. Es pot trobar informació ampliada sobre això en l'informe de gestió i en els comptes anuals, que es poden consultar al web del Banc ([www.grupbancsabadell.com](http://www.grupbancsabadell.com)).

**Risc de crèdit**

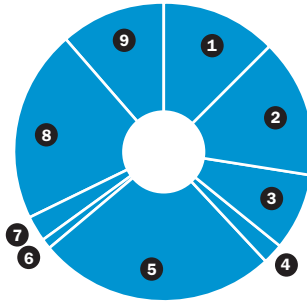
El risc de crèdit sorgeix de l'eventualitat que es generin pèrdues per incompliment de les obligacions de pagament per part dels acreditats, així com pèrdues de valor pel simple deteriorament de la qualitat creditícia d'aquests.

El gràfic G3 mostra la distribució del risc de crèdit entre els diferents segments i carteres del Grup.



**G2**  
Mapa de capital per tipus de risc

1 Risc de crèdit	79,1%
2 Risc estructural	7,0%
3 Risc operacional	8,1%
4 Risc de mercat	1,3%
5 Altres	4,4%



**G3**  
Perfil global de risc per carteres (distribució per exposició al risc de crèdit) %EAD (*Exposure at default*)

1 Grans empreses	12,6%
2 Mitjanes empreses	15,2%
3 Petites empreses	8,3%
4 Comerços i autònoms	2,1%
5 Hipoteques	25,9%
6 Consum	1,1%
7 Bancs	2,7%
8 Sobirans	20,9%
9 Altres	11,4%

**G1 Riscos principals**

1

**Risc de crèdit i concentració**

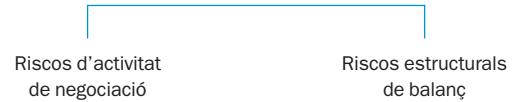


2

**Risc de liquiditat**

3

**Risc de mercat**



4

**Risc operacional**



5

**Risc fiscal**

6

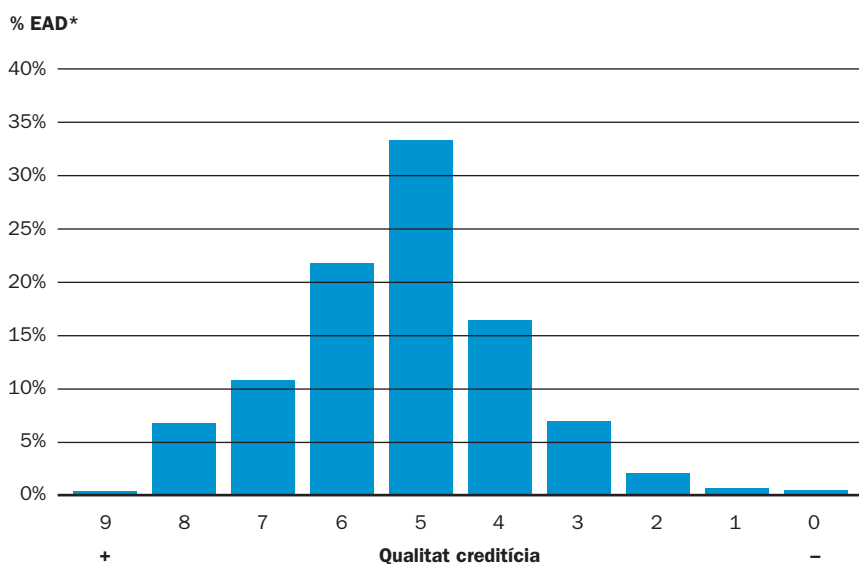
**Risc de compliment normatiu**

Per tal d'optimitzar les possibilitats de negoci amb cada client i garantir un grau de seguretat suficient, la responsabilitat tant en l'admissió del risc com en el seu seguiment està compartida entre el gestor de negoci i l'analista de riscos, cosa que permet una visió integral de la situació de cada client.

Destaca l'ús de models interns avançats de qualificació creditícia de clients o operacions:

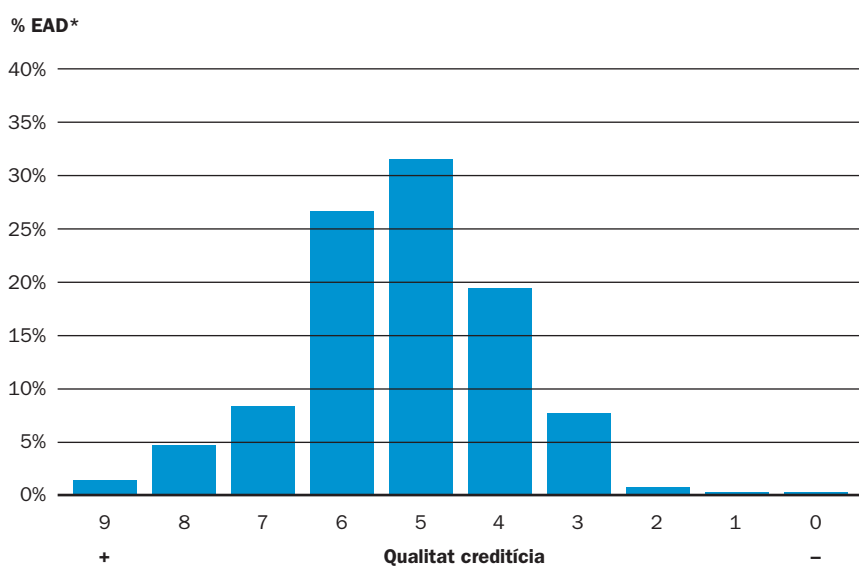
- **Ràting:** els riscos de crèdit contrets amb empreses, promotors, projectes de finançament especialitzat, comerços i autònoms, entitats financeres i països, es qualifiquen mitjançant un sistema de ràting basat en factors predictius i l'estimació interna de la seva probabilitat d'impagament (el gràfic G4 mostra la distribució d'empreses en funció del seu ràting).

