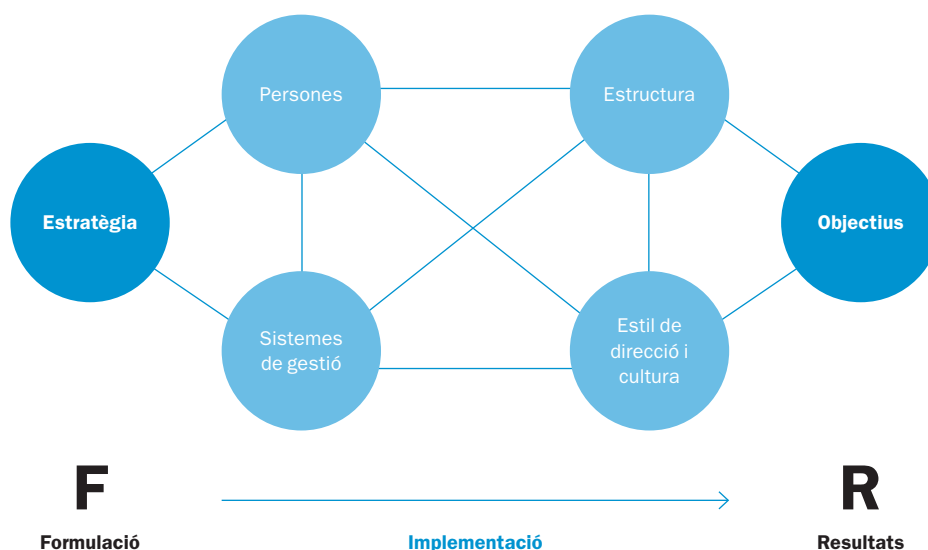


Equip humà

El banc disposa d'un equip humà jove, ben preparat i amb diversitat de gènere. El model de recursos humans segueix una estratègia clara i es basa en quatre palanques clau que li permeten assolir els objectius (G18).



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

- El banc té establertes polítiques i normatives de recursos humans que regeixen tota l'organització.
- 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.
- El banc considera que cal reforçar constantment el contracte emocional entre el banc i les persones del seu equip.*

Estratègia de gestió de recursos humans sota el Pla Triple i eixos d'actuació el 2015

El 2015 s'han posat en marxa les capacitats construïdes durant el primer any del Pla Triple. La gestió del talent i del capital humà s'ha consolidat com un focus clau dins del pla.

En aquest sentit, s'han efectuat canvis profunds en l'estructura de Recursos Humans, en què ha destacat la creació de tres nous rols:

Human resources business partners (HRBP)

És el nou interlocutor amb les unitats de negoci. Es tracta d'un assessor amb capacitat de decisió en la planificació, priorització i gestió de les necessitats específiques que, en matèria de persones, es deriven de l'estratègia de negoci.

Centros de Excelencia:

Són els consultors especialitzats en producte (formació, compensació, selecció, etc.), que centralitzen el coneixement funcional que requereix el negoci.

Centre de Serveis Compartits

La seva missió és executar les tasques i transaccions operatives. És el *back-office* dels processos de Recursos Humans.

Dins de la transformació i evolució organitzativa, s'han establert tres prioritats estratègiques en l'àmbit de les persones:

- Gestionar el talent d'una manera transversal per donar resposta al creixement del grup.
- Elevar el llistó de l'acompliment del conjunt d'empleats.
- Involucrar i comprometre tots els treballadors amb el projecte de futur del grup.

Aquesta transformació s'estableix sobre una important inversió en tecnologia, amb la implantació de les solucions informàtiques per a tots els processos de Recursos Humans.

Les cinc iniciatives *core* (gestió integrada del talent, model de gestió de l'acompliment, gestió segmentada de persones, marca com a ocupador i transformació de la formació) definides per dur a terme aquesta transformació es continuen desplegant i es culminaran plenament el 2016.

Aquestes iniciatives responen al com, però és igualment important centrar-se en el qui. Per fer-ho, es van definir tres iniciatives més, centrades en la millora de les capacitats de recursos humans dels elements clau de

* Vegeu les polítiques i els principis de Recursos Humans en l'informe de gestió dels comptes anuals.

l'organització (qualitat directiva, gestió multigeneracional del talent i flexibilitat i model internacional de Recursos Humans).

