

El client

Banc Sabadell té un model de negoci relacional basat en els clients, amb estàndards de gestió personals i diferenciats que se centren en la creació de valor. Els processos de venda estan basats 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.

Banc Sabadell creu que la relació amb els clients ha de ser una relació a llarg termini, basada en la confiança i l'autenticitat. Per això, el banc ha optat per apostar per l'experiència del client com a font de diferenciació competitiva i creixement rendible. Aquesta aposta s'entén com a natural tenint en compte que l'excel·lència en la qualitat de servei és part de l'ADN de Banc Sabadell.

Els atributs d'experiència del client pels quals el banc vol ser reconegut són la confiança, l'excel·lència en el lliurament de servei, la transparència i la conveniència.

L'ambició de Banc Sabadell és ser líder en experiència del client en tots els segments. Per aconseguir aquest repte, des del banc s'ha implantat una metodologia de millora continuada basada en el mesurament i especialment en el fet de provocar i assegurar l'actuació, i es fonamenta en la figura del gestor, la finalitat del qual és acompanyar el client i oferir-li el millor servei segons les seves necessitats.

També s'està treballant per incorporar la qualitat de servei als clients en els incentius de tota l'organització, i s'ha iniciat un ambiciós programa de comunicació interna i formació que persegueix cultivar la conscienciació de tota l'organització en l'aposta per considerar el client el centre del nostre dia a dia.

Banc Sabadell porta a terme periòdicament enquestes i estudis que permeten identificar les àrees de millora existents en cada moment, tant en l'àmbit global com en cada un dels canals de contacte amb clients. Els resultats d'aquests estudis recullen l'aposta per la qualitat de servei al client amb una tendència de millora permanent en tots els indicadors. G4-PR5 (G8).

Banc Sabadell vetlla per protegir els interessos dels seus clients i compta amb controls per supervisar els productes i serveis que ofereix. Abans de comercialitzar un producte o servei se'n valora la idoneïtat, a la xarxa d'oficines es faciliten fitxes d'informació precontractual, i per a la comercialització de productes financers complexos i en compliment de la Directiva europea sobre mercats i instruments financers (MiFID), el banc realitza un test de conveniència i d'idoneïtat (G4-S011, GR-PR8).

El nostre model de relació amb el client es basa en la qualitat, el compromís i la transparència. 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. Les resolucions d'ambdós serveis són d'obligat compliment per a totes les unitats del banc.

Durant l'exercici de 2015, el SAC ha gestionat 19.650 queixes o reclamacions, un 25% menys que l'any anterior. El SAC també presta un servei d'assistència i informació als clients i usuaris en assumptes que no constitueixen queixes o reclamacions. El 2015 s'han atès 408 peticions d'assistència i informació respecte a les 769 de l'exercici anterior.*



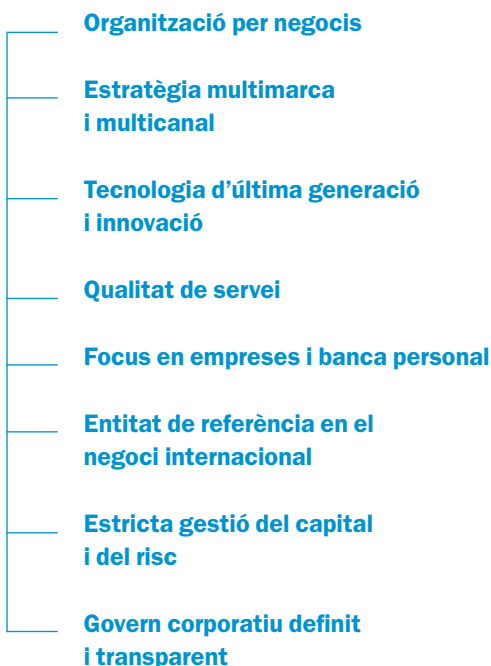
G8 Nivells de satisfacció dels clients amb Banc Sabadell (G4-PR5)

Font: STIGA, Enquestes de satisfacció de clients. Dades reportades corresponents a desembre de 2014 i desembre de 2015.

★ Vegeu-ne més detalls en la nota 47 dels comptes anuals consolidats de 2015.

Fortaleses BS

Les fortaleses del grup Banc Sabadell s'expliquen al llarg de l'informe anual en diferents capítols, a excepció de les que es detallen a continuació.



Organització per negocis (G4-8)

El negoci bancari del banc agrupa les unitats de negoci següents:

Banca Comercial

Ofereix productes tant d'inversió com d'estalvi. En inversió destaca la comercialització de productes hipotecaris i crèdits. Pel que fa a l'estalvi, els productes principals són els dipòsits (vista i termini), fons d'inversió i plans de pensions.

També cal destacar els productes d'assegurances i mitjans de pagament, com les targetes de crèdit i l'emissió de transferències, entre d'altres.

Mercats i Banca Privada

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

Negoci bancari Regne Unit (TSB)

La franquícia de TSB comprèn el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit, que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits personals, targetes i hipoteques.

