



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
1965	2001	2004	2007	2009	2011	2013	
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 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.

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

(*) Inversió creditícia bruta sense repos.

(**) Recursos de clients en balanç.

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 la confiança, l'autenticitat i la comunicació. En aquest sentit, el Banc es regeix per una sèrie de valors corporatius que s'apliquen en tot moment.

Voluntat de servei: L'actitud professional de l'entitat es basa en el fet de comprendre les necessitats dels clients i posar a la seva disposició totes les capacitats individuals i col·lectives en forma de solucions ràpides, senzilles i eficaces.

Proximitat: S'entén com la implantació i el desenvolupament de tots els elements que faciliten la relació i el servei. El Banc és un company de viatge del client, sensible a la seva diversitat, que elimina les barreres físiques i incorpora noves tecnologies que faciliten la comunicació i l'acosten a ell.

Adaptabilitat: Banc Sabadell s'adapta amb agilitat a les necessitats dels clients a través de solucions flexibles i eficaces.

Orientació comercial: La proactivitat, el coneixement del client i de les seves necessitats, l'anticipació, el tancament de les vendes i el benefici mutu de les transaccions com a base d'una relació sostenible són els elements clau que orienten tota l'activitat del Grup.

Innovació: Anticipar-se a les necessitats dels clients desenvolupant productes i serveis capaços de sorprendre per les seves prestacions i simplicitat d'ús. Escrutar les

possibilitats de les noves tecnologies per implementar propostes de valor innovadores. Ser capaços d'imaginar el futur.

Professionalitat: El rigor, la pulcritud, la puntualitat, l'exactitud, la comunicació clara i veraç, el compromís, la responsabilitat, l'encert en les decisions i l'aprenentatge permanent són els trets que defineixen la professionalitat.

Ètica i responsabilitat social: L'actuació professional i personal de l'entitat es basa en l'equitat, l'honestedat, la transparència i l'assumpció de les conseqüències dels actes de la plantilla. L'entitat contribueix a la millora de la sostenibilitat social a través del mecenatge, tenint cura del medi ambient i rebutjant qualsevol forma de discriminació i explotació de l'ésser humà.

Austeritat: Sobrietat en l'ús dels recursos de l'empresa en contraposició amb l'ostentació de la despesa innecessària. Sabadell aplica aquest principi, però sense confondre el que és superflu amb el que és necessari i cercant sempre nivells de qualitat diferencials.

Prudència: Banc Sabadell assumeix responsablement els riscos de la seva activitat mitjançant una adequada capacitat tècnica i a través de la presa de decisions basades en informacions suficients i contrastades.

Treball en equip: El treball en equip és la clau del progrés humà. Es treballa en equip integrant persones i idees en un projecte comú capaç de generar il·lusió i retenir talent, en què els objectius comuns prevalen sobre els interessos particulars i la informació flueix de manera oberta i transparent. Es respecta la diversitat individual dels membres del grup, ja que aquesta diversitat és, precisament, la que enriqueix el conjunt a través de la incorporació de diferents maneres de ser i de fer.

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).

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 i 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

Viceseecretària

María José García Beato

T2 Composició de les comissions

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

Rafael 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

Entorn econòmic, sectorial i regulador

Entorn econòmic i financer

Entorn econòmic mundial

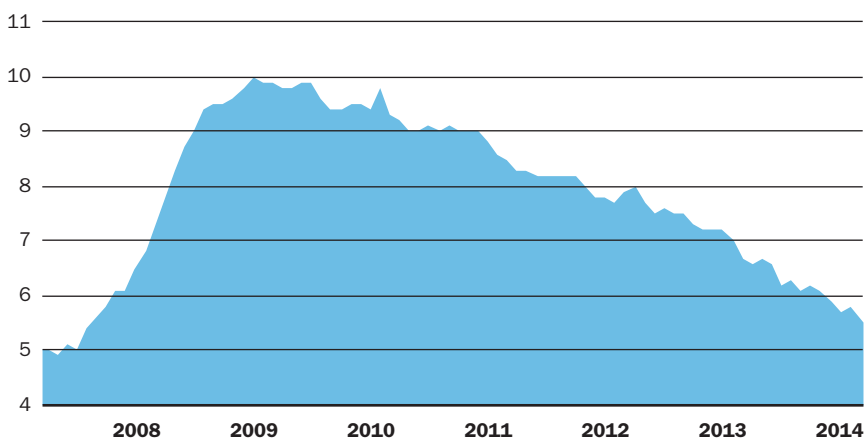
El 2014, l'economia mundial s'ha caracteritzat per un creixement modest i una inflació continguda. La important caiguda del preu del cru (G3) els últims mesos de l'any va accentuar la pressió a la baixa sobre la inflació. El petroli, afectat tant per factors de demanda com d'oferta, ha caigut prop d'un 50% i s'ha situat en nivells de 2009. Els mercats financers, per la seva banda, han estat suportats pel caràcter acomodaticí de les polítiques monetàries, encara que s'han produït episodis puntuals d'instabilitat.

En l'àmbit global, 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. Per la seva banda, el context polític ha constituït una font d'incertesa a Europa. En aquest sentit, el fet que hi hagi més fragmentació en la intenció de vot en clau nacional ha introduït dubtes sobre la futura governabilitat en alguns països. Un exemple d'això és Grècia, on s'han celebrat eleccions anticipades al començament de 2015.

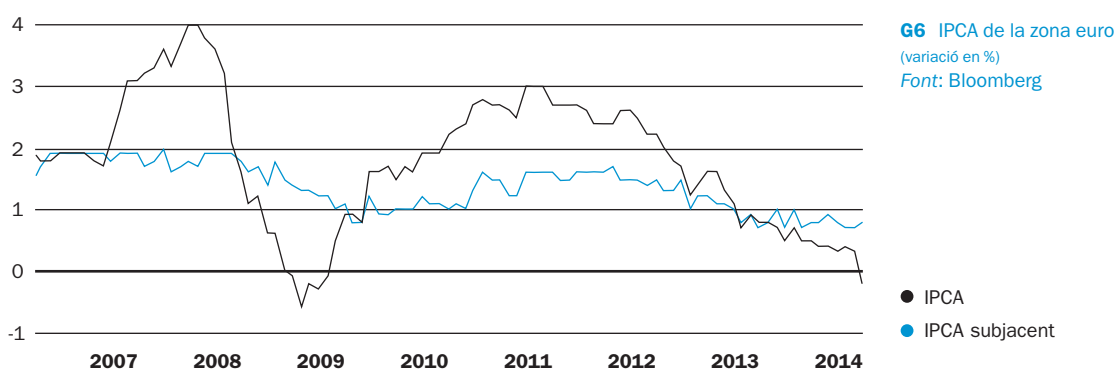
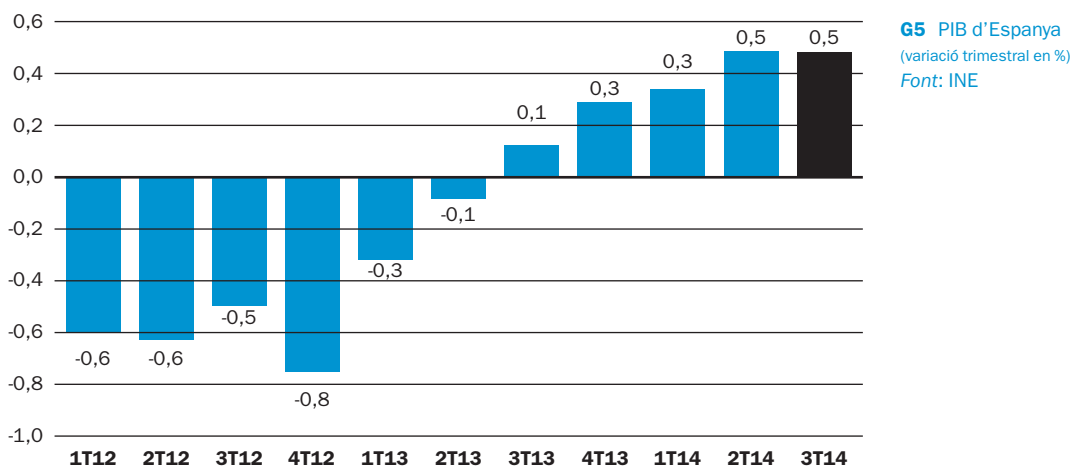
En termes d'activitat, el reduït creixement global incorpora pautes de comportament diferencials per països. Als Estats Units, l'economia s'ha recuperat gradualment, i l'evolució del mercat laboral ha sorprès positivament. A la zona euro, però, l'activitat amb prou feines ha mostrat dinàmica en un context en què la inversió ha estat feble. La confiança dels agents ha estat llastada per la incertesa geopolítica al voltant del conflicte a Ucraïna. El Regne Unit, per la seva banda, ha crescut a un ritme robust, i la taxa d'atur ha retrocedit de manera important (G4). A Europa, la Comissió Europea va presentar el Pla Juncker, programa que pretén mobilitzar 315 milers de milions d'euros en inversions en el període 2015-2017. Al Japó, l'augment de l'impost sobre el consum va lluitar l'activitat durant la part central de l'any. Finalment, en les economies emergents, el creixement econòmic s'ha seguit reduint. A la Xina ha continuat el procés de desacceleració estructural de l'economia, la qual s'ha vist llastada per la debilitat del sector immobiliari. A Llatinoamèrica, ha destacat la fragilitat econòmica i la incertesa política al Brasil. A Mèxic, en canvi, l'activitat s'ha recuperat, encara que a un ritme inferior al que s'havia anticipat. Aquest país ha continuat avançant en l'adopció de reformes estructurals. L'economia russa ha patit la instabilitat geopolítica i la caiguda del preu del cru. Aquest últim factor ha afectat, en general, els països exportadors de petroli.



G3 Preu del petroli
(Brent, dòlars per barril)
Font: Bloomberg



G4 Taxa d'atur als Estats Units
(% de la població activa)
Font: Bloomberg



Entorn econòmic espanyol

L'economia espanyola ha destacat en positiu dins la zona euro (G5). L'activitat s'ha recuperat, després d'haver-se estabilitzat el 2013, i s'ha creat ocupació per primera vegada des de 2008. La demanda domèstica s'ha erigit com la principal font de creixement. La millora de l'activitat s'ha sustentat en un entorn financer més benigne i en menys intensitat de l'ajust pressupostari. D'altra banda, el sector de la construcció s'ha estabilitzat després de l'important ajust dels últims anys. Respecte al procés de despallanquament dels agents privats, aquest ha tingut continuïtat el 2014. La reforma més destacada ha estat la del sistema tributari, centrada, fonamentalment, en l'IRPF i en l'impost de societats. En aquests tributs es redueixen els tipus de gravamen i es restringeixen certes deduccions.