Distribució de la plantilla

Al tancament de l'exercici de 2015, la plantilla de Banc Sabadell i el seu grup era de 26.090 persones, xifra que representava un increment de 8.561 persones respecte a l'exercici anterior. La mitjana d'edat de la plantilla s'ha situat en 43,54 anys, i la mitjana d'antiguitat ha estat de 17,42 anys. Pel que fa a la comparació de la plantilla per sexes, el 44,4% eren homes, i el 55,6%, dones (G19).

Projectes en matèria de recursos humans

Formació i desenvolupament del lideratge

S'ha reforçat el model de valoració de l'acompliment, pedra angular de la gestió de persones del grup, mitjançant una simplificació del procés de valoració de competències i la seva integració amb la Direcció per Objectius. Tot això unit a un primer pas en la transformació del model d'aprenentatge.

Durant el 2015 s'ha treballat en el disseny d'un model d'aprenentatge que doni suport al creixement dels nostres professionals. Per això s'aposta per un model de formació informal, flexible, orientat a la persona, innovador i alineat amb les necessitats de negoci. En el marc d'aquesta transformació, el 2016 s'implantarà una nova plataforma d'aprenentatge, que permetrà als empleats ampliar el seu accés a l'oferta formativa, planificar el seu pla de formació, recomanar cursos, etc.

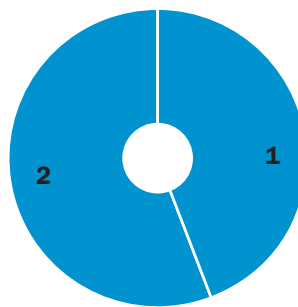
A més a més, el model d'aprenentatge facilitarà identificar quin és l'impacte en el negoci de les accions formatives, a través del mesurament dels resultats obtinguts després de l'acció formativa.

S'han implantat noves metodologies d'aprenentatge informal. Per exemple, s'ha desenvolupat una app que, a través d'un joc tipus trivial que ha acompanyat la campanya comercial de plans de pensions, s'ha format en aquest producte.

Llançament d'un nou model d'aprenentatge de l'anglès: flexible, tecnològic, apte per a tothom, personalitzat

Hem implantat un nou model formatiu d'idiomes per fer-lo més flexible i adaptable a tots els nivells. Aquest nou model permet accedir als millors continguts per millorar el nivell d'anglès des del punt de vista individual i de l'organització.

A través de les eines associades a aquest model, es té informació en temps real de l'avenç en els KPI fixats anualment i l'adquisició i millora del coneixement de l'idioma amb caràcter global i individual de cada participant.



G19 Distribució de la plantilla per gènere 31.12.2015 (en %)

1	Homes	44,4%
2	Dones	55,6%

Empleats donats d'alta a la nova plataforma

4.233

Llançament de l'Escola Comercial com un model de transformació i sostenibilitat del Programa de Desenvolupament Comercial: Grow Up directors d'oficina

S'han definit l'estructura i els objectius de la futura Escola Comercial, que ha de permetre alinear l'aprenentatge de les persones amb els reptes de negoci i transformació comercial en què el banc està immers.

Alhora, l'Escola Comercial ha de ser una palanca clau per donar sostenibilitat al model de sistemàtica comercial de xarxa que s'ha implantat amb el Programa de Desenvolupament Comercial. Una primera mostra d'aquest nou enfocament de l'aprenentatge a Banc Sabadell i que ha de formar part de l'escola és el programa Grow Up per a nous directors d'oficina, que té com a objectiu desenvolupar i transformar el nou director perquè sigui líder de negoci i també líder del seu equip en l'àmbit de la seva oficina.