Global Corporate Banking

Ofereix serveis de finançament especialitzats a grans corporacions i institucions financeres, juntament amb una oferta global de solucions, que comprenen des dels serveis de banca transaccional fins a les solucions més complexes i adaptades, en l'àmbit del finançament estructurat i tresoreria, entre d'altres.

Negoci bancari Amèrica

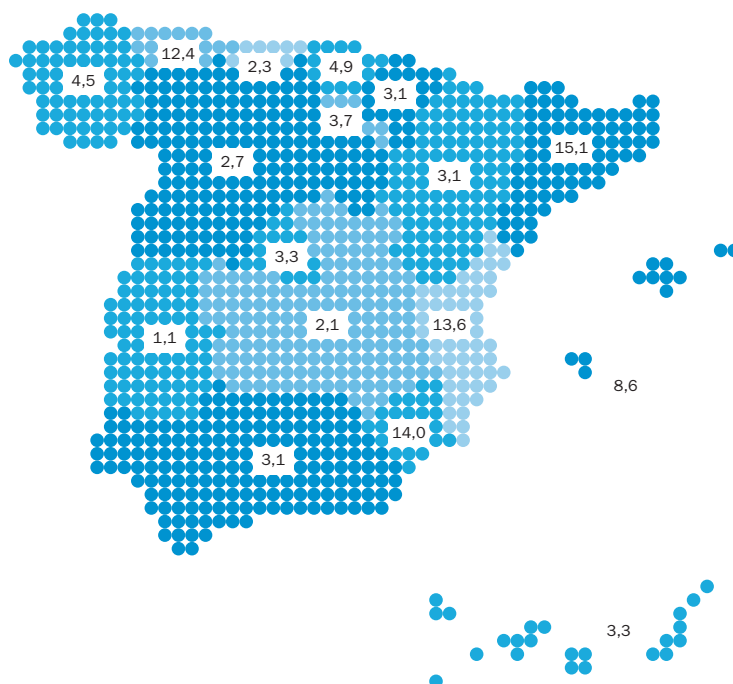
Ofereix tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions, com ara operacions de *project finance*, fins a productes per a particulars, passant per tots els productes i serveis que puguin necessitar professionals i empreses de qualsevol mida.

Transformació d'Actius

Gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de participades immobiliàries, entre les quals destaca Solvia. Pel que fa a risc irregular i exposició immobiliària, la unitat es focalitza a desenvolupar l'estratègia de transformació d'actius i a integrar la visió global del balanç immobiliari del grup amb l'objectiu de maximitzar-ne el valor.

Banc Sabadell quota
a Espanya

7,2%



Estratègia multimarca

En la geografia nacional, l'entitat opera amb diferents marques, totes elles sota el paraigua de Banc Sabadell (T5).

Banc Sabadell ha començat el 2015 un procés per unificar les seves marques territorials amb l'objectiu de reforçar el potencial en els àmbits nacional i internacional amb una única referència identificativa. En una fase inicial, s'han substituït les marques SabadellAtlántico i SabadellCAM per la marca única Sabadell (G10).

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, de manera que dona suport al client en el desenvolupament i creixement de la seva activitat internacional.

Sabadell — Banca comercial i banca d'empreses
— Cobertura: tot Espanya, excepte territoris de la resta de marques

SabadellGuipuzcoano — Banca comercial i banca d'empreses
— Cobertura: País Basc, Navarra i La Rioja

SabadellHerrero — Banca comercial i banca d'empreses
— Cobertura: Astúries i Lleó

SabadellSolbank — Banca comercial per a particulars europeus residents en zones turístiques d'Espanya
— Cobertura: zones de la costa mediterrània i illes

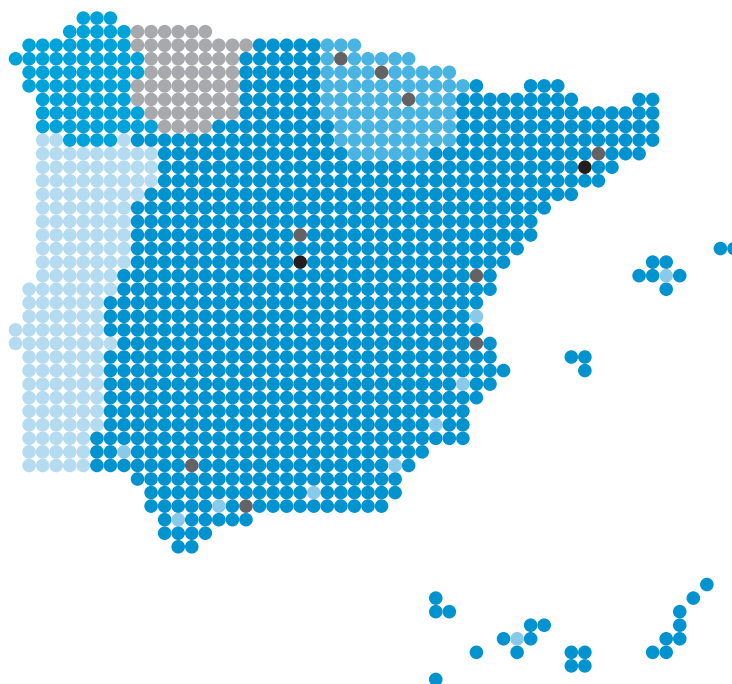
SabadellUrquijo
Banca privada — Banca privada. Fusió de Sabadell Banca Privada i Banco Urquijo
— Cobertura: tot Espanya Banca comercial i banca d'empreses