- **Scoring:** els riscos crediticis contrets amb particulars es qualifiquen mitjançant sistemes de *scoring* basats també en la modelització quantitativa de dades estadístiques històriques, que detecten els factors predictius rellevants (el gràfic G5 mostra la distribució de particulars en funció del seu *scoring*).
- **Eines d'alertes primerenques:** hi ha eines d'alertes primerenques tant per a empreses com per a particulars. El sistema d'alertes d'anticipació permet mesurar de manera integrada la bondat del risc contret i el seu traspass a especialistes en la gestió de recobriment, els quals determinen els diferents tipus de procediments que convé aplicar.



**G4** Distribució per ràting de la cartera d'empreses

\*EAD (exposure at default) exposició en el moment d'impagament.



**G5** Distribució per *scoring* de la cartera de particulars

\*EAD (exposure at default) exposició en el moment d'impagament.

## Risc de país

Es defineix el risc de país com aquell que concorre en els deutes d'un país globalment considerats per circumstàncies diferents del risc de crèdit. Es manifesta amb la incapacitat eventual d'un deutor per afrontar les seves obligacions de pagament en divises davant de creditors externs perquè el país no permet l'accés a la divisa, perquè no es pot transferir o per la ineficàcia de les accions legals contra el prestatari per raons de sobirania. Distribució per risc país (G6).

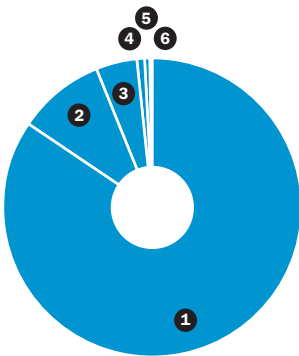
## Risc de contrapart

També s'inclou el risc creditici per operacions en mercats financers, que és l'assumit amb altres entitats financeres. Prové de l'operativa financera, tant la de comptat, en la qual l'import de risc és comparable al nominal de l'operació, com l'operativa en productes derivats no contractats en mercats organitzats, la xifra del qual és inferior al seu nocional en la gran majoria de casos. Distribució del risc de contrapart segons la seva classificació. (G7 i G8).

## Risc de concentració

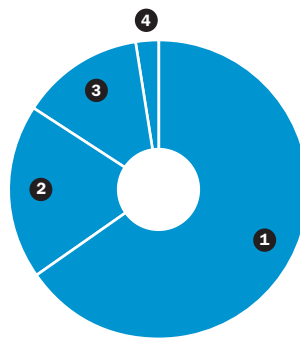
A més del risc de crèdit, el risc de concentració es refereix a exposicions amb el potencial de pèrdues prou grans per amenaçar la salut financera d'una institució o la viabilitat de la seva activitat ordinària.

El control i la gestió del risc de concentració tenen el seu punt de partida en la mateixa definició del *risk appetite statement*, que fixa uns límits quant a exposició en concentració tant individual com sectorial.



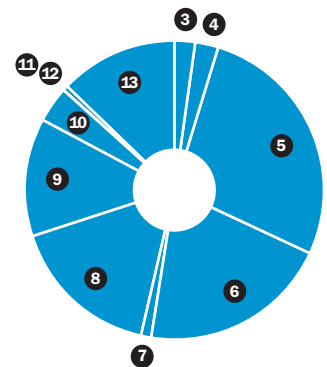
**G6**  
Distribució geogràfica del risc de crèdit

1 Espanya	84,8%
2 Resta de la Unió Europea	9,3%
3 Amèrica del Nord	4,4%
4 Resta del món	0,9%
5 Iberoamèrica	0,5%
6 Resta OCDE	0,2%



**G7**  
Distribució del risc de contrapart per zona geogràfica

1 Zona euro	65,4%
2 Resta d'Europa	19,0%
3 Estats Units i Canadà	13,1%
4 Resta del món	2,5%



**G8**  
Distribució del risc de contrapart per ràting

1 AAA / Aaa	0,0%
2 AA+ / Aa1	0,0%
3 AA / Aa2	2,3%
4 AA- / Aa3	2,4%
5 A+ / A1	27,4%
6 A / A2	20,4%
7 A- / A3	1,2%
8 BBB+ / Baa1	16,4%
9 BBB / Baa2	12,8%
10 BBB- / Baa3	3,8%
11 BB+ / Ba1	0,1%
12 BB / Ba2	0,6%
13 Resta	12,6%

## Risc de liquiditat

El risc de liquiditat apareix per la possibilitat d'incórrer en pèrdues a causa de la incapacitat d'atendre els compromisos de pagament, encara que sigui de manera temporal, perquè no es disposa d'actius líquids o no es pot accedir als mercats per obtenir refinançament a un preu raonable. Aquest risc es pot derivar per motius sistèmics o particulars de l'entitat.