Entorn sistema financer

Pel que fa al sector financer, el gener va concloure el programa d'assistència financera de la Unió Europea.

Respecte a la inflació, aquesta s'ha tornat a moderar a les principals economies desenvolupades (G6). De fet, a la zona euro, la inflació ha estat un dels principals focus

d'atenció. Aquesta ha sorprès persistentment a la baixa i s'ha situat en nivells molt reduïts, especialment en els països perifèrics. Els excessos de capacitat, els preus més reduïts de les matèries primeres i l'absència de dinamisme en el crèdit hi han contribuït. En aquest context, les expectatives d'inflació a llarg termini a la zona euro han anat a la baixa. Als Estats Units, l'absència de pressions salarials ha contribuït al fet que la inflació es quedés per sota de l'objectiu de la Reserva Federal (Fed). Al Regne Unit, per la seva banda, la inflació s'ha reduït de manera important i s'ha situat en nivells no observats des de l'any 2000. Finalment, al Japó, la inflació va repuntar a partir de l'augment de l'impost sobre el consum, tot i que, posteriorment, es va moderar progressivament.

La política monetària dels principals bancs centrals ha estat acomodaticia, encara que amb divergències per regions. El BCE ha adoptat noves mesures d'estímul per combatre la reduïda inflació. Així, ha situat el tipus d'interès rector en mínims històrics (0,05%) i el tipus marginal de dipòsit en terreny negatiu (-0,20%). A més a més, ha establert operacions de liquiditat a llarg termini condicionades a la concessió de crèdit (TLTRO). També ha iniciat un programa de compres de titulitzacions (ABS) i un altre de cèdules hipotecàries (*covered bonds*). En termes generals, el BCE ha indicat que pretén ampliar

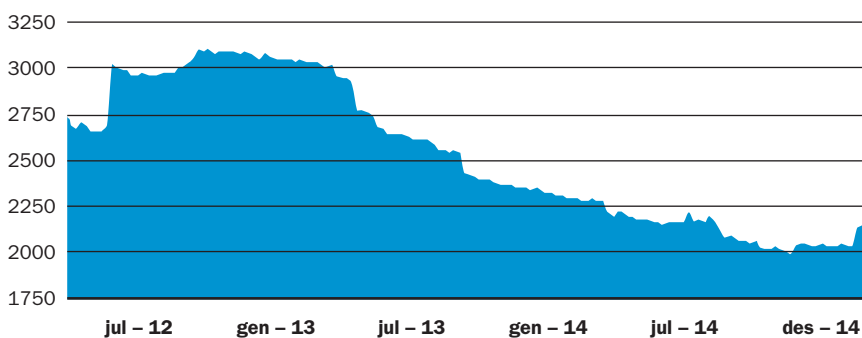
el seu balanç fins als nivells de principis de 2012 (G7). En aquest context, i atesa la persistència d'una baixa inflació, ha deixat les portes obertes a l'adopció de noves mesures. Als Estats Units, la Fed ha finalitzat el seu programa de compra d'actius (deute públic i MBS). D'aquesta manera, tot i que ha mantingut el tipus rector en nivells històricament reduïts, ha marcat un canvi de rumb en la seva política monetària. Al Regne Unit, el Banc d'Anglaterra (BoE) ha mantingut inalterat el tipus rector en el 0,50%, malgrat que alguns membres s'han mostrat favorables a augmentar-lo. Així mateix, el BoE ha anunciat diverses mesures macroprudencials per intentar refredar el mercat immobiliari. Finalment, al Japó, el banc central ha adoptat mesures agressives per contribuir a sortir de la deflació. En particular, ha destacat l'important augment de les compres de deute públic. Aquestes compres cobriran la pràctica totalitat de les necessitats de finançament del govern el 2015.

En els mercats de deute públic a llarg termini s'ha produït un important retrocés de la rendibilitat en els principals països desenvolupats. El bo nord-americà ha trobat suport en els dubtes sobre el creixement econòmic global i en un entorn geopolític més incert. La rendibilitat del deute alemany, per la seva banda, s'ha situat en mínims històrics (G8). Aquest actiu ha trobat suport en la reduïda inflació, en la debilitat econòmica a la zona euro i en el caràcter acomodatiu del BCE. A la perifèria europea, a excepció de Grècia, les primes de risc s'han continuat estrenyent de manera important. El to acomodatiu del BCE i les expectatives que acabi adoptant un ampli programa de compres de deute públic hi han contribuït.

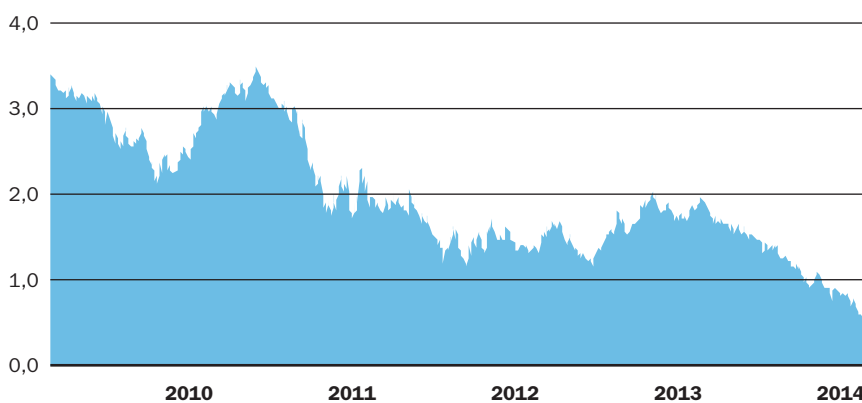
De fet, a Espanya, la rendibilitat del bo s'ha situat en mínims històrics i per sota de la del bo nord-americà (G9). Les tres agències principals de qualificació creditícia van millorar el 2014 el rating del deute sobirà espanyol. D'altra banda, Grècia ha estat capaç d'emetre deute públic a llarg termini per primera vegada des que va ser rescatada. Pel que fa a Portugal i Irlanda, tots dos països han anat normalitzant el seu accés als mercats internacionals de capitals. Portugal va abandonar el maig el seu rescat sense sol·licitar un ajut addicional. Finalment, al Japó, la rendibilitat del deute públic també ha retrocedit i s'ha situat en mínims històrics. Les compres massives del Banc del Japó en aquest mercat han generat distorsions, i han ocasionat situacions de falta de liquiditat.

En els mercats de divises, l'euro s'ha depreciat respecte al dòlar i la lliura esterlina (G10). La divergència en les polítiques monetàries entre el BCE i els altres dos bancs centrals ha estat el factor clau d'aquest comportament. La pitjor evolució econòmica a la zona euro en relació amb els Estats Units i el Regne Unit també hi ha contribuït. Finalment, el ien es va depreciar significativament respecte al dòlar en la segona meitat de l'any i es va situar en nivells de 2007. La laxitud monetària del Banc del Japó i el deteriorament econòmic després de l'augment impositiu van representar un llast per al ien.

En relació amb els mercats de renda variable, els índexs principals dels Estats Units han finalitzat l'exercici amb guanys. En particular, l'S&P 500 ha augmentat, en euros, un 26,9%. Part d'aquesta millora en euros s'explica per l'apreciació del dòlar. A Europa, per la seva banda, l'EURO STOXX 50 no ha mostrat una tendència



G7 Balanç del BCE
(milers de milions d'euros)
Font: Bloomberg

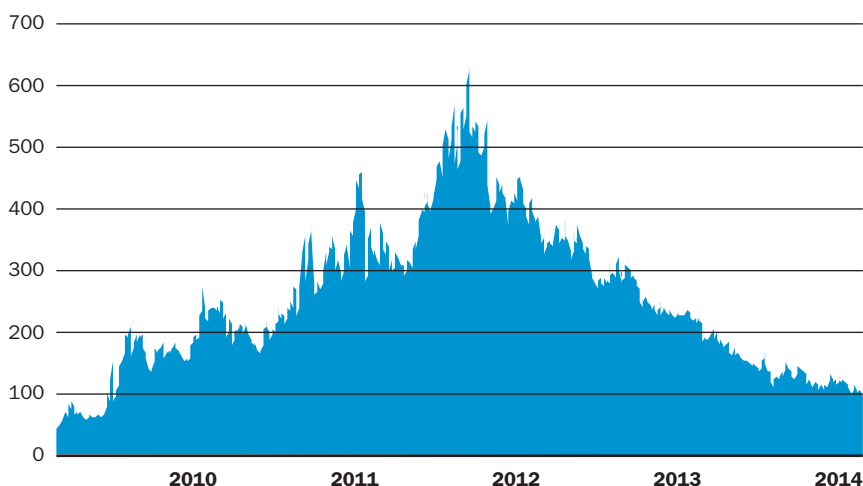


G8 Rendibilitat del deute
públic alemany a deu anys (en %)
Font: Bloomberg

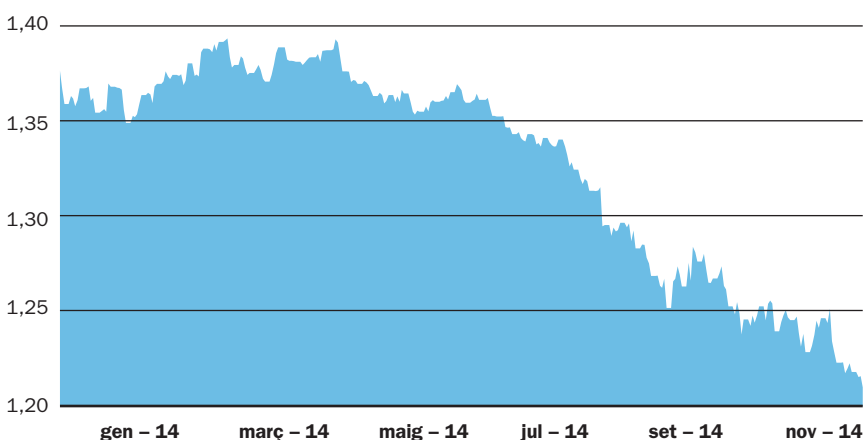
definida. Aquest índex tot just ha registrat un avanç de l'1,2%. A Espanya, l'IBEX ha augmentat un 3,7%, lluny de l'avanç del 21,4% registrat el 2013.