SabadellGallego — Cobertura: Galícia

T5 Marques amb què
opera Banc Sabadell en
la geografia nacional

G10 Mapa de marques per zones

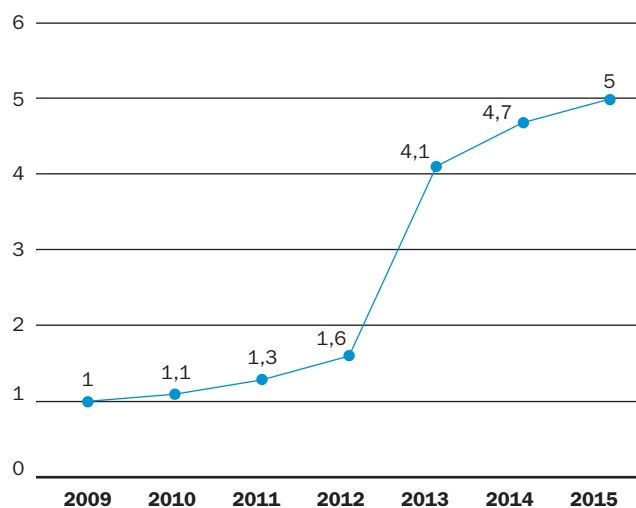
- Sabadell
- SabadellHerrero
- SabadellGuipuzcoano
- SabadellGallego
- SabadellSolbank
- SabadellUrquijo
- Activobank



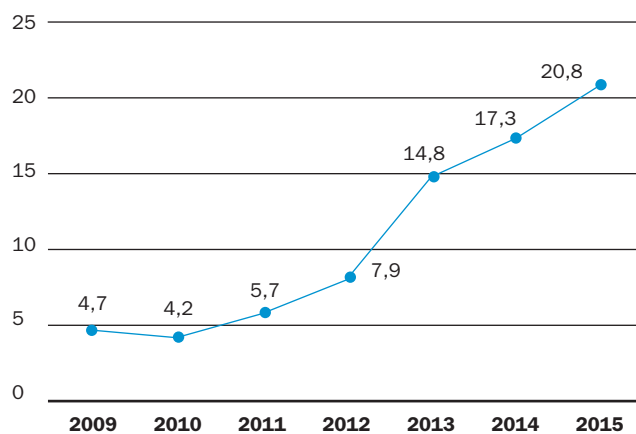
Indicadors de percepció de marca BS

Durant l'any 2015, 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'1,1% al 5% en termes *top of mind* i del 4,2% al 20,8% 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 (G11 i G12).

G11 Notorietat top of mind



G12 Notorietat total



La comunicació publicitària durant l'any 2015 s'ha continuat duent a terme amb un marcat segell personal que el distingeix de la resta d'anunciants 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 "Compromís Empreses", en què ens comprometiem a oferir-los tot allò que demanen d'una entitat financera ideal: proximitat, confiança, relacions, servei..., tot el que necessita una empresa en un sol acord. I per escrit.

Per representar l'analogia de relació entre el gestor personal i el client, a l'abril vam llançar la segona entrega del projecte "A prop" amb Rafa Nadal i John Carlin. Ens va servir per enfortir el nostre actiu principal: el gestor personal.

I en l'última campanya de l'any vam recuperar les converses entre diferents personalitats amb dos objectius molt clars: d'una banda, traslladar un posicionament competitiu com a entitat de referència per a les necessitats de finançament i, de l'altra, llançar el nostre nou eslògan "Sabadell. Ser on siguis", que ens defineix com un banc diferent que aspira a tenir llargues i profitoses relacions amb els seus clients pel seu compromís, conveniència, transparència, qualitat i voluntat de servei basada en l'acompanyament.

Estratègia multicanal

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, Sabadell Mòbil, Oficina Directa i xarxes socials), responen a la demanda actual dels seus clients.

Durant l'exercici de 2015 i sota el Pla de transformació, Banc Sabadell continua buscant unir el millor de la banca de sempre, com ara la relació personal, amb el millor del món digital a través de la transformació digital, a la qual

el banc està dedicant un gran esforç, i així poder donar resposta a l'augment de la conveniència i de la ubiqüitat dels nostres clients.

El procés de transformació comporta un gran canvi cultural tant en la relació amb el client com intern, en el si de l'entitat. El canvi ha de començar a l'interior, per la qual cosa s'han nomenat entre els empleats "ambaixadors del canvi" per impulsar des de dins el canvi cultural necessari.

S'ha creat un nou model de relació amb el client, més evolucionat i amb més canals d'accés, mitjançant el programa *Instant Banking*, amb el qual s'ha estès el concepte d'"omnicanalitat". L'oficina ha deixat de ser el punt neuràlgic d'operacions per obrir-se a una àmplia gamma de punts de contacte, en què el client és el protagonista del procés. Això requereix simplificar al màxim els processos i canviar el model de distribució, amb oficines multiubicació, *hub & spoke*, i un nou model de gestió activa. És una transformació comercial totalment alineada en la transformació digital.