La gestió del risc de liquiditat s'estableix al voltant del requeriment bàsic que el Grup disposi en tot moment d'una capacitat de liquiditat que com a mínim respecti els nivells establerts tant en l'àmbit regulador com en l'àmbit intern de gestió de riscos.

Com a política adicional, s'ha determinat que l'entitat disposi d'un marge de reserva per cobrir necessitats de liquiditat. Aquest marge s'ha materialitzat en el manteniment d'un nivell d'actius líquids elegibles com a col·laterals pel Banc Central Europeu per cobrir els venciments del deute emès en els mercats de capitals en el termini de dotze mesos.

## Risc de mercat

Aquest risc sorgeix per l'eventualitat que el valor raonable o els fluxos d'efectiu futur d'un instrument financer fluctuïn per variacions en els factors de risc de mercat. Es pot distingir entre diversos tipus de factors de risc, principalment: tipus d'interès, tipus de canvi, preus de renda variable i *spreads* crediticis.

En funció de les activitats principals del Grup que motiven aquest risc, aquest es gestiona d'una manera diferenciada:

- El generat a través de l'activitat de negociació per compte propi dins de l'estratègia de centrar l'activitat en el negoci de clients. Prové principalment de les operacions de Tresoreria i Mercat de Capitals mitjançant els instruments de divises, renda variable i renda fixa, tant al comptat com mitjançant derivats.

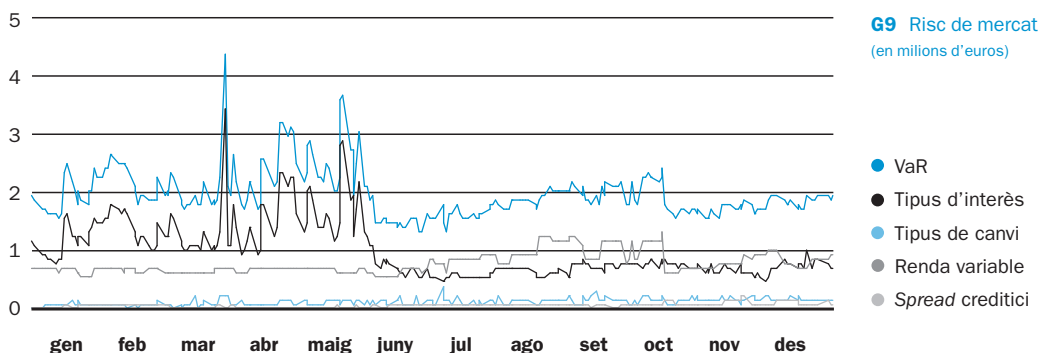
- El generat a través de la típica activitat comercial amb clients així com l'activitat corporativa, denominat risc estructural del balanç, que, segons la naturalesa del risc, es pot desglossar en risc de tipus d'interès i tipus de canvi. Aquest risc es defineix com el que sorgeix davant l'eventualitat d'incórrer en pèrdues de valor de mercat en les posicions mantingudes en actius financers, a causa de la variació de factors de risc pels quals són afectats els seus preus o cotitzacions, les seves volatilitats o les correlacions entre ells (per exemple, renda variable, tipus d'interès o tipus de canvi).

## Activitat de negociació

Per al mesurament del risc de mercat s'utilitzen diverses eines, entre les quals destaquen:

- La metodologia VaR (*Value at Risk*), que permet l'homogeneïtzació dels riscos dels diferents tipus d'operacions en els mercats financers. El VaR proporciona una estimació de la pèrdua màxima potencial esperada que presenta una posició a causa d'un moviment advers, però possible, d'algun dels paràmetres identificats que influeixen en el risc de mercat.
- Exercicis de simulació específics en situacions extremes de mercat (test d'estrès), en què s'analitzen diferents escenaris històrics i teòrics extrems i l'impacte que podrien tenir en la cartera de negociació.

El gràfic G9 presenta l'evolució al llarg de l'any 2014 del VaR a un dia, amb un nivell de confiança del 99%, de l'àmbit de les activitats de mercat. A la taula T1 es mostren els resultats de l'anàlisi de l'exercici d'estrès per a la cartera de tresoreria.



### Risc de tipus d'interès

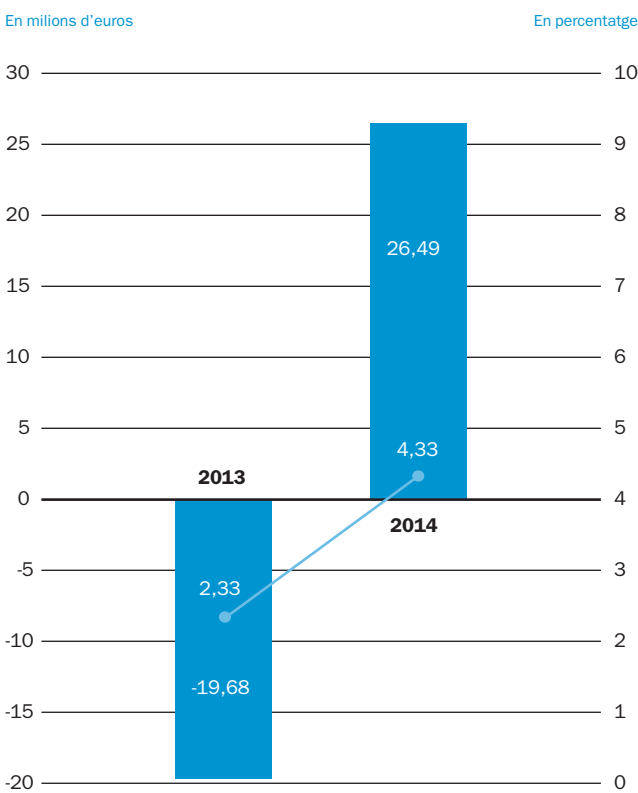
Aquest risc està causat per les variacions dels tipus d'interès, en nivell o pendent de la corba de tipus, a què estan referenciades les posicions d'actiu, passiu o fora del balanç que, com que presenten desfasaments temporals per terminis de repreciació o venciment diferents, no són afectades sincrònicament, cosa que podria repercutir en la fortalesa i l'estabilitat dels resultats.