Finalment, en els mercats financers dels països emergents s'ha observat una elevada volatilitat i fortes depreciacions canviàries (G11). A això hi han contribuït els dubtes respecte a l'abast de la desacceleració econòmica a la Xina. També han afectat negativament la inestabilitat política i les preocupacions respecte a les pujades de tipus que pugui iniciar la Fed. Per la seva banda, la important

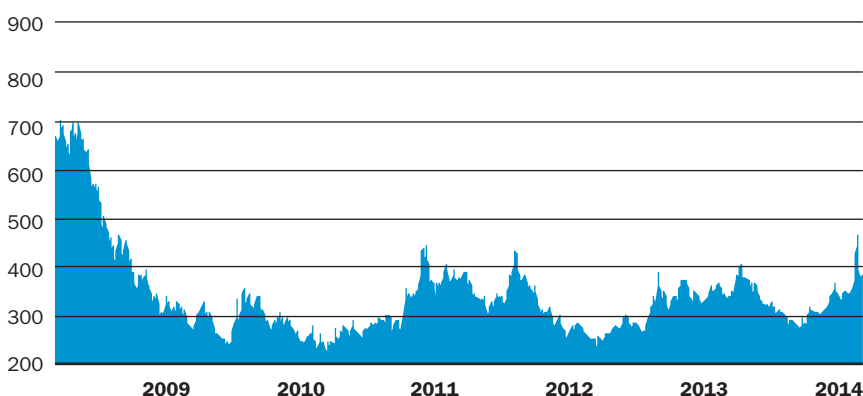
caiguda del preu del cru ha alimentat la inestabilitat financera en països com Rússia i Veneçuela. De fet, el mercat ha incrementat els seus temors respecte a la possibilitat que Veneçuela hagi d'afrontar una reestructuració del seu deute extern.



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



G10 Dòlars per euro
Font: Bloomberg



G11 Prima de risc emergent (índex EMBI+ de JP Morgan, en punts bàsics)
Font: Bloomberg

Entorn del sector bancari

L'esdeveniment més rellevant per al sector a Europa ha estat l'avaluació dels balanços bancaris per part de l'Autoritat Bancària Europea i del BCE. Després d'això, el BCE va assumir el paper de supervisor bancari únic de la zona euro. A més a més, aquest procés ha representat un repte important tant per a les entitats financeres com per als reguladors. Els bancs van enfortir substancialment els seus balanços en anticipació al procés. L'avaluació va destacar pel seu rigor, el nombre d'entitats participants i el restringit temps d'execució.

A l'octubre es van publicar els resultats de l'avaluació de 128 entitats, que representen més del 80% dels actius bancaris de la zona euro. L'avaluació va incloure un exercici detallat de classificació, valoració i aprovisionament de les principals carteres de cada banc. Es va fer, a més a més, una prova de la capacitat de les entitats per mantenir un mínim de capital regulador en un entorn macroeconòmic advers.

Els resultats van assenyalar que la majoria de bancs superarien un escenari advers complint amb els mínims de capital regulador. Tanmateix, aquest escenari suposaria una reducció significativa d'aquest capital. Aquesta avaluació també va posar de manifest la major solidesa de la banca espanyola en relació amb el conjunt del sector de la zona euro. Els resultats d'aquest exercici i l'enfortiment dels balanços bancaris han contribuït a normalitzar el finançament del sector el 2014. En particular, s'ha reduït el cost de finançament majorista i el diferencial entre entitats de diferents països (G12).

Es poden consultar els detalls de l'avaluació global de Banc Sabadell en el capítol "Gestió del risc" d'aquest informe anual.

El 2014, també s'han aconseguit altres avanços essencials per a la construcció de la unió bancària europea, que s'explica en detall a continuació a l'apartat "Entorn regulador".

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.

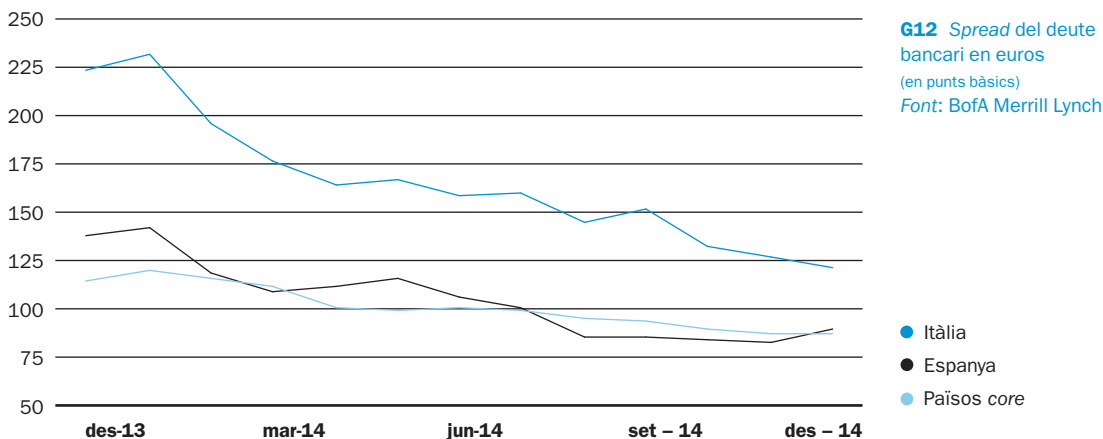
La recuperació s'anticipa fràgil i desigual a la zona euro. Espanya continuarà destacant en positiu dins de la regió. Als Estats Units es preveu que l'economia mantingui un creixement al voltant del seu potencial.

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) suposen 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 major integració financera a la Unió Europea. El BCE exerceix la seva nova funció a través del MUS, fruit del nou marc regulador i operatiu aprovat l'abril de 2014.

Primer pilar

El MUS és el primer pilar fonamental de la unió bancària, i entre els seus objectius destaquen (i) garantir la seguretat i solidesa del sistema bancari de la zona euro, (ii) impulsar la integració i estabilitat financera a la regió i (iii) assegurar l'aplicació d'una supervisió homogènia. Per fer-ho, el MUS vetlla pel compliment prudencial de la normativa única europea de capital i dels estàndards tècnics desenvolupats per l'Autoritat Bancària Europea i aprovats per la Comissió Europea. Tanmateix, el MUS també disposa d'importants poders executius, com ara l'autorització d'adquisicions i

llicències bancàries, la intervenció d'entitats la viabilitat de les quals estigui en risc i les inspeccions *in situ*. Des d'un punt de vista operatiu, el MUS compta amb la col·laboració i integració dels supervisors bancaris de les autoritats nacionals competents (ANC) en el seu procés de revisió i avaluació (SREP). L'eina principal de supervisió regular es realitza a través dels equips de supervisió conjunta assignats a cada banc significatiu (entre ells, Banc Sabadell), que, estant liderats per un coordinador designat pel BCE, són els responsables de la supervisió diària.

Els equips de supervisió conjunta apliquen un procés de supervisió harmonitzat basat en l'avaluació dels riscos, la governança i la situació de capital i liquiditat de cadascun dels bancs segons s'il·lustra a la taula T3.

Perquè el MUS pugui exercir de manera eficaç les seves funcions és necessària l'existència d'un codi normatiu únic a la Unió Europea (generalment conegut com a *single rulebook*) en particular pel que fa referència a requisits de capital regulador. Referent a això, convé destacar la incorporació de Basilea III a l'ordenament europeu, a través de la Directiva 2013/36/UE del Parlament Europeu i del Consell (CRD IV) i el Reglament UE/575/2013 del Parlament Europeu i del Consell (CRR), sobre els requisits prudencials de les entitats de crèdit i les empreses d'inversió que estableixen nous requeriments de capital i de liquiditat. Aquest codi normatiu únic se segueix construint amb els estàndards tècnics de la Comissió Europea i amb les guies i recomanacions de l'Autoritat Bancària Europea.

D'acord amb els requeriments anteriors, les entitats de crèdit han de complir en tot moment amb una ràtio total de capital del 8%. Tanmateix, la Directiva CRD IV atorga al MUS certs poders, com ara el coixí de capital contracíclic, el de risc sistèmic i determinats elements macroprudencials que queden al nivell del segon pilar, per tal de prevenir futures bombolles de crèdit i mitigar els efectes de futurs col·lapses crediticis. Per tant, del procés de supervisió es poden derivar mesures correctives que, si escau, serien sotmeses a l'aprovació del Consell de Supervisió del MUS.

Enfocament integrat

Fases del procés

1	Risk Assessment System (RAS)	Avaluació qualitativa de cada risc material i robustesa del sistema de control i govern de riscos de l'entitat
2	Quantificació de capital i liquiditat durant SREP	Quantificació de requeriments de capital i liquiditat, a partir de la revisió de l'ICAAP/ILAAP i valoracions de RAS
3	Exercicis de stress testing <i>top-down</i>	Realització d'exercicis del test d'estrès <i>top-down</i> sobre planificació de capital
4	Definició de programes d'examen de supervisió	Disseny de plans de supervisió, identificant prioritats de revisió i assignació de recursos

Resultats

- Avaluació del perfil de riscos de l'entitat
- Càlcul de ràtios de capital i liquiditat SREP
- Definició de mesures correctores

T3 Procés de supervisió harmonitzat

L'enfocament del MUS a curt i mitjà termini se centrarà a harmonitzar les pràctiques i els requisits de supervisió. En particular, s'examinaran les divergències dels models de ponderació d'actius per risc i la discrecionalitat nacional en la definició del capital bancari.

Segon pilar

En relació amb el segon pilar de la unió bancària, el juliol de 2014 es va publicar el Reglament 806/2014 del Parlament i del Consell, pel qual s'estableixen normes i un procediment uniforme per a la resolució d'entitats de crèdit en el marc d'un mecanisme únic de resolució (MUR) i un fons únic de resolució.

El MUR garantirà que, quan un banc supervisat pel MUS entri en dificultats, la política de resolució sigui (i) eficient, (ii) independent de la localització geogràfica de l'entitat i (iii) minimitzi el cost fiscal. Es tracta d'un sistema integrat d'autoritats nacionals de resolució liderat per la Junta Única de Resolució com a autoritat de resolució comuna. Aquesta nova agència s'encarregarà de l'aplicació uniforme de les normes comunes de resolució a la UE recollides en la nova directiva de reestructuració i resolució bancària. Aquesta directiva entra en vigor el 2015, quan la junta haurà de començar a desenvolupar la seva activitat. A més a més, es crearà un fons únic de resolució, sota el control de la junta, que a mitjà termini actuarà com a suport financer quan les entitats de resolució no puguin cobrir les necessitats, i sempre que els accionistes i creditors hagin assumit les pèrdues. Aquest fons es crearà el 2016 i, per tant, encara que el MUR ha començat a funcionar el gener de 2015, no estarà plenament operatiu fins al 2016.