El 2015 l'esforç intern s'ha concentrat a desenvolupar noves capacitats de contractació remota *instant selling*, implantar la firma digital a particulars i desenvolupar Sabadell *Wallet*. Aquests serveis estan en fase de llançament per a tots els segments de clients de l'entitat. I gràcies a la innovació i a promoure, per exemple, l'anticipació a noves experiències digitals, s'ha buscat la millora permanent de l'experiència del client, amb el sistema *push* de notificacions.

Pràcticament el 40% dels clients actius són digitals, el 85% de les operatives transaccionals es duen a terme a través de canals digitals i el 15% dels clients té el mòbil com a principal canal d'accés.

El percentatge de clients amb contractes de banca a distància ha crescut aquest any del 62% al 69%.

El banc considera molt enriquidor el coneixement del món digital que es té en l'entorn dels emprenedors i a les universitats. En aquest sentit, s'ha promogut facilitar aquesta col·laboració amb un entorn web per a desenvolupadors externs per tal que desenvolupin una versió en producció d'una API que ha de permetre la integració de noves aplicacions (apps), i col·laborar així amb la capacitat de desenvolupament i innovació del banc.

Comunitat	Oficines	Comunitat	Oficines
Andalusia	143	C. Valenciana	387
Aragó	38	Extremadura	6
Astúries	146	Galícia	129
Balears	65	La Rioja	8
Canàries	30	Madrid	209
Cantàbria	6	Múrcia	148
Castella-la Manxa	23	Navarra	19
Castella i Lleó	64	País Basc	107
Catalunya	674	Ceuta i Melilla	2

T6 Nombre d'oficines per comunitat autònoma

Xarxa d'oficines

En la taula T6 es presenta la xarxa nacional d'oficines. Incloent-hi les 669 oficines que configuren la xarxa internacional, el grup totalitza 2.873 oficines al tancament de 2015.

Xarxa de caixers

Durant el 2015 es van realitzar 104 milions d'operacions (que suposa un increment del 10% respecte de l'any anterior), de les quals el 65% es van efectuar amb targetes de pagament i el 35% amb llibretes.

Al tancament de l'exercici, la xarxa de caixers del grup Banc Sabadell a Espanya és de 3.224 caixers i 379 actualitzadors de llibretes. La variació respecte a l'any anterior és de -71 caixers i +5 actualitzadors de llibretes.

El 2015 s'ha iniciat un pla de renovació de 800 caixers a Espanya, conjuntament amb el nou model d'ubicació de caixers en oficina, en què la novetat són els minivestíbuls, i s'espera continuar aquesta renovació durant l'exercici de 2016. S'han realitzat diverses actuacions aquest any, en què destaquen les millores en els sistemes de caixers, l'escurçament dels temps de resposta, la millora dels processos de gestió d'efectiu i l'homogeneïtzació dels processos. Tot això amb l'objectiu de reforçar el servei de caixers per millorar l'experiència dels clients.

Canals remots

BS Online

A final de 2015, el nombre de clients de BS Online era superior a 3,7 milions, dels quals una mica més de 3 milions són particulars i gairebé 700.000 són empreses, fet que suposa un increment de l'11% respecte a 2014. Pel que fa a clients actius, aquests han crescut un 6%.

Es van efectuar 1.523 milions de transaccions a través d'aquest canal, fet que representa un increment anual del 14%.

El percentatge d'operativa de *servicing* (operativa transaccional) digital puja a final d'any a més del 85%.

Al tancament de l'any 2015, BS Online se situava en la quarta 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), i en la primera 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, en què destaca el projecte de Firma Digital, un innovador sistema que substitueix l'actual targeta de coordenades pel mòbil i simplifica l'operativa en línia als clients alhora que dona resposta als requeriments de seguretat establerts per l'Autoritat Bancària Europea (EBA). També cal destacar la posada en marxa de diverses capacitats noves a BS Online, com ara la possibilitat de contractar nous comptes a la vista, comptes de valors o fons d'inversió, sense necessitat d'anar a l'oficina.

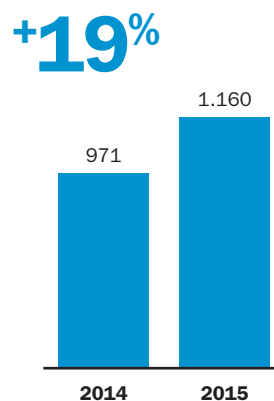
Sabadell Mòbil

Durant el 2015, el nombre d'usuaris actius de Sabadell Mòbil ha incrementat en més d'un 19% respecte a l'any anterior, i ha superat 1,16 milions de clients (G13).

Amb l'objectiu de millorar el servei, a principis d'any 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.