En el gràfic G10 es pot observar tant la sensibilitat del marge financer com la sensibilitat del valor net patrimonial a una variació de 100 punts bàsics dels tipus d'interès.

### Risc de tipus de canvi

El risc de tipus de canvi estructural sorgeix com a conseqüència de la variació dels tipus de canvi entre les diferents divises, davant l'eventualitat que aquestes variacions puguin generar pèrdues per les inversions financeres i per les inversions permanents en oficines i filials estrangeres.

La gestió d'aquest risc es duu a terme de manera centralitzada. La Direcció de Tresoreria i Mercat de Capitals i la Direcció financera tenen assignades les funcions per delegació del COAP, i aquest, al seu torn, del Consell d'Administració. La Direcció de Riscos financers, Països i Bancs duu a terme les funcions de seguiment d'aquest risc i els límits de gestió fixats.



**G10** Risc de tipus d'interès estructural (sensibilitat tipus d'interès)

- Sensibilitat marge financer (milions d'euros)
- % Sensibilitat valor net

Escenari	Resultat
Escenari de crisi bancària el 2008	(1,38)
Escenari d'estrès del deute sobirà	(7,74)
Escenari de baixada en paral·lel de la corba	(9,69)
Escenari d'aplanament de la corba	(11,58)
Escenari de pujada en paral·lel de la corba	9,15
Escenari de pujada de pendent de la corba	11,63

**T1** Resultats del test d'estrès al tancament de 2014 (en milions d'euros)

## Risc operacional i fiscal

El risc operacional es defineix com el risc de tenir pèrdues com a conseqüència d'errades o falta d'adequació de les persones, processos, sistemes o per esdeveniments externs imprevistos. Aquesta definició inclou el risc de model, el tecnològic i el reputacional (que al seu torn inclou el risc conductual).

L'alta direcció i el Consell d'Administració s'impliquen directament i de manera efectiva en la gestió d'aquest risc, mitjançant l'aprovació del marc de gestió i la seva implantació, que proposa el Comitè de Risc Operacional, integrat per membres de l'alta direcció de diferents àrees funcionals de l'entitat. A més, s'assegura que regularment es portin a terme auditories sobre l'aplicació del marc de gestió i la fiabilitat de la informació reportada, així com les proves de validació interna del model de risc operacional.

Dins el risc operacional, s'inclou la gestió i el control dels següents riscos rellevants:

- Risc reputacional: possibilitat de pèrdues derivades de la publicitat negativa relacionada amb pràctiques i negocis de l'entitat, que pot generar una pèrdua de confiança en la institució que n'afecti la solvència.
- Risc tecnològic: possibilitat de pèrdues derivades de la incapacitat de la infraestructura de sistemes de permetre continuar completament amb l'activitat ordinària.
- Risc de model: possibilitat de pèrdues derivades de la presa de decisions basada en l'ús de models inadequats.

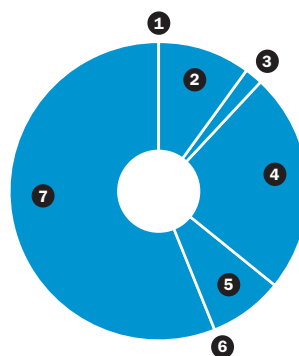
L'objectiu del Grup Banc Sabadell en l'àmbit de risc fiscal és assegurar el compliment de les obligacions fiscals i garantir alhora un rendiment adequat per als accionistes.

## Risc de compliment normatiu

El risc de compliment normatiu es defineix com la possibilitat d'incórrer en sancions legals o administratives, pèrdues financeres significatives o pèrdues de reputació per l'incompliment de lleis, regulacions, normes internes i codis de conducta aplicables a l'activitat bancària.

Un dels aspectes essencials de la política del Grup Banc Sabadell, i base de la seva cultura organitzativa, és el compliment rigorós de totes les disposicions legals. La consecució dels objectius empresarials s'ha de fer de manera compatible, en tot moment, amb el compliment de l'ordenament jurídic i aplicant les millors pràctiques.

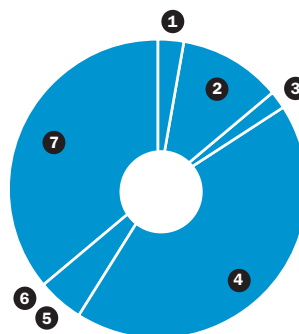
Amb aquest objectiu, el Grup té implantat un model de compliment normatiu que centralitza en la matriu la definició de polítiques, procediments i controls i, al seu torn, delega en les filials i oficines de l'exterior la seva execució. És un model flexible, enfocat al risc, que s'adapta a l'estratègia del Grup en cada moment i que aprofita les sinergies.