El funcionament del fons es regeix per un acord intergovernamental a què els països integrants de la unió bancària van arribar el maig de 2014. El fons s'anirà proveint amb les contribucions de la indústria bancària al llarg de vuit anys. Les aportacions nacionals al fons s'aniran fusionant gradualment i, passat el període transitori de vuit anys, l'esquema de suport financer perdrà el caràcter nacional. Tot i que en cas de necessitat el fons podrà comptar amb el suport financer de recursos públics –de caràcter nacional durant els deu primers anys–, aquests s'hauran de retornar amb aportacions de la indústria amb posterioritat, de manera que es garanteixi la neutralitat fiscal a mitjà termini de l'esquema.

Relacionat amb el MUR, destaca la publicació d'un nombre extens d'estàndards tècnics, guies i recomanacions de l'Autoritat Bancària Europea, alguns dels quals estan en fase de consulta.

Tercer pilar

Com a últim pilar en què descansa la unió bancària es troba un sistema harmonitzat de garantia de dipòsits. Si bé els països de la UE encara no han estat capaços d'arribar a un acord respecte a un fons únic europeu de garantia de dipòsits, bàsicament per les potencials implicacions

pressupostàries, un primer pas per a la seva consecució ha estat la publicació l'abril de 2014 de la Directiva 2014/49/UE del Parlament i del Consell relativa als sistemes de garantia de dipòsits, que els estats membres hauran d'incorporar als seus ordenaments jurídics a tot estirar el 3 de juliol de 2015.

D'acord amb aquesta directiva, els països membres han d'haver constituït un fons (a cada país) que arribi al 0,8% dels dipòsits coberts abans del 3 de juliol de 2014. Les contribucions als fons de garantia de dipòsits han d'estar basades en el volum de dipòsits coberts i en el grau de risc assumit per cada entitat participant. El càlcul de les contribucions ha de ser proporcional i tenir en compte els riscos dels models de negoci dels bancs. D'aquesta manera les contribucions de cada institució membre han de reflectir i) la probabilitat d'insolvència d'una entitat i ii) les pèrdues potencials en què pot incórrer el FGD en una intervenció.

Amb tots els passos anteriors, la unió bancària suposa un avanç molt important, que hauria de contribuir de manera notable a desactivar els nexes entre el sector bancari nacional de cada país i el risc sobirà.

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, segueixen 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.

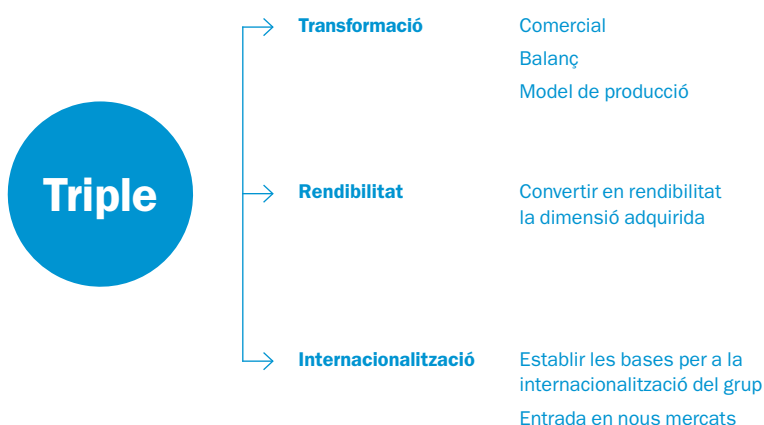
Finalment, les autoritats europees han indicat que augmentaran la supervisió dels riscos del sistema financer no bancari. En particular, les autoritats han assenyalat el notable creixement del mercat de renda fixa corporatiu i l'exposició dels fons d'inversió a aquest com un risc potencial a l'estabilitat 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.

G13 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.

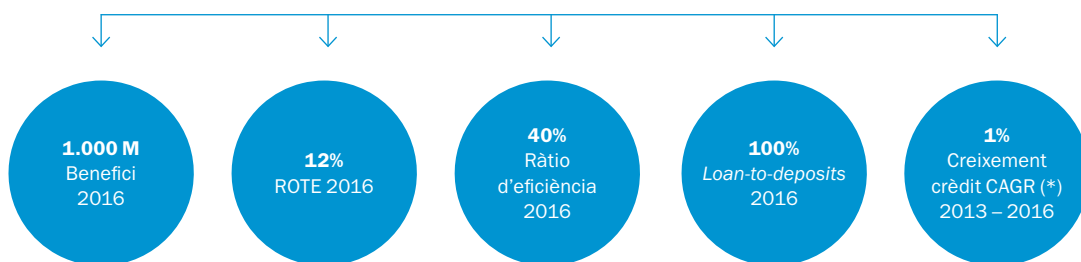
Després d'experimentar un salt quàntic en dimensió, Banc Sabadell se centra ara a consolidar el negoci domèstic i rendibilitzar els nous negocis adquirits. En aquest sentit, el Banc ha dissenyat dues estratègies diferents en funció de la posició de mercat en cada regió. D'una banda, a les regions de 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

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).

G14 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 (G15).

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

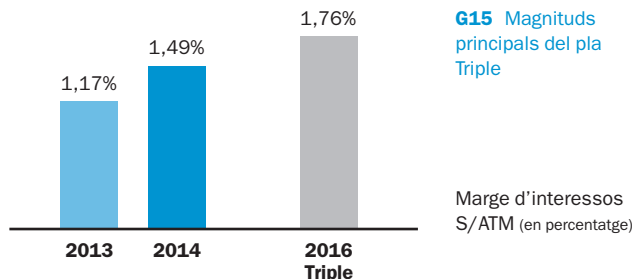
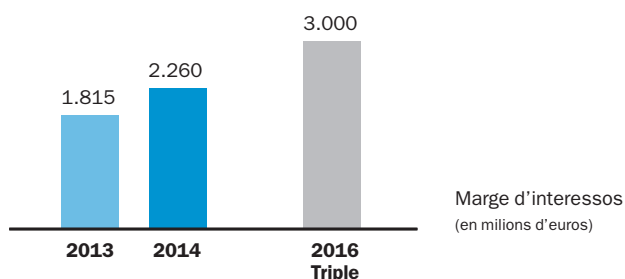
amb l'objectiu de ser el banc principal dels nostres clients i aconseguir relacions més duradores i rendibles.

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).

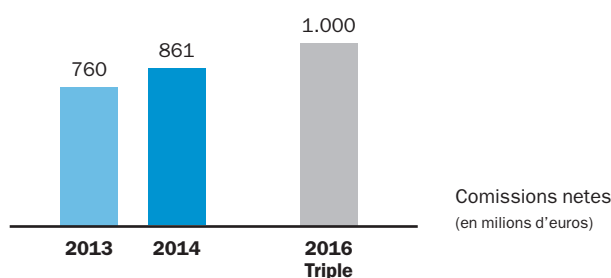
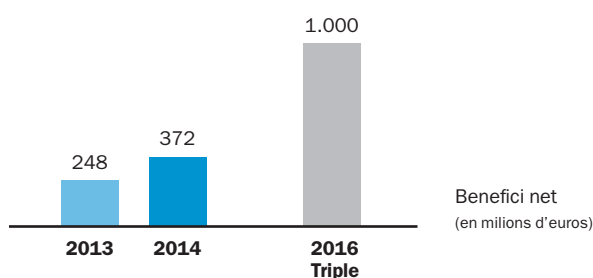
Pel que fa a la transformació, s'ha reduït al balanç l'import d'actius dubtosos exEPA en 1.829 milions d'euros el 2014.

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.



G15 Magnituds principals del pla Triple



S'han millorat els nivells de qualitat de servei.

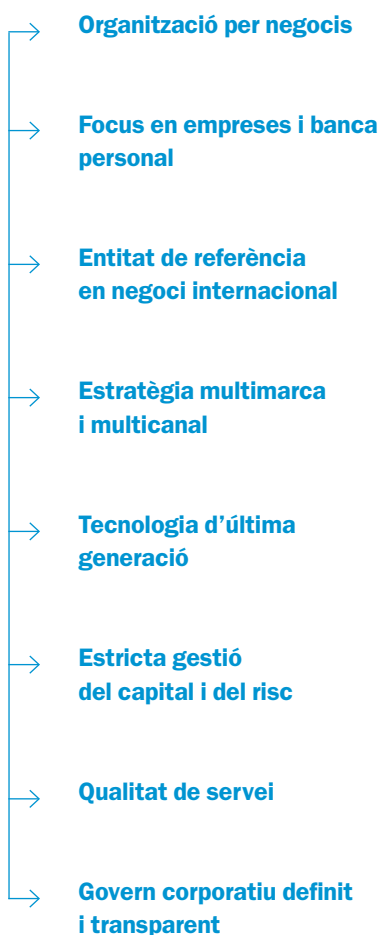
Model de negoci

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

- 
- Un diagrama que mostra una llista de fortaleses de Banc Sabadell. A l'esquerra hi ha una línia vertical amb set fletxes que apunten a la dreta, cadascuna connectada a un punt de text.
- 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% (G16).

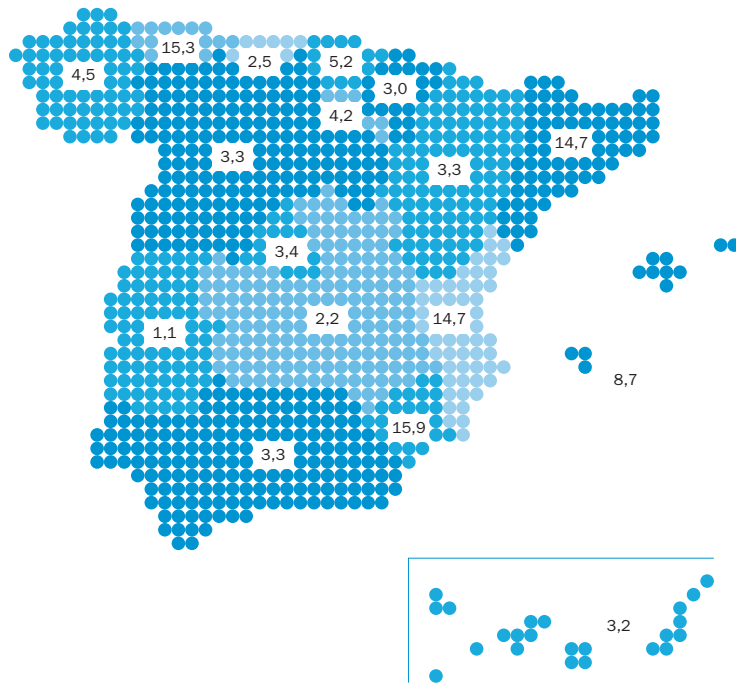
En la geografia nacional, l'entitat opera amb diferents marques, totes elles sota el paraigua de Banc Sabadell (G17).