En el transcurs de l'any 2015, s'han incorporat altres millores de rellevància per a l'experiència d'usuari, com ara la nova secció de bústia de missatges i avisos, des de la qual s'agrupen tots els impactes cap al client, classificats segons la seva naturalesa. D'aquesta manera, el client disposa ara d'una única secció des de la qual pot signar tota la seva operativa i documentació pendent. Així mateix, s'ha potenciat l'alta de notificacions *push* per evolucionar les comunicacions enviades fins ara per SMS cap al canal *push*.

G13 Clients actius
Sabadell Mòbil
Dades en milers



**Sabadell Mòbil és l'aplicació
de banca mòbil més ben valorada d'Espanya
els últims quatre anys.**

Sabadell Mòbil no ha deixat d'evolucionar i ha integrat les últimes tecnologies per facilitar l'experiència d'usuari. Inicialment, es va incorporar la capacitat d'autenticació mitjançant Touch ID, i més recentment s'ha integrat la funcionalitat de Firma Digital, el nou mètode de firma de les operacions de banca a distància. Així, l'app de Banc Sabadell ha assolit durant el 2015 la quarta posició a l'App Store i la setena a Google Play, en ambdós casos situada al Top 10 de les aplicacions financeres a Espanya. La marca Banc Sabadell és un referent del mercat tant en capacitats digitals com en presència a Internet, segons un estudi publicat per Kanvas Media.

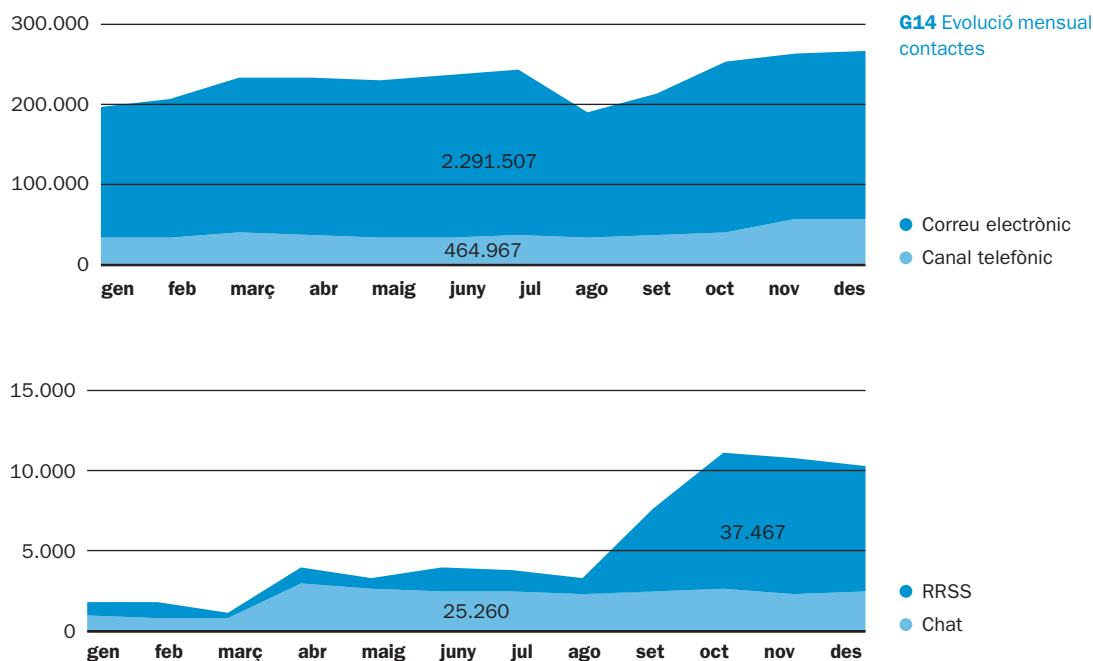
Oficina Directa

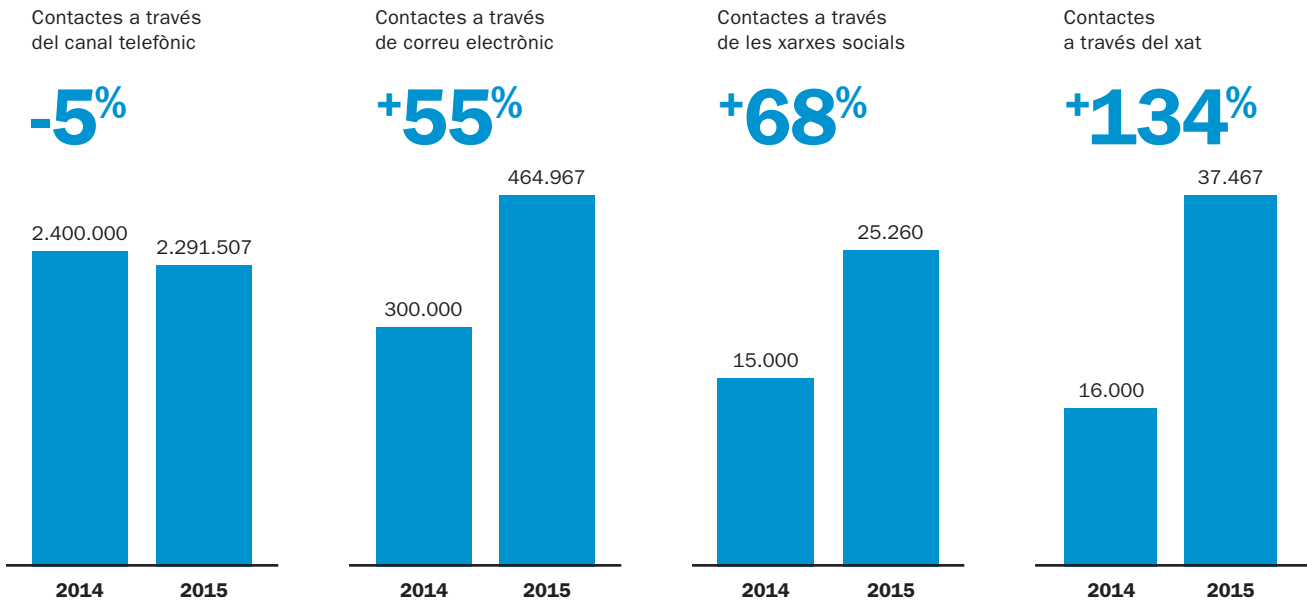
Durant l'any 2015, s'han superat els 2.810.000 contactes a l'Oficina Directa (G14), de manera que s'han incrementat els contactes en més d'un 3% respecte als registrats el 2014.