G11

### Distribució d'esdeveniments de risc operacional per import (12 Mesos)

1	Frau intern	0,4%
2	Frau extern	9,6%
3	Relacions laborals i seguretat en el lloc de treball	1,9%
4	Clients, productes i pràctiques empresarials	24,0%
5	Danys a actius materials	8,0%
6	Incidències en el negoci i errades en els sistemes	0,2%
7	Execució, lliurament i gestió de processos	55,9%



G12

### Distribució d'esdeveniments de risc operacional per import (5 Últims anys)

1	Frau intern	3,0%
2	Frau extern	10,8%
3	Relacions laborals i seguretat en el lloc de treball	1,6%
4	Clients, productes i pràctiques empresarials	43,0%
5	Danys a actius materials	5,0%
6	Incidències en el negoci i errades en els sistemes	0,3%
7	Execució, lliurament i gestió de processos	36,2%

En particular, pel que fa a la prevenció del blanqueig de capitals i el finançament del terrorisme, el Grup té implantades mesures estrictes de control, que engloben tant el procés d'identificació i coneixement dels clients en el moment d'establiment de relacions comercials com el seguiment continuat de la seva activitat, mitjançant sistemes de rastreig d'operativa sospitosa, de control de llistes de sancions, d'anàlisis de desviacions de perfils operatius i d'actualització continuada de la informació i documentació relacionada amb el coneixement del client.

En aquest àmbit, el 2014 han destacat per la seva rellevància les actuacions que es detallen a continuació:

- Actualització continuada dels sistemes de rastreig d'operacions sospitoses de blanqueig de capitals i de la política d'acceptació i coneixement de clients.
- Avenç en els plans de remediació dissenyats per complir les obligacions imposades per la Llei de prevenció del blanqueig de capitals.

Així mateix, en les activitats relacionades amb la resta de funcions de l'àmbit de Compliment Normatiu, el 2014 s'han dut a terme les actuacions següents:

- Ampliació i reforç de la transparència en les relacions amb els clients, tant en la fase de comercialització de productes com en la relació contractual; publicació de comissions, despeses i interessos efectivament aplicats en els productes i serveis bancaris més practicats.
- Increment de les mesures de protecció a l'inversor amb un nou model per avaluar la idoneïtat i la conveniència.
- Reforç de l'eina de detecció de possibles pràctiques d'abús de mercat amb la incorporació de nous paràmetres de risc amb l'objectiu d'ajustar la generació d'alertes i ampliar el patró de possibles conductes amb indicis de sospita.
- Reforç de la infraestructura de control del Reglament intern de conducta en l'àmbit del mercat de valors.
- Impuls i seguiment de la implantació del projecte Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA).
- Implantació del model de compliment normatiu a les oficines procedents de l'adquisició d'actius procedents del grup Banco Gallego i SabadellSolbank (anteriorment, Lloyds Bank España).



# Responsabilitat Social Corporativa

S

## Responsabilitat social corporativa (RSC)

Banc Sabadell desenvolupa el seu negoci de manera transparent i ètica. En el context actual, l'entitat procura respondre a les preocupacions de la societat, assumint el seu rol com a motor econòmic i garantint un impacte correcte en la societat i el medi ambient. Totes i cada una de les persones que integren l'organització són les que, amb professionalitat i rigor, participen en el procés de transformació empresarial i contribueixen a millorar la competitivitat de l'empresa, respectant els principis i les polítiques de responsabilitat social corporativa.

### Pla director de RSC

El 2013, el Banc va aprovar un Pla director de responsabilitat social corporativa, que reafirma els valors i els principis ètics d'actuació de l'entitat en un moment en què cal evidenciar el compromís per mantenir la confiança i la credibilitat per part dels nostres grups d'interès. El pla s'articula en cinc línies d'actuació: banca responsable, empresa saludable, sostenibilitat ambiental, valor compartit i cultura de RSC, que de manera transversal reforça la importància de l'ètica professional.

El 2014, el Banc ha començat a desenvolupar els programes que responen a les línies d'actuació del seu Pla director de RSC. La línia d'actuació d'empresa saludable s'explica dins de l'apartat d'equip humà en principals grups d'interès.

### Banca responsable

#### *Compromís amb l'ètica empresarial*

Per a Banc Sabadell és prioritari vetllar per un estricte compliment de la normativa legal i també de les polítiques, les normes internes i els codis de conducta que garanteixen un comportament ètic i responsable a tota l'organització. Per això disposa de diverses eines que es despleguen en tota l'organització i arriben a tota l'activitat del Grup.

- Codi de conducta: d'aplicació general a totes les persones que formen part directa del Grup, ja sigui a través d'un vincle laboral o formant part dels seus òrgans de govern.
- Reglament intern de conducta en l'àmbit del mercat de valors.
- Codi de conducta per a proveïdors.
- Política d'ètica i drets humans.
- Política de responsabilitat social corporativa.
- Polítiques en relació amb els grups d'interès (accionistes i inversors, clients, proveïdors, recursos humans, medi ambient i acció social).
- Pla d'igualtat efectiva entre dones i homes a Banc Sabadell.
- Codi d'ús de les xarxes socials.
- Adhesió a Autocontrol (Associació per a l'Autoregulació de la Comunicació Comercial).
- Adhesió al Codi de Bones Pràctiques Bancàries.