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.

G16 Quota de negoci per comunitat autònoma



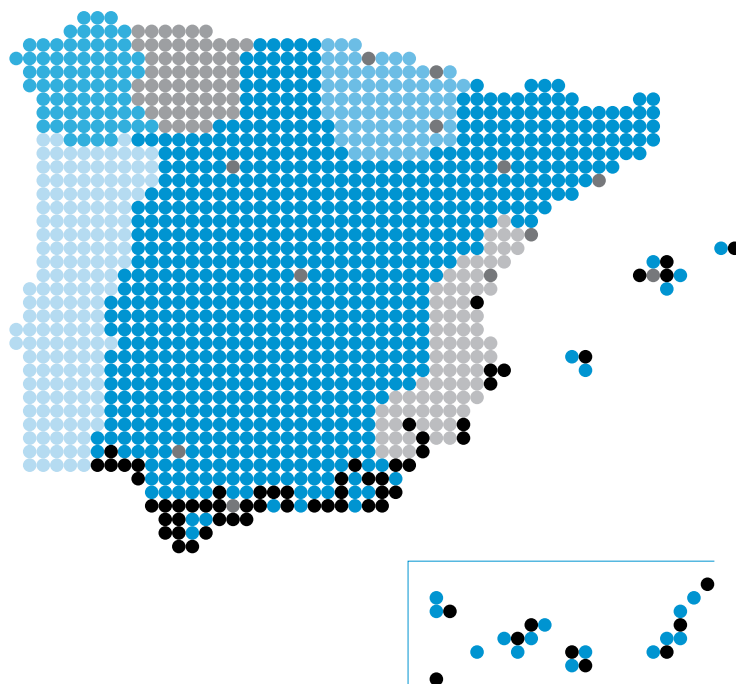
BS quota a Espanya



G17 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.

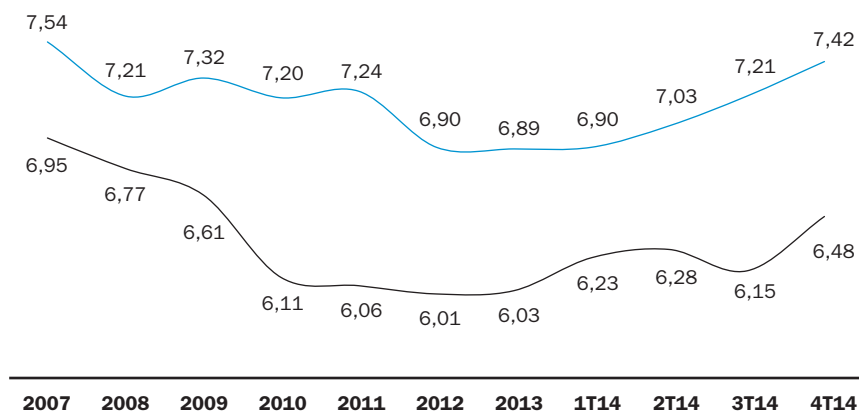
El referent principal per comparar i millorar les pràctiques de gestió és el model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), sota el qual el Banc se sotmet a avaluacions independents cada dos anys. En l'avaluació realitzada el novembre de 2014, es va renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència 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 (G18).



G18 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.

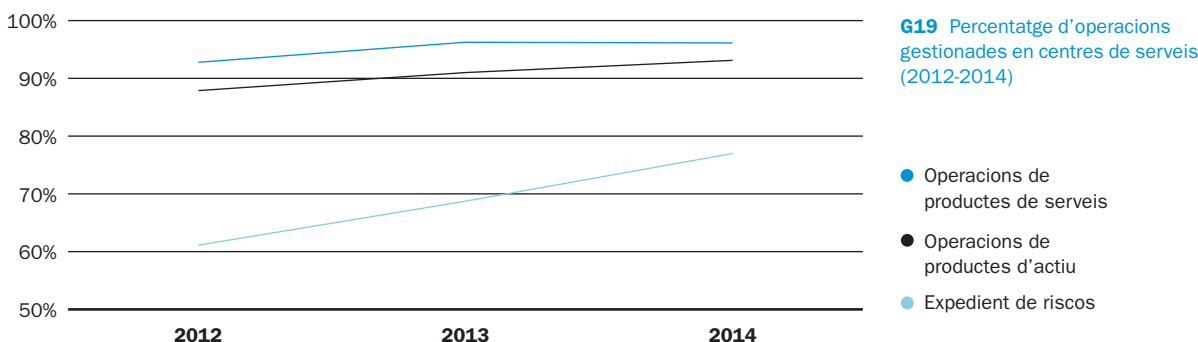
Durant l'exercici de 2014, el procés de transformació del model de producció s'ha concentrat a consolidar les fàbriques centralitzades de tramitació de diversos processos bancaris. Així mateix, s'ha continuat amb el procés de traspàs de noves tasques des d'oficines i centres corporatius cap als centres 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).

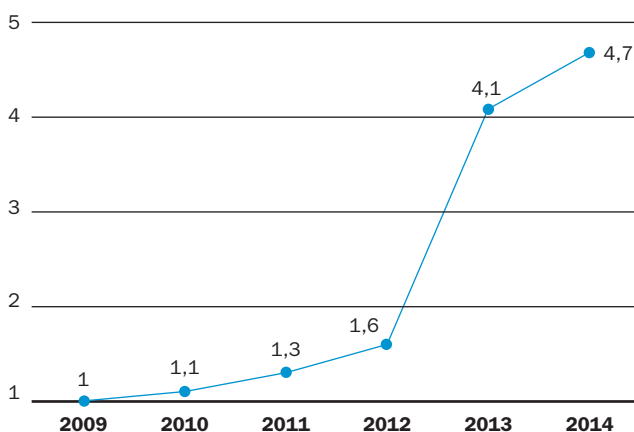
Campanyes publicitàries i accions per reforçar la imatge del Banc el 2014

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.

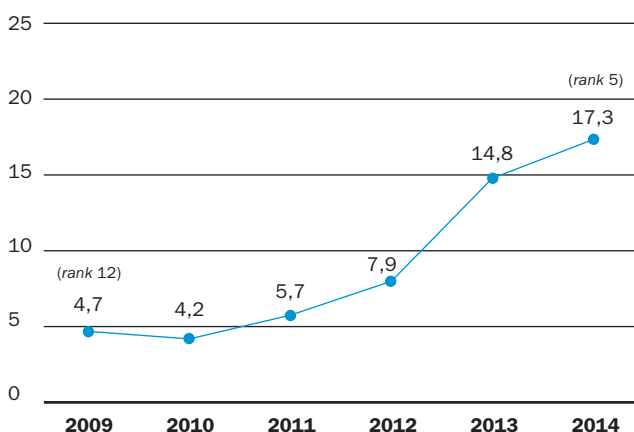
Durant el primer trimestre es va activar la campanya "Creure", amb l'objectiu de promoure el crèdit entre les petites i mitjanes empreses, sota l'eslògan "Creure en els negocis és donar-los crèdit" i tenint per bandera comercial i de servei el compromís de donar resposta a les sol·licituds de crèdit 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”**

B 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 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.

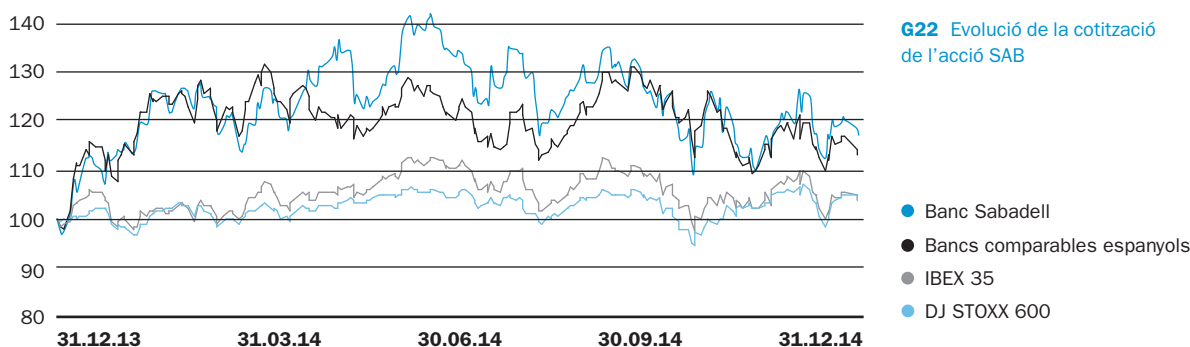
El 2014, la percepció dels analistes que segueixen l'acció de Banc Sabadell ha variat significativament i un 70% recomana estar sobreponderat o neutral en l'acció.

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.



	En euros	En euros	En euros	En títols
Any 2014	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

T4 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

T5 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	1.172	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%
TOTAL	231.481	4.024.460.614	100,00%

T6 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	1.331	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%
TOTAL	262.589	4.011.481.581	100,00%

T7 Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2013

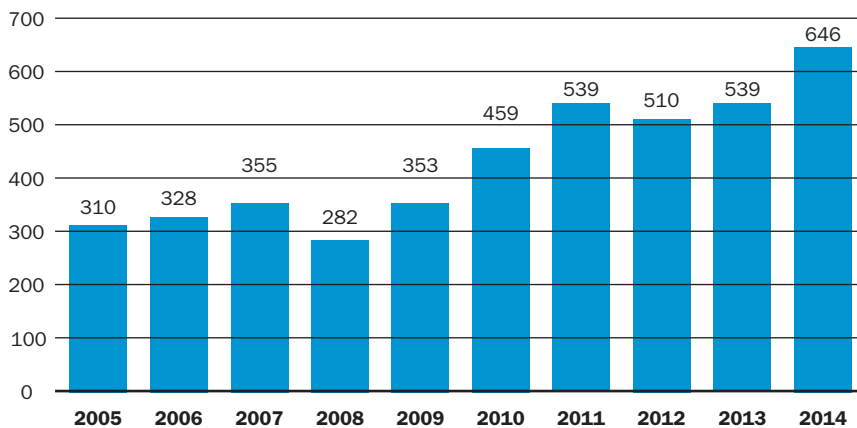
Els accionistes

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.