Destaquen les consultes telefòniques (81%) per sobre dels contactes per correu electrònic, per xat o per xarxes socials, tot i que aquests canals han crescut a ritmes molt accelerats durant el 2015.

Les trucades han caigut un 5% respecte al 2014, i s'han incrementat els contactes per altres canals. El canal correu electrònic, per exemple, ha incrementat la recepció de correus en més d'un 50%; el de xarxes socials, gairebé un 70%, i les converses per xat han crescut un 134% els últims dotze mesos (G15).

Aquestes dades reflecteixen la multicanalitat dels nostres clients i l'increment d'ús de canals alternatius, a què el client accedeix cada vegada de manera més recurrent.





Els nivells de servei van ser similars als de l'any anterior, ja que es va mantenir la ràtio SLA (mesurament del *service level agreement*) en atenció telefònica en el 96% i el canal correu electrònic gairebé en el 92%. La ràtio SLA en el xat va anar millorant cada mes fins a arribar a una ràtio de prop del 93% el desembre. En les xarxes socials es van rebre més de 388.000 mencions (respecte de les 75.000 de 2014), i el nivell d'interaccions va superar les 25.000, amb un 97% la SLA.

Durant el 2015 s'han continuat fent millores i llançant noves iniciatives per potenciar els diferents canals. Es va obrir el xat en línia al web del banc, tant per a particulars com per a empreses, amb una ràtio SLA de més del 90% i un temps de resposta de menys d'un minut. En el canal telefònic es va implantar una eina de *speech analytics* per analitzar la veu del client en el canal telefònic.

Xarxes socials

Les xarxes socials són un mitjà cada vegada més important en la relació amb els clients, ja que el seu ús es multiplica de manera exponencial. Per això el banc té com a prioritat potenciar-hi la seva presència. A través d'aquest mitjà, s'han difós un gran nombre d'esdeveniments, tant institucionals com actes en què el banc ha participat. Un exemple d'això són les presentacions de resultats, que s'han pogut seguir a través de Twitter.

Banc Sabadell va canviar la seva presència en xarxes socials durant el 2015. D'una banda, @bspress, el canal a Twitter de notícies i novetats del banc en castellà, va passar a ser @Sabadellpremsa. També es van obrir nous canals en català (@Sabadellpremsa) i en anglès (@Sabadellpress). De l'altra, es va deixar de publicar contingut nou i d'atendre a @SabadellCAM (per la reagrupació d'aquesta marca en la de Sabadell) i en la pàgina de la marca a Facebook (per la fusió amb la del banc, fet que va

fer incrementar en 4.000 el nombre de seguidors en un sol mes).

El nombre de seguidors a les xarxes socials s'ha incrementat un 39% respecte a l'any anterior, i ha fregat els 200.000 seguidors en la suma de tots els canals en què el banc està present: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn i Google+. La producció de contingut propi ha continuat sent una constant el 2015, amb 323 articles al blog i la producció de 113 vídeos. A més a més, s'ha fet una aposta ferma per difondre esdeveniments en *streaming* a través de BancSabadellTV per tal d'apropar l'activitat del banc en temps real als nostres clients i no clients. També s'ha incrementat el nombre de retransmissions en directe per als empleats, com ara les presentacions dels reptes de BS Idea.

Innovació i empreudoria

Aquest any s'ha continuat apostant per difondre contingut vinculat a la innovació i l'empreudoria. Així, el febrer es va organitzar la segona hackatò de Banc Sabadell a Alacant, en què van participar més de cent programadors amb l'objectiu de desenvolupar idees que poguessin "revolucionar la banca del futur". L'esdeveniment es va poder seguir a les xarxes socials, en què es van publicar gran quantitat d'imatges i vídeos.