El Banc té constituït un Comitè d'Ètica Corporativa, compost per un president i cinc vocals, tots ells designats pel Consell d'Administració, que assessora el mateix consell en l'adopció de polítiques de RSC. A més a més, tota la plantilla es pot adreçar de manera confidencial al Comitè d'Ètica Corporativa, a través d'una adreça de correu electrònic, per a qualsevol qüestió relativa a l'exercici de l'ètica empresarial a l'organització.

#### *Compromís amb la societat*

Banc Sabadell assumeix una funció en la societat i participa en la generació d'ocupació i en el finançament a persones i projectes empresarials. Tot això contribueix a crear riquesa a l'economia espanyola en un marc de creixement sostenible. El 2014, Banc Sabadell ha mantingut 17.529 ocupacions directes i ha dedicat més de 1.202 milions d'euros a salaris i cotitzacions. S'han contractat béns i serveis per valor de 2.037 milions d'euros (T8).

#### *Gestió social de l'habitatge*

Durant l'any 2014, el Banc ha reiterat el seu compromís amb el Codi de Bones Pràctiques Bancàries per limitar els efectes de l'endeutament i facilitar la recuperació dels deutors en risc d'exclusió social. En aquest marc, el Banc va subscriure les modificacions del conveni del Fons Social de l'Habitatge que preveïen l'ampliació dels criteris d'accés als habitatges del Fons Social i la possibilitat d'incloure en el perímetre del fons els lloguers socials formalitzats amb els procedents de dacions o adjudicacions.

També ha establert mesures per evitar que els que es troben en risc d'exclusió social perdin el seu habitatge habitual.

En cas d'impagament del préstec hipotecari, el Banc busca possibles solucions amb el client amb l'objectiu d'ajudar-lo a afrontar dificultats transitòries i evitar l'execució del préstec hipotecari. En la mesura que pugui, el Banc proposa al client adaptar les condicions del préstec hipotecari a la seva capacitat de pagament. Es realitzen ampliacions de terminis, s'estableixen períodes de carència o revisions del tipus d'interès. D'altra banda, s'han efectuat 2.706 dacions en pagament com a forma de cancel·lació del deute per un import de 460 milions d'euros.

En els casos de procediment d'execució hipotecària, el Banc no duu a terme cap llançament forçós. El 84% dels lliuraments judicials d'habitatges van afectar immobles ja desocupats. A la resta i en els casos de famílies en risc d'exclusió social, el Banc estudia amb els ocupants la solució més adequada a fi d'evitar el llançament forçós. El Banc ofereix al client la possibilitat de continuar en el seu habitatge o en un altre, pagant un lloguer social.

S'ha reforçat el compromís amb el conveni del Fons Social de l'Habitatge incrementant el parc d'habitatges cedits de 260 a 400, amb la qual cosa s'ha donat cobertura a 286 municipis diferents de tot el territori nacional, i es va tancar l'any amb una ocupació del 84%.

	2014	2013
<b>Valor econòmic directe creat</b> (en milers d'euros)	<b>5.037.474</b>	<b>4.020.687</b>
Vendes netes més ingressos procedents d'inversions financeres i venda d'actius (inclou marge brut més plusvàlues per venda d'actius)	5.037.474	4.020.687
<b>Valor econòmic directe distribuït</b> (en milers d'euros)	<b>3.448.361</b>	<b>2.567.217</b>
Pagaments a proveïdors	2.036.626	1.267.452
Despeses de personal (inclou contribucions socials)	1.202.604	1.135.175
Impostos de societats i tributs (*)	209.131	160.260
Inversió en acció social i cultural	5.492	4.330
<b>Valor econòmic retingut</b> (en milers d'euros)	<b>1.589.113</b>	<b>1.453.470</b>
<b>Altres dades rellevants</b>		
Clients (en milions)	6,4	6,5
Accionistes	231.481	262.589
Oficines nacionals	2.267	2.418
Empleats	17.529	18.077

(\*) L'exercici de 2013 està reexpressat en virtut de l'aplicació anticipada de la CINIIF 21.

A més a més, el Banc ha cedit 92 immobles a 49 institucions i fundacions diferents sense ànim de lucre i orientades a donar suport i servei als col·lectius socials més desfavorits.

El Grup Banc Sabadell té 3.494 habitatges de lloguer social per a clients amb dificultats econòmiques que provenen d'un procediment d'execució hipotecària, d'una dació en pagament o d'una situació d'ocupació irregular.

Es mantenen canals de comunicació habituals amb mediadors institucionals o socials (Càritas, ICAV, Ofideute, serveis socials locals, etc.), amb la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca i administracions públiques. Banc Sabadell forma part de la taula de desnonaments creada pel Govern de la Generalitat a instàncies del Parlament de Catalunya.

#### *Transparència amb la clientela*

Un dels programes d'actuació en matèria de banca responsable és el de transparència amb els clients.