Desenvolupament de lideratge amb un nou model orientat a les persones: "Liderant el futur"

El Pla director de recursos humans implica canvis importants en la forma en què managers i directius gestionen persones i equips. Dins de la gestió del talent, un dels reptes immediats és captar, desenvolupar, retenir i transmetre talent d'acord amb les expectatives de cada una de les generacions que actualment conviu al banc (*babyboomers*, generació X i mil·lenistes), de manera que l'objectiu d'aquesta línia d'actuació és reconèixer les

diferents generacions per gestionar-les de forma diferent segons les seves expectatives.

“Liderant el futur” és un programa integral de desenvolupament de lideratge adreçat a directius per potenciar un estil de lideratge comú a Banc Sabadell, en què es fomenta la cooperació i el desenvolupament dels equips, amb una alta orientació a l'acció i al negoci.

Amb la realització d'aquest programa a través d'una metodologia capdavantera, flexible i integrada, fomentem que els nostres directius tinguin una visió i un patró comuns del lideratge, i afavorim el creixement i desenvolupament professional d'acord amb la cultura del banc, partint del canvi personal per facilitar un canvi en l'organització. El programa genera un efecte sinèrgic en què s'aconsegueix la transmissió de coneixements en cascada dels participants als seus equips, així com una actitud més propera i humana. Aquestes actituds posicionen els nostres directius com un referent de qualitat i proximitat, tant internament com en el mercat extern.

Relacionat amb això, un altre objectiu és dotar l'organització i les persones de les eines i solucions de flexibilitat laboral que l'estratègia de negoci requereixi per millorar la productivitat i competitivitat.

BS Business School: reconeixement públic com a referent de mercat

És una plataforma digital, exclusiva per a directius de Banc Sabadell, que s'ha consolidat durant el 2015 com un canal de valor i desenvolupament dels directius.

Els seus objectius principals són la millora de la visió global a través de l'autodesenvolupament i la generació d'un vincle personal i professional entre els membres del col·lectiu pel fet de compartir expertesa, recursos i informació.

Els èxits principals d'aquest any han estat arribar a un nivell d'usuaris del 91% respecte al col·lectiu directiu, un alt nivell d'ús amb més de 60.000 pàgines visitades.

Mobilitat

S'ha posat en marxa un ambiciós programa de selecció interna, destinat a donar oportunitats de creixement professional i afavorir la mobilitat interna dels empleats del grup. Per a les posicions que no es cobreixin internament, s'ha millorat la pàgina d'ocupació, fent-la més atractiva i usable.

D'acord amb el model de recursos humans i les polítiques definides, el volum de mobilitat internacional continua creixent. 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.

Gestió de recursos humans

Per tal de guanyar eficiència i especialització, s'ha creat una unitat que reuneix de forma transversal el conjunt de tasques operatives de recursos humans. S'afegeix a la ja existent Oficina d'Atenció a l'Empleat, el Centre de Serveis Compartits. Aquest centre es focalitza en la prestació de servei a les direccions restants, de manera que s'aconsegueix més eficiència a través de l'especialització.

Entre els serveis més destacats, la confecció de les nòmines mensuals de més de 18.900 empleats i més de 41.000 consultes ateses a l'Oficina d'Atenció a l'Empleat (OAE) durant aquest any.

Premis i reconeixements

Premi Capital Humà en la categoria de Gestió Integral pel nostre Programa de Gestió del Talent i Capital Humà

S'han valorat molt positivament tant les palanques de transformació i evolució organitzativa com la visió renovada de la funció de Recursos Humans inclosos en aquest programa.

Menció d'Honor per a la BS Business School en els premis Talent Mobility

Reconeixement a una iniciativa digital, pionera i orientada al creixement del lideratge positiu a l'empresa.

Gold SAP Award en la categoria Innovation Projects per al projecte d'implantació de Success Factors en Human Capital Management

El jurat ha valorat especialment que hagi estat un projecte d'innovació en el núvol, que elimina més de 150 instal·lacions diferents que tenien en els diferents països, amb diversitat de processos i models per cobrir en les àrees de gestió del talent de l'empleat, de selecció de persones, de gestió d'objectius, desenvolupament i formació.

Premi CEO/DCH a l'excel·lència en el desenvolupament de persones per a Jaume Guardiola

Candidats (interns i externs) han aplicat a les 138 vacants publicades des de juny.

2.957