En l'àmbit empreudor, Banc Sabadell ha continuat impulsant el programa BStartup 10 per donar suport a empreses de creació recent. A través d'aquest programa, enguany també s'ha participat en nombrosos esdeveniments, com ara la primera jornada Health & Bio Team Dating, que es feia a Barcelona. Va ser una trobada innovadora per posar en contacte ciència i negocis a fi de crear nous projectes empresarials. A més a més, s'han organitzat esdeveniments per fer *networking* en Venture Network Events en diferents punts de la geografia espanyola.

Barcelona Open Banc Sabadell

El Barcelona Open Banc Sabadell ha estat l'esdeveniment en què ha participat l'entitat més seguit a les xarxes socials. De fet, es van superar els 275 milions d'impactes a Twitter, una xifra mai assolida anteriorment. Durant el torneig es van publicar gairebé 30.000 tuits amb l'etiqueta del torneig, #benopenbs. Uns 11.000 usuaris van participar amb els seus tuits a moure el torneig en xarxes socials. L'evolució del torneig es va poder seguir al web oficial del torneig i a Twitter. El rànquing dels tennistes més esmentats el va encapçalar el campió Kei Nishikori amb més d'11.000 mencions, seguit per Rafa Nadal amb més de 7.000 i per Pablo Andújar, el finalista d'aquesta edició i que a Twitter va aconseguir més de 3.500 mencions.

Tecnologia d'última generació i innovació

En l'àmbit pur de la innovació, el banc continua amb el llançament de serveis innovadors que enriqueixen la seva relació amb el client i permeten accelerar el procés de transformació digital de l'entitat, amb una visió més a llarg termini del banc del futur.

Big data - Kelvin Retail

Amb l'objectiu de posar en valor actius del banc basats en dades, durant la segona meitat de 2015 es va iniciar el projecte Kelvin Retail.

Kelvin Retail és un servei d'informació dirigit al petit i mitjà comerç consistent en un web privat per al comerç que es complementa amb l'enviament mensual per correu electrònic d'un informe resum de l'activitat. La voluntat d'aquest nou servei és posar a disposició dels comerços la informació de què disposa el banc referent al comportament del seu negoci, els seus clients i el seu sector. Tota la informació implicada està prèviament anonimitzada i agregada, a més de presentar-se sempre de manera estadística. Els gestors del negoci podran usar aquesta informació per prendre decisions del seu dia a dia.

El 21 de desembre de 2015 es va llançar un pilot d'aquest servei a 82 participants amb un total de 165 comerços de 20 sectors diferents, amb el qual es pretén validar la utilitat del servei, millorar els indicadors i verificar els canals de comunicació amb els comerços.

Sabadell Digital & Agile Lab

Banc Sabadell ha construït i posat en marxa, el 2015, el Sabadell Digital & Agile Lab, un espai disruptiu ubicat a la seu corporativa de Sant Cugat, que permetrà a l'entitat avançar en la seva aposta per la transformació digital i comercial.

Des del punt de vista tecnològic, el Sabadell Digital & Agile Lab disposa de totes les eines necessàries, i de les últimes novetats en dispositius mòbils, per facilitar

el desenvolupament àgil de projectes, així com per poder replicar els diferents tipus de relació dels clients i usuaris amb les seves eines digitals.

Open API & portal Sabadell Developers

L'Open API és una biblioteca de mètodes que facilita a tercers l'accés i la interacció amb algunes de les principals funcions i serveis digitals que el banc ofereix als seus clients. Aquesta interfície permet la creació d'aplicacions que posteriorment es puguin integrar amb els serveis de Banc Sabadell sense problemes de compatibilitat.

Mitjançant l'obertura d'una API pròpia, Banc Sabadell ha aconseguit:

- Facilitar l'experimentació i el desenvolupament de nous serveis per part de tercers.
- Incrementar el nombre d'interaccions amb clients i potencials clients.
- Atraure talent i identificar noves oportunitats de negoci.

Aquesta iniciativa s'adreça a clients desenvolupadors de Banc Sabadell, però també s'acosta a qualsevol interessat en les possibilitats de negoci que ofereix l'API de l'entitat. La relació amb aquestes comunitats es concentra en el portal developers.bancsabadell.com, creat expressament a aquest efecte.

Banc Sabadell no busca únicament que la interfície de programació s'empri per dissenyar, desenvolupar i optimitzar aplicacions que facilitin tasques operatives i agilitzin les operacions bancàries del dia a dia dels seus clients, sinó que aspira a crear noves connexions amb el món *fintech*, com ara la integració de serveis bancaris amb dispositius capdavaners (*smartwatch*, ulleres de realitat augmentada, etc.).

cuBS Project

El projecte cuBS, desenvolupat el 2015, constitueix un dels primers projectes d'innovació disruptiva del banc.

cuBS proposa, a través d'un dispositiu físic en forma de cub i connectat a Internet, una nova experiència que permet fer tangible el banc a les llars dels nostres clients.

El seu objectiu és proporcionar nous serveis, per exemple, inicialment, la gestió d'objectius d'estalvi, i integrar-los en dinàmiques familiars, per col·laborar així en l'educació financera dels fills.

Actualment, i havent obtingut ja tots els resultats del procés, el banc està analitzant les diferents vies de continuïtat del projecte, entre les quals es troba la industrialització del dispositiu.