A més a més, el Banc està adherit a Autocontrol (Associació per a l'Autoregulació de la Comunicació Comercial) des de 2010, de manera que assumeix el compromís d'oferir una publicitat responsable que garanteix l'ajust d'informació, contractació i característiques operatives a la normativa legal vigent.

#### *Educació financera*

Un altre dels programes del Banc en matèria de banca responsable és el de l'educació financera. Banc Sabadell es va adherir el 2011 al conveni subscrit entre l'AEB, la CNMV i el Banc d'Espanya per al desenvolupament d'actuacions en el marc del Pla Nacional d'Educació

financera, amb l'objectiu de millorar la cultura financera dels ciutadans.

Banc Sabadell també ha desenvolupat altres iniciatives en matèria d'educació financera per als més petits (al portal web <http://paraquesirveeldinero.com/>), per als joves en edat escolar (professionals en actiu i jubilats del Grup estan participant com a voluntaris en un projecte pioner a Espanya d'Educació Financera a les Escoles de Catalunya, EFEC, liderat per l'Institut d'Estudis Financers), per ajudar a gestionar l'economia domèstica (eina en línia Finances Personals a BS Online) i per a pimes (amb el programa Exportar per Créixer s'ofereixen al teixit empresarial diversos mecanismes i eines per al suport al comerç exterior).

Amb l'objectiu de generar reflexió, Banc Sabadell va llançar el 2013 la campanya "Quant temps viurem?", que gira al voltant de quatre conferències íntegres (que es poden veure a [www.bancsabadell.com/futur](http://www.bancsabadell.com/futur)), en què quatre científics de prestigi reconegut responen aquesta pregunta. Els científics exposen els motius pels quals l'esperança de vida dels espanyols s'incrementarà de manera notable en el futur, i, davant aquest escenari, Banc Sabadell convida l'espectador a reflexionar sobre la necessitat de tenir un pla d'estalvi per a la jubilació.

#### **Sostenibilitat ambiental**

Tenim cura del futur, també en termes de sostenibilitat. Per això, Banc Sabadell disposa d'una política ambiental i promou el compromís global amb el medi ambient. La política ambiental del Banc és minimitzar els possibles impactes ambientals derivats de processos, instal·lacions

i serveis, gestionar adequadament els riscos i les oportunitats ambientals inherents al negoci, i promoure el compromís global. El Banc està adherit a diverses iniciatives globals entre les quals consta la seva adhesió als Principis de l'Equador i al Carbon Disclosure Project (CDP).

Banc Sabadell impulsa el desenvolupament d'un model energètic més sostenible a través de la inversió directa i el finançament de projectes d'energia renovable (finançament a què ha destinat 141 milions d'euros el 2014), invertint en el capital de projectes de generació energètica mitjançant fonts renovables i assessorant en projectes d'aquest tipus. També participa com a ponent en els principals fòrums del país: Associació Eòlica Espanyola, Associació de Productes d'Energies Renovables, etc.

L'entitat disposa d'un sistema de gestió ambiental (SGA) implantat el 2006 seguint l'estàndard mundial ISO 14001:2004 i certificat en sis seus corporatives. Pel que fa a la formació i sensibilització ambiental, tota la plantilla té a disposició seva un curs de formació en línia, que han fet de manera obligatòria els empleats de les seus corporatives certificades sota la norma ISO 14001. També disposen de la guia virtual *Connecta't al medi ambient*, en què els empleats poden trobar informació àgil sobre la seva petjada ecològica corporativa, el consum de recursos o la gestió de residus a l'oficina i el centre corporatiu.

Finalment, el Banc fa participis tots els seus proveïdors de la política ambiental del Grup i incorpora la responsabilitat ambiental i social en la seva cadena de subministrament mitjançant diferents mecanismes. El contracte bàsic de Banc Sabadell amb proveïdors inclou clàusules ambientals, de respecte als drets humans i als deu principis del Pacte Mundial, així com l'acceptació del codi de conducta per a proveïdors.

## Valor compartit

### *Creació de valor compartit i acció social i cultural*

Banc Sabadell dona suport al talent i al potencial transformador de les persones atorgant reconeixements com ara el Premi UPF Emprèn a la iniciativa empresarial de joves estudiants, l'Imagine Cultura Barcelona i el Premi ESADE Alumni & Banc Sabadell a la Millor Start-up.

Banc Sabadell també potencia i treballa per canalitzar la capacitat innovadora d'empleats, clients i consumidors i aportar valor a la societat en el seu conjunt. En aquest sentit, cal destacar el programa d'alt rendiment BStartup 10, destinat a joves empreses digitals espanyoles amb un gran potencial, en què s'han invertit 100.000 euros en cada una de les deu *startups* amb l'objectiu de potenciar-ne el creixement i la internacionalització; l'organització de la primera *hackathon* sobre banca digital, en què el projecte guanyador, Wallabe, tracta d'un nou concepte de banca que engloba el *social banking* i el *social cash*, i el manteniment de canals perquè clients i empleats facin arribar les seves idees.

La política d'acció social i cultural de Banc Sabadell se sustenta en el compromís del Grup amb el desenvolupament social i amb la voluntat de creació de valor. Banc Sabadell porta a terme accions en aquest camp a través de

la col·laboració amb la Fundació Banc Sabadell. En aquest sentit, la fundació ha concedit diversos reconeixements com ara el Premi SabadellHerrero a la Investigació Econòmica i el Premi Banc Sabadell a la Investigació Biomèdica.