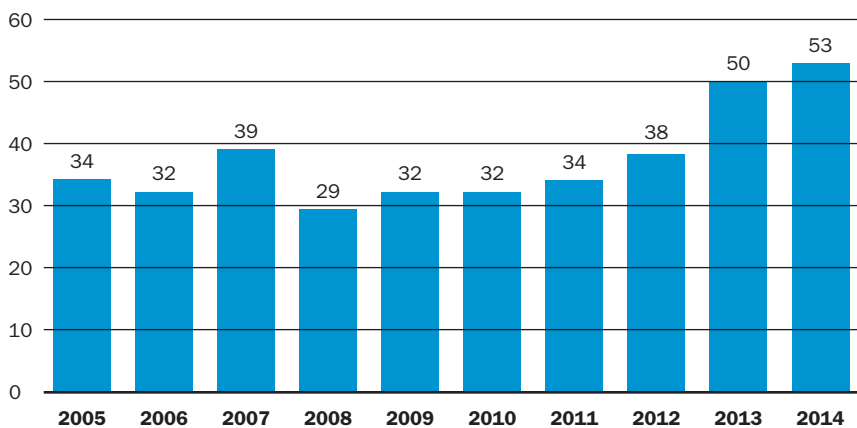
D'altra banda, com a part del continu esforç de transparència i comunicació amb el mercat, el mes de febrer, Banc Sabadell va presentar a Londres el seu nou pla de negoci Triple 2014-2016 davant la comunitat internacional d'inversors, que va acollir molt positivament els eixos del nou pla.

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

El Banc manté un conjunt de canals de comunicació amb els seus clients tant físics (xarxa d'oficines nacional i internacional i xarxa de caixers) com digitals (BS Online, BS Mòbil, Oficina Directa i xarxes socials), responent a la demanda actual dels seus clients.

El 2014, Banc Sabadell va consolidar la seva decidida vocació cap a una progressiva transformació digital, unint el millor de la banca de sempre, com és la relació personal, amb el millor del món digital, cosa que suposa donar resposta a l'augment de la conveniència i de la ubiqüitat: els clients necessiten alguna cosa en aquell moment i en aquell lloc, i ho poden sol·licitar o els ho podem oferir.

La transformació digital suposa emprar els avantatges tecnològics per posar en valor el coneixement que tenim sobre el client. Des de qualsevol canal i de manera senzilla, transparent i immediata, en operatives de processos simples *end to end*, i amb independència horària i d'ubicació.

Per tot això, les iniciatives desenvolupades amb el Pla director Triple i a través del programa Instant Banking han estat:

- El desplegament de capacitats de gestió i contractació remota (programa Instant Selling).
- Potenciació del canal mòbil com a canal principal de relació i servei (amb la versió BS Mòbil 3.0 i la targeta de claus virtual).
- Promoció de l'anticipació a noves experiències digitals en matèria d'innovació cercant la millora permanent de l'experiència de client (amb el sistema *push* de notificacions).

El Banc considera molt enriquidor el coneixement del món digital que es té en l'entorn dels emprenedors i a les universitats. De tal manera que el 2014 es va promoure facilitar un entorn web per a desenvolupadors externs per al desenvolupament d'una versió en producció d'una API que ha de permetre la integració de noves aplicacions (apps), com un exemple clar del que suposa l'ús dels *legacy*.

Xarxa d'oficines

A continuació, es presenta la xarxa nacional d'oficines en la tabla T8. Quant a la presència internacional del Banc, vegeu el gràfic G2 a l'apartat "Sobre Banc Sabadell".

Xarxa de caixers

Durant l'exercici de 2014 es van realitzar un total de 94,7 milions d'operacions (que suposa un increment del 3,7% respecte de l'any anterior), de les quals el 65% es van efectuar amb targetes de pagament i el 35% amb llibretes.

El desembre de 2014, el parc de dispositius de la xarxa d'autoservei del Grup Banc Sabadell era de 3.295 caixers automàtics i 374 actualitzadors de llibretes. L'increment respecte a l'any anterior va ser de 73 caixers i 16 actualitzadors de llibretes.

Durant l'exercici de 2014 es va continuar amb el pla de renovació física de caixers, en què es van fer 664 actuacions, de les quals 355 van ser substitucions i 309 ampliacions de capacitat.

Així mateix, es van continuar fent millores per oferir la màxima disponibilitat dels caixers, ajustant processos de monitoratge, consolidant l'operativa de gestió d'efectiu i reforçant els equips de suport i manteniment.

El mes de maig de 2014 es va implantar un canvi d'estil i imatge en els continguts de les pantalles de l'aplicació amb l'objectiu de millorar la usabilitat i accessibilitat de clients i usuaris.

Així mateix, durant l'exercici es van afegir noves prestacions, en què van destacar l'operativa amb targetes prepagament (recàrrega, reintegrament, consultes) i l'activació de targetes per caixers. També es van aplicar canvis per optimitzar la capacitat de presentació de propostes i ofertes comercials.

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

T8 Nombre d'oficines per comunitat autònoma

Les iniciatives digitals permeten donar un servei millor i reduir els costos per al Banc.

BS Online

L'any 2014 va finalitzar amb més de 2.751.000 contractes de particulars i 597.000 d'empreses, xifres que suposen un increment superior a l'11% respecte a l'any anterior. Es van efectuar 1.335 milers de transaccions a través d'aquest canal, valor que representa un significatiu increment anual del 27%.

La ràtio d'internetització (operacions realitzades per Internet respecte al total) va ser del 91,1% al tancament de l'exercici, amb una millora respecte al tancament de l'any anterior de +0,5 punts percentuals. En aquest canal es continua la tendència d'increment en l'eficiència dels serveis que el Banc ofereix als clients.

Al tancament de l'any 2014, BS Online se situava 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.

Durant l'exercici es van dur a terme projectes d'incorporació d'operatives i promocions relacionades amb nous productes i serveis, així com adaptacions requerides per la normativa SEPA en l'àmbit de cobraments i pagaments massius.

BS Mòbil

El nombre d'usuaris actius amb què va acabar BS Mòbil l'any 2014 va ser de 970.825, cosa que suposa un increment del 40% respecte a l'any anterior.

Es va mantenir l'estratègia pel que fa a l'enviament de missatges, i les prioritats van ser l'estalvi de costos i

l'eficiència. Per això es va realitzar de manera continuada una campanya de missatgeria push enfocada a reduir molt significativament els costos actuals en l'enviament de missatgeria SMS a clients.

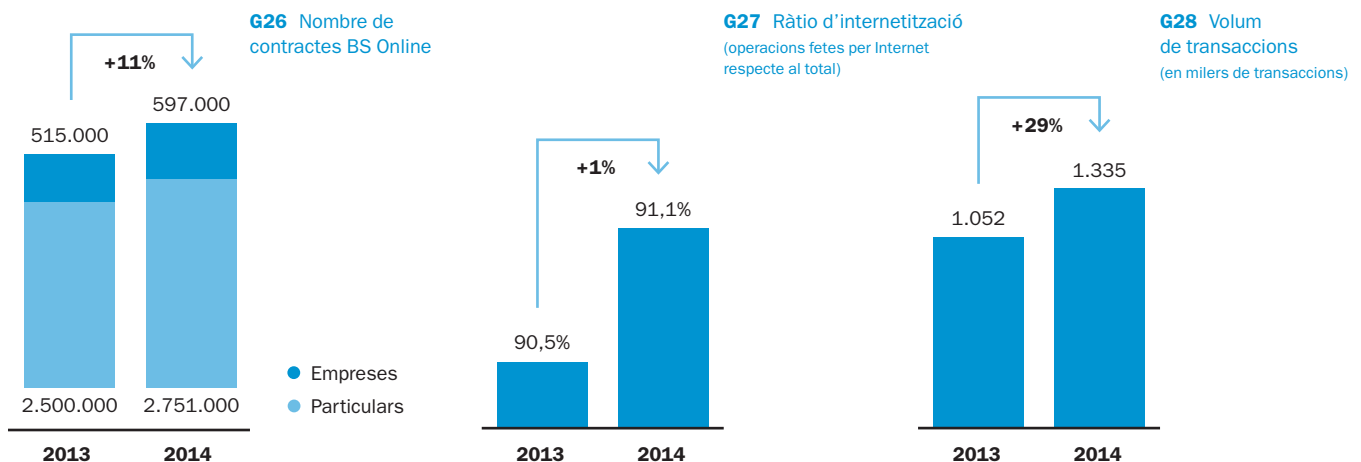
Amb l'objectiu de millorar el servei, es va renovar l'aplicació per a mòbils i tauletes amb un nou disseny enfocat a facilitar la navegació i fer-la més intuïtiva. En la nova aplicació es destaca la posició global com a element central de la navegació cap als productes i les operatives. També es va adaptar la consulta de targetes perquè fos més visual i senzilla.

L'aplicació BS Mòbil en les seves diferents opcions – Android, iPhone/iPad, Windows Phone i BlackBerry – ha seguit en constant evolució mitjançant diversos projectes que l'han portat a mantenir-se, durant els dotze mesos de 2014, entre les sis primeres posicions del rànquing de les més descarregades a escala nacional.

Oficina directa

El 2014, l'Oficina directa es va centrar en les millores tecnològiques i el desenvolupament de noves operatives, amb la mirada sempre posada a millorar l'experiència del client. Això es va aconseguir simultaniejant, a més a més, amb èxit les integracions de Lloyds International Bank i Banco Gallego.

Es van mantenir i superar els nivells de servei en tots els canals remots que s'assisteixen. El servei d'atenció telefònica, amb prop de 2.400.000 trucades, va oferir un nivell de servei del 97,8% respecte d'un 96,27% de l'any anterior (trucades ateses sobre les rebudes). L'SLA en el canal correu electrònic es va situar en el 92,3% sobre un total de més de 300.000 correus electrònics rebuts. El



canal xat en línia va atendre més de 16.000 converses, i en xarxes socials es van rebre més de 75.000 mencions, es van gestionar 15.000 casos i es va acabar l'any amb 133.000 fans.

Es van implantar amb èxit noves operatives com el servei *click to call*, que permet als clients indicar el seu número de telèfon i rebre una trucada en temps real; el canal Sabadell Xat, amb format de conversa similar al WhatsApp, però amb funcionalitats afegides per operar en els comptes en modalitat 24x7, i la possibilitat d'abonar préstecs al consum en menys de 48 hores, amb un volum de gestió en què es van tramitar més de 10.000 sol·licituds. I també va ser rellevant l'adaptació a l'entrada en vigor de la normativa SEPA, especialment en atenció a empreses durant els primers mesos de l'any.