Qualitat de servei

Per a Banc Sabadell, la qualitat no és una opció estratègica, sinó una manera d'entendre i fer 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 fortaleces i els reptes en oportunitats de futur.

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

El referent principal per a la comparació i millora de 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

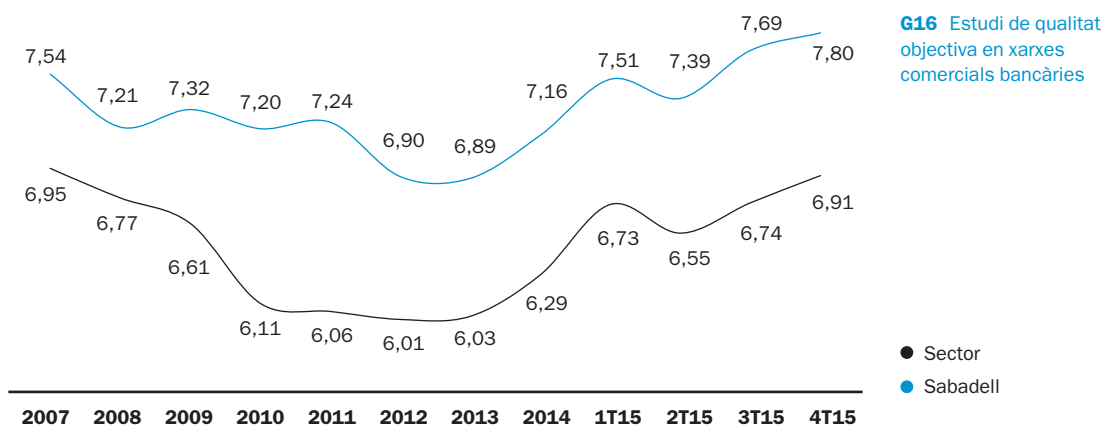
renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència en Gestió (+500), i es van superar els 700 punts d'aquest exigent model. Això representa un increment de gairebé 100 punts respecte a la de 2012, fet que suposa un resultat realment extraordinari i a l'abast de molt poques organitzacions.

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 2015, Banc Sabadell ha renovat el certificat ISO 9001.

El banc disposa del distintiu Madrid Excelente, renovat aquest any 2015 per tres anys més, després de superar l'avaluació satisfactòriament.

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 de la mitjana del sector com en termes absoluts, en què Banc Sabadell ha estat l'entitat més ben valorada segons l'índex de qualitat (G16).

La concentració de tasques facilita sinergies i allibera temps a les oficines, cosa que permet aconseguir més eficiència operativa i centrar esforços a millorar l'experiència del client.



* Font: EQUOS, STIGA, Estudi de qualitat de xarxes bancàries. Dades de 2015 reportades amb el perímetre al tancament de cada trimestre.

Reconeixements



L'entorn està canviant (la societat, les tecnologies i, en definitiva, els consumidors), i això exigeix al banc evolucionar el seu model de negoci actual. Aquesta evolució passa per ajustar el model de relació amb els nostres clients, a força d'incorporar noves capacitats digitals, millorar la sistemàtica comercial i adequar la xarxa d'oficines a les seves necessitats. El pla de transformació en què Banc Sabadell està immers és un projecte ambiciós, un repte que impulsa el nostre compromís de mantenir una relació a llarg termini amb els nostres clients.

La transformació del model operatiu en què es troba immers el banc està orientada a les activitats clau del negoci per tal d'incrementar la productivitat i rendibilitat, garantint la qualitat del servei que caracteritza l'entitat.

Aquesta transformació es fonamenta en la industrialització d'activitats administratives, fet que possibilita incrementar la dedicació a tasques de valor i a la gestió dels processos operatius crítics, i derivar les activitats *non-core* a fàbriques operacionals. Amb l'aprofitament de sinergies procedents de la concentració s'aconsegueix una reducció en els temps mitjans d'operació, un increment en la capacitat de resposta i la consolidació dels processos, així com la possibilitat d'implantar millores per ampliar-ne la traçabilitat i el seguiment.

En aquest sentit, durant aquest exercici, s'ha consolidat el pla d'expansió dels centres administratius territorials i, al mateix temps, s'han identificat nous traspassos, refermant les ràtios de concentració, que se situen pràcticament en l'objectiu marcat en el pla de transformació. Pel que fa a les millores de l'experiència del client, s'ha verificat un nou model *front-office* que promou l'ús de canals digitals i trasllada tasques administratives a centres *back-office*. En aquest àmbit, també s'han implantat iniciatives que milloren la comunicació amb els clients des de centres especialitzats i que permeten proposar solucions adaptades a les seves necessitats. Gràcies a la implementació d'automatitzacions, s'ha aconseguit que els processos siguin més senzills i àgils, cosa que es tradueix en més eficiència operativa (G17).

El model optimitzat permet fer un seguiment exhaustiu de la despesa, aspecte imprescindible per mantenir alineats els objectius de reducció de costos tenint en compte els increments de capacitat derivats de les adquisicions d'entitats els últims anys.