## Adhesió a iniciatives nacionals i internacionals

Aquests últims anys, l'exercici de la responsabilitat social corporativa a Banc Sabadell s'ha concretat en l'adhesió a iniciatives internacionals i en l'obtenció de premis i reconeixements.

- Signant dels deu principis del Pacte mundial de les Nacions Unides en matèria de drets humans, treball, medi ambient i anticorrupció.
- Signant dels Principis de l'Equador, que determinen la incorporació de criteris socials i ambientals en el finançament de grans projectes i en els préstecs corporatius.
- Integració de la RSC en la pràctica empresarial seguint la guia ISO 26000.
- Adhesió a la categoria de gestió d'actius dels Principis d'inversió responsable de Nacions Unides.
- Adhesió al conveni subscrit entre l'AEB, la CNMV i el Banc d'Espanya per al desenvolupament d'actuacions en el marc del Pla Nacional d'Educació Financera.
- Inclusió en els índexs sostenibles FTSE4Good i FTSE4Good IBEX, EuronextVigeo Europe 120 i EuronextVigeoEurozone 120.
- Segell d'Or del model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Certificació ISO 9001 vigent per al 100% dels processos i per a les activitats del Grup financer a Espanya.
- Signant del Carbon Disclosure Project (CDP) en matèria d'acció contra el canvi climàtic i del CDP Water Disclosure. Banc Sabadell reporta públicament les seves emissions de CO2 des de 2009.

Es pot veure la informació i les dades de RSC al web del Banc, apartat RSC ([www.grupbancsabadel.com](http://www.grupbancsabadel.com)).

## Contacte

c

**Comunicació  
i Relacions Institucionals**

+34 902 030 255  
bspress@bancsabadell.com

**Relació amb Inversors**

+34 902 030 255  
InvestorRelations@bancsabadell.com

**Servei de Relacions  
amb Accionistes**

+34 937 288 882  
accionista@bancsabadell.com

**Servei d'Atenció al Client**

Sena, 12  
Parc d'activitats econòmiques  
Can Sant Joan  
08174 Sant Cugat del Vallès  
+ 34 902 030 255  
sac@bancsabadell.com

**Defensor del client**

+ 34 914 295 661  
oficina@defensorcliente.es

**Direccions territorials**

**Direcció Territorial Catalunya**

Av. Diagonal, 407 bis  
08008 Barcelona  
+34 902 030 255

**Direcció Territorial Centre**

Príncep de Vergara, 125  
28002 Madrid  
+34 913 217 159

**Direcció Territorial Est**

Pintor Sorolla, 6  
46002 València  
+34 963 984 044

**Direcció Territorial Nord-oest**

Fruela, 11  
33007 Oviedo  
+34 985 968 020

**Direcció Territorial Nord**

Av. Libertad, 21  
20004 Sant Sebastià  
+34 943 418 298

**Direcció Territorial Sud**

Martínez, 11  
29005 Màlaga  
+34 952 122 350

**Banc Sabadell**



*Domicili social*  
Plaça Sant Roc, 20  
08201 Sabadell  
Barcelona

*Centre corporatiu*

Sena, 12  
Parc d'activitats econòmiques  
Can Sant Joan  
08174 Sant Cugat del Vallès

**Informació general**

+34 902 323 555  
info@bancsabadell.com  
www.grupbancsabadell.com

 @bancosabadell  
 facebook.com/bancosabadell



Aquest informe anual està disponible en el web del Grup ([www.grupbancsabadell.com](http://www.grupbancsabadell.com)), on també hi ha el document en la seva versió completa, juntament amb la informació legal, l'informe anual de govern corporatiu, l'informe de la Comissió d'Auditoria i Control i informació sobre responsabilitat social corporativa. Si té un telèfon intel·ligent o una tauleta, hi pot accedir capturant el codi QR des d'un d'aquests dispositius.

La denominació legal de l'emissor és Banco de Sabadell, S.A. i la denominació comercial, Banc Sabadell. Banc Sabadell es va constituir el dia 31 de desembre de 1881, mitjançant escriptura pública davant del notari Antonio Capdevila Gomá, per temps indefinit. Consta inscrit en el Registre Mercantil de Barcelona,

en el tom 20.093, foli 1, full B-1561, així com en el Registre de Bancs i Banquers del Banc d'Espanya amb el número 0081. Banco de Sabadell, S.A., amb NIF A08000143, té el domicili social a Sabadell, plaça de Sant Roc, 20. Banc Sabadell té la forma jurídica de societat anònima i el concerneixen la Llei de societats

de capital, la Llei del mercat de valors i les seves respectives normes de desenvolupament. La seva activitat està subjecta a la legislació especial per a entitats de crèdit, i la supervisió i el control de les seves actuacions correspon al Banc d'Espanya.

## **Crèdits**

### **Direcció creativa**

Mario Eskenazi

### **Disseny gràfic**

Gemma Villegas

Marta Claverol

### **Fotografia**

Elena Claverol



Aquest document està imprès en paper ecològic i fabricat mitjançant processos respectuosos amb el medi ambient.

Dipòsit legal: B-17199-2012

Portada

**Ignasi Aballí**

*Inventari*

*(Monedes del món 2014)*

2014

Vinil sobre paret

730 x 670 cm

Col·lecció Banc Sabadell

 **Sabadell**