La qualitat global oferta va tancar amb el 91,57%, gairebé dos punts per sobre de l'objectiu fixat. I en termes de qualitat percebuda la mitjana anual es va situar en un 4,46 en una valoració d'1 a 5, de manera que va ser gairebé una dècima superior al 2013.

Xarxes socials

El 2014 es van assolir gairebé els 140.000 seguidors, fet que suposa un increment superior al 25% respecte a l'any anterior, comptabilitzant tots els canals en què tenim presència: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn i Google+.

La producció de contingut propi ha estat una aposta ferma amb 516 articles al blog i la producció de 80 vídeos. I per primera vegada hi va haver una retransmissió en directe via *streaming* des de l'estranger corresponent a la roda de premsa de presentació del Pla de negoci Triple a la seu del Banc a Londres.

Com a projectes destacats hi ha la posada en marxa d'una nova sala de premsa al web corporatiu, totalment remodelada i integrada a les xarxes socials del Grup.

La innovació tecnològica i les xarxes socials es van unir per difondre grans esdeveniments. D'una banda, la cobertura habitual del gran eslam de tennis Barcelona Open Banc Sabadell. En què la ludificació va generar 88 milions d'impactes de l'etiqueta #bcnopenbs (la mitjana d'impactes mensual de Banc Sabadell és de 10 milions).

L'etiqueta es va utilitzar en gairebé 20.000 tuits d'uns 6.000 usuaris.

I, d'altra banda, l'Instant Banking Hack Day, esdeveniment de trobada tecnològica amb desenvolupadors d'apps financeres. Es va aconseguir una gran repercussió amb 7.671 tuits, amb un impacte de més de 7 milions d'impressions (l'impacte mitjà de @bancsabadell en una setmana és de 2,5 milions) i 2.000 mencions a Twitter en un cap de setmana (1.200 concentrades en un dia).

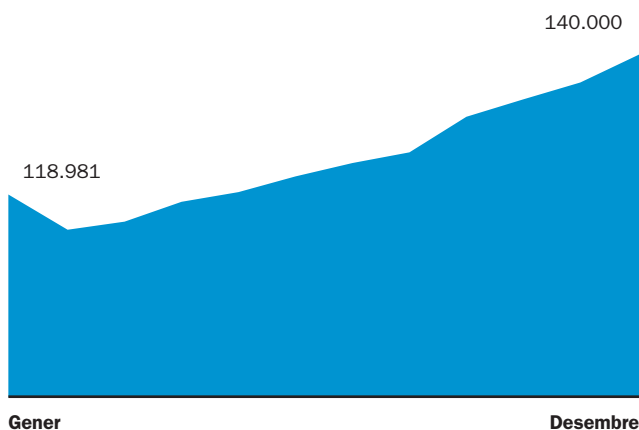
Es va continuar desenvolupant l'estratègia basada en continguts de valor diferenciats per canal, consolidant l'èxit acumulat en anys anteriors amb la realització de campanyes creades pensant en l'omnicanalitat. "Creure" va posar al centre de l'estratègia el contingut de marca tan representatiu del Banc amb els vídeos enfocats a emprenedors.

Amb el projecte "A prop", es va iniciar un nou tipus de campanya gràcies a la participació de Rafa Nadal. La presència d'una *celebrity* de talla mundial va possibilitar que comptéssim amb un dels anuncis amb més visualitzacions de l'any a YouTube (2.110.555).

Destaca la gran força que manté la *flashmob* "Som Sabadell", que, sense necessitat de suport econòmic per a la seva difusió, va aconseguir duplicar la xifra de visualitzacions del 2013, i va arribar als 60 milions de reproduccions.

Durant aquest any, un dels continguts de més pes va ser el relatiu a emprenedoria i innovació. A través del perfil de @BStartup, es van potenciar els *streamings* d'actes del programa, com "Converses de futur", i els directes a través del blog corporatiu, com ara la retransmissió de l'Alumni Entrepreneurship Day. Pel que fa a innovació, es van seguir en directe les intervencions del Banc a 4YFN i Imagine Express.

Per tot això, Banc Sabadell va ser escollit per la UOC 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.

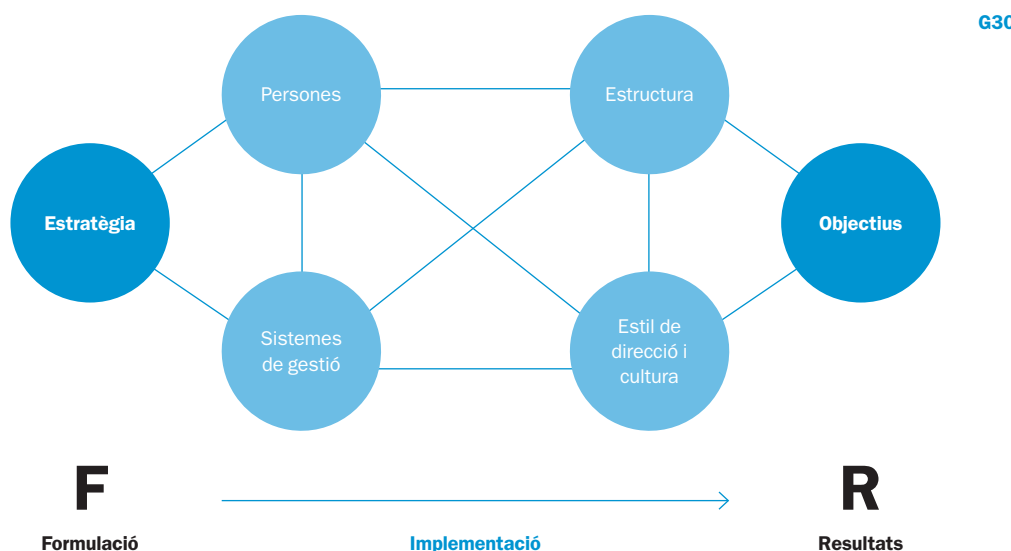


G29 Seguidors el 2014

Equip humà

Model de gestió de recursos humans

El model de recursos humans se sustenta en un esquema que va de la formulació de l'estratègia a la consecució dels resultats, basat en quatre palanques clau.



En aquest sentit, també són fonamentals quatre premisses, que regeixen en tot moment la gestió del capital humà del Grup:

- Les polítiques i normatives de recursos humans no tenen un rang menor que la resta de directrius corporatives. Ni en la seva definició ni en la seva aplicació.
- Les persones són un actiu diferencial i factor crític de l'èxit de Banc Sabadell.
- Les persones són de tota l'organització i formen part d'un únic equip: Banc Sabadell.

Cal reforçar constantment el contracte emocional entre el Banc i les persones del seu equip.

Estratègia de gestió de recursos humans sota el Pla de negoci Triple i eixos d'actuació el 2014

La gestió del talent i el capital humà és un focus addicional dins el 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 amb el projecte de futur del Grup.

Per dur a terme aquesta transformació s'han definit cinc iniciatives *core*:

1. Gestió integrada del talent

Reforç del lideratge i desenvolupament d'una cultura de planificació i desenvolupament del talent que acompanyi el creixement del Grup. Un model de gestió del talent integrat, universal (per al conjunt d'empleats) i corporatiu, per aprofitar el talent del Grup allà on sigui, que focalitza les inversions en els col·lectius clau.

2. Nou model de gestió de l'acompliment

Un model comú i actualitzat que permeti dur a terme una cultura de gestió activa de l'acompliment. Tot això mitjançant el reforç del procés de valoració de l'acompliment, incrementant-ne la validesa i fiabilitat, com a pedra angular de la gestió de persones del Grup.

3. Gestió segmentada de persones

Desenvolupament d'un model de gestió de recursos humans inspirat en models comercials, que permetrà conèixer més i millor els empleats per prendre millors decisions de gestió de persones i equips, impulsar l'acompliment i el desenvolupament professional, destacar el talent ocult i posar en valor els productes i serveis de recursos humans.

4. Marca com a ocupador i gestió del compromís

Té com a objectiu involucrar i comprometre tots els treballadors amb el projecte de futur del Grup. Tot això a través d'un fil conductor clar que desenvoluparà i posarà en valor els avantatges de treballar a Banc Sabadell, desenvolupant una experiència d'empleat, a més d'oferir una imatge de marca com a ocupador d'acord amb la nostra imatge de marca comercial. Igualment, permetrà el mesurament del nivell de compromís per definir palanques específiques d'acció i millora contínua.

5. Transformació de la formació

Un enfocament de formació i desenvolupament innovador, integral i imbricat amb l'organització, que incorpora nous models pedagògics i nous itineraris estenent solucions formatives a altres àrees de negoci i un *core* per a centres corporatius, incorporant al seu torn pràctiques de gestió del coneixement intern. Tot això a través del concepte d'"escola corporativa", que s'iniciarà amb la creació de l'Escola de Banca Comercial.

Aquestes iniciatives responen al com, però és igualment important centrar-se en el qui. Per fer-ho, s'han definit quatre iniciatives més, centrades en la millora de les capacitats de recursos humans dels elements clau de l'organització.

1. Qualitat directiva

El pla director de recursos humans implica canvis importants en la manera en què mànagers i directius gestionen persones i equips. I aquesta iniciativa persegueix delimitar aquests canvis i articular les mesures requerides per materialitzar-los.

2. Mesures de flexibilitat i extensió de la vida laboral

L'objectiu d'aquesta línia d'actuació és dotar l'organització de les eines i solucions de flexibilitat laboral que l'estratègia de negoci requereixi per millorar la productivitat i competitivitat.

3. Oficina de gestió del canvi

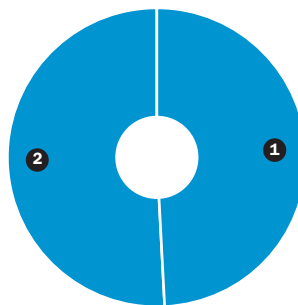
Pretén donar resposta a les necessitats derivades de diferents iniciatives de transformació del Pla de negoci Triple amb impacte en les persones.

4. Model internacional de recursos humans

D'acord amb el model de recursos humans i les polítiques definides, el volum de mobilitat internacional creix significativament. Se segueix treballant en la consolidació d'un planter de professionals que nodreixin selectivament la futura expansió, així com en la incorporació de l'experiència internacional en la carrera directiva.

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 representa 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 (G31).



G31 Distribució de la plantilla per gènere

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

Projectes corporatius en què ha estat immers el Banc el 2014 sota el Pla de negoci Triple

Formació i desenvolupament del lideratge

En paral·lel al desenvolupament de les diferents iniciatives del pla director, s'estan desenvolupant pràctiques i projectes que constitueixen la gestió activa del talent del Grup, en què destaquen:

Formació comercial i en gestió d'equips comercials

La implantació d'un nou model de sistemàtica comercial i direccionament al conjunt de la xarxa de banca comercial, ha requerit una formació en cascada per al conjunt de la xarxa comercial, des de funcions de direcció territorial fins a nivells de servei al client. El procés està vinculat al creixement dels últims anys, derivat de les integracions (noves magnituds d'empleats, oficines, clients i nous perfils).

Formació per a la integració

Formació lligada als processos d'integració tancats el 2014 (Banco Gallego i Lloyds), que han suposat 46.165 hores en la integració de Banco Gallego i 11.526 hores en el cas de Lloyds (i han representat en tots dos casos més de 80 hores per empleat). D'especial rellevància ha estat la figura del tutor de suport a oficines, empleats experts en operativa que han donat suport presencial a oficines les dues setmanes posteriors a la integració. Concretament, es tracta de 144 professionals mobilitzats entre ambdós processos.

El 2014 s'han conclòs els plans de formació de Banco Gallego i Lloyds.

En tots dos processos d'integració els empleats han considerat la formació com a molt bona o bona, en més d'un 90% de les respostes.

Itineraris de formació. Certificacions universitàries de la formació interna BS

Es consoliden els itineraris de formació per funció en el conjunt de la xarxa (formació de producte, normativa, comercial, financer i fiscal, etc.), en què està participant més del 73% de la xarxa comercial i la del programa Laude, l'acord signat amb la Universitat de Barcelona, que reconeix mitjançant una titulació universitària els itineraris formatius interns i que en les edicions vuitena i novena per a les funcions de GCO/GCS, DPIME i GBP, i la segona per DO, desenvolupades el 2014, han reconegut 184 nous titulats. Comptem actualment amb 531 titulats.

Formació de l'alta direcció

Pel que fa a l'alta direcció, l'any 2014 significa un altre pas endavant en la consolidació del model de gestió directiva. S'ha realitzat una nova onada de valoracions 360º, lligades a la continuïtat del Programa de Lideratge Directiu. Dins d'aquest programa, cada directiu rep solucions personalitzades per potenciar les seves fortaleses i aprofundir en les seves àrees de millora. Aquesta segona onada ha constatat una millora de la *performance* directiva en tots els seus indicadors.

Formació en qualitat directiva

Assolir els reptes actuals i futurs de l'entitat requereix la col·laboració de tots els professionals de la nostra entitat. És per això que continuem treballant per implantar una cultura d'acompliment. Les principals accions que hem emprès per aconseguir-ho són la impartició de tallers presencials per proporcionar habilitats i tècniques per a l'entrevista d'acompliment, així com un conjunt de mitjans per facilitar i acompanyar en la gestió anual de l'acompliment. Durant el 2013 i el 2014 hi han participat més de 500 mànagers.

En la mateixa línia, el 2014 s'ha desenvolupat la quarta edició del Programa Corporatiu en Management (PCM), dirigit a nous comandaments intermedis, per tal de dotar-los de les noves habilitats en management i lideratge que configuren el model de directiu a Banc Sabadell. En aquestes tres edicions, s'han format un total de 131 mànagers.

Formació en compliment normatiu

S'ha replantejat i potenciat l'oferta formativa de compliment normatiu per adaptar-lo a les noves necessitats i requeriments dels organismes reguladors.

Formació lligada als nous models de negoci bancari

S'estan duent a terme processos formatius adaptats a les noves fórmules de relació amb clients i de models d'oficina.

Mobilitat

S'han gestionat un total de 18 assignacions internacionals el 2014:

- Nombre d'assignacions internacionals a curt termini (inferiors a un any): 9 (6 - Uruguai; 3 - Mèxic).
- Nombre d'assignacions internacionals a llarg termini (d'1 a 3 anys): 9 (6 - Mèxic; 1 - Marroc; 2 - EUA).

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.

A continuació, detallem algunes de les activitats més rellevants del 2014:

- Trailwalker d'Oxfam Intermón. Durant aquesta edició de Solidaris, es van mobilitzar 144 persones en representació de Banc Sabadell, l'empresa que més participants ha aportat. A més a més, s'han arribat a recaptar més de 40.000 euros, que s'han destinat a projectes de proveïment d'aigua que desenvolupa Oxfam al Sàhara.
- Sant Jordi Solidari a CBS i a 901-SC. En què la Protectora d'Animals de Mataró (SPAM) i la de Sabadell van recaptar més de 4.000 euros nets. També hi van ser presents diferents escriptors i associacions, i els empleats podien adquirir diferents productes els beneficis íntegres dels quals anaven destinats a una causa social. Cadascuna d'aquestes activitats va ser liderada per algun empleat.
- Col·laboració d'empleats en activitats saludables promogudes per UNICEF.
- Més de 300 elements de mobiliari, entre taules, cadires, prestatgeries, entre d'altres, s'han donat com a excedents a diferents associacions o ONG.
- Juntament amb el Banc de Sang i Teixits, Banc Sabadell realitza la donació de sang, que any rere any s'ha incrementat considerablement.
- Com a segon any consecutiu en el marc del Programa d'Educació Financera (EFEC), 105 voluntaris han participat en tallers d'educació financera destinats a nens de 4t d'ESO en escoles de Catalunya. L'acord de col·laboració signat amb la Generalitat de Catalunya i l'Institut d'Estudis Financers comprèn el 20% de les escoles de Catalunya.
- El 2014 s'han desenvolupat diversos programes de voluntariat corporatiu relacionats amb l'emprenedoria a través del col·lectiu sènior, en col·laboració amb fundacions d'especial rellevància i impacte social: Fundació Emprèn, Fundació Príncep de Girona, Projecte Cecrem i Fundació Novia Salcedo.

- Aquest any s'han apadrinat 309 cartes, a través de la Fundació Magone, perquè els empleats de Banc Sabadell es converteixin en Reis Mags per un dia, fent arribar a nens en risc d'exclusió social el seu regal de Reis.
- Com cada any 120 voluntaris van participar a La Marató de TV3, dedicada enguany a les malalties cardiovasculars.
- Fundació Coach: una iniciativa de voluntariat corporatiu que pretén millorar l'ocupabilitat de joves en risc d'exclusió social a través del *coaching* i del *mentoring*. Sis joves s'han beneficiat aquest any d'aquest programa.

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

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

Randstad Award presenta cada any les empreses més atractives per treballar-hi en diferents països. El guanyador està basat en el resultat de l'informe 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 màxima participació, 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 la xarxa d'oficines (millors oficines), i ha passat d'un esquema de premis generals a un que reconeix les millors oficines de cada direcció regional.

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

Per això, destaquen pel seu caràcter col·lectiu els concedits a les millors oficines del Banc:

Direcció Territorial Catalunya

Vilana-Bonanova (377), de la Regional Barcelona Ciutat
Viella (5127), de la Regional Catalunya Oest
El Masnou (67), de la Regional Catalunya Est
(1a oficina del rànquing global)

Direcció Territorial Est

Oriola - Cap Roig (621), de la Regional Alacant
Caravaca de la Cruz OP (5247), de la Regional Múrcia
Benicàssim (4325), de la Regional València
Jesús (1407), de la Regional Balears

Direcció Territorial Centre

Madrid - General Perón (5276), de la Regional Madrid
Torrijos (5377), de la Regional Castella

Direcció Territorial Nord-oest

Astorga (5037), de la Regional Astúries i Lleó
La Corunya - Pl. de los Caídos (505), de la Regional Galícia

Direcció Territorial Sud

Ceuta (1291)

Direcció Territorial Nord

Saragossa-Sagasta (5583)

També es concedeixen premis a les categories de Millor Oficina de Banca Empreses, Millor Direcció de Zona, Millor Unitat de Centre Corporatiu i Millor Projecte de Millora.

El premi Qualis d'Or a tota una carrera professional es va atorgar a Lluís Buil i Vall, sotsdirector general i director de la Direcció Territorial Catalunya.

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.

Un dels grans avantatges d'aquest sistema és la transparència, ja que aquestes idees són visibles immediatament per a tota la plantilla, de manera que poden ser votades o enriquides amb opinions o aportacions complementàries. Això ajuda a prioritzar-ne la implantació, ja que la quantitat de vots obtinguts per una idea és un magnífic indicador de l'impacte beneficiós que pot generar en l'organització.

Durant el 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 repte", en què el Banc sol·licita

al conjunt d'empleats que aportin idees durant una setmana sobre un tema estratègic. Per orientar les idees disruptives sobre el tema del repte, un grup d'experts elabora un document d'objectius que es fa públic a l'organització el mateix dia en què se celebra l'esdeveniment BS Idea Fòrum (conferència-col·loqui retransmesa en directe per Banc Sabadell TV a tots els empleats des de l'auditori de l'edifici CBS), en què el responsable de Banc Sabadell del repte exposa els objectius, i un influencer extern de reconegut prestigi en el tema convida els empleats a pensar des d'una nova perspectiva abans del posterior col·loqui de precs i preguntes per part de tota la comunitat. Aquest esdeveniment es desenvolupa uns dies abans d'iniciar "La setmana del repte", per permetre la reflexió dels empleats.

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. 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.

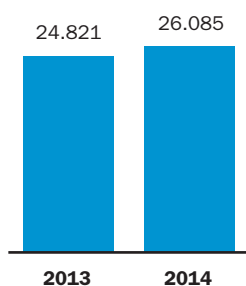
El SAC és un servei independent de les línies comercials i operatives del Grup, i el seu funcionament es regeix pel Reglament per a la defensa dels clients i usuaris financers del Grup Banc Sabadell.

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 (G32 i G33).

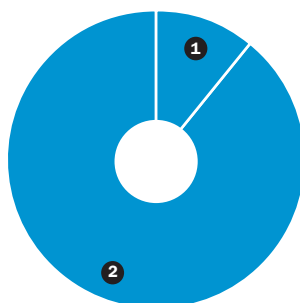
Les resolucions d'ambdós serveis són de compliment obligat per a totes les unitats del Banc.

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 partícip. Finalment, l'entitat es va inhibir en un 2,6% dels casos.



G32 Queixes i reclamacions gestionades



G33 Distribució de queixes i reclamacions

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