

El client

Banc Sabadell té un model de negoci en què el client és sempre el principal focus d'atenció. El model relacional, basat en l'assessorament personalitzat i en elevats estàndards de servei i qualitat, permet al banc ser capaç de crear valor per als seus clients i ser on siguin.

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 aposta per la millora de l'experiència de client com una font de diferenciació competitiva i creixement rendible. Aquesta aposta s'entén com a natural tenint en compte que l'excel·lència en la qualitat del servei és part de l'ADN de Banc Sabadell.

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

Davant un entorn de canvi constant, en què la tecnologia té cada vegada un paper més rellevant i el client més poder de decisió, l'ambició de Banc Sabadell és ser líders en experiència de client en tots els segments de clients.

Per aconseguir aquest repte, el banc està duent a terme un profund pla de transformació en el seu model comercial i en la seva oferta de capacitats digitals. Una estratègia d'omnicanalitat en què es combini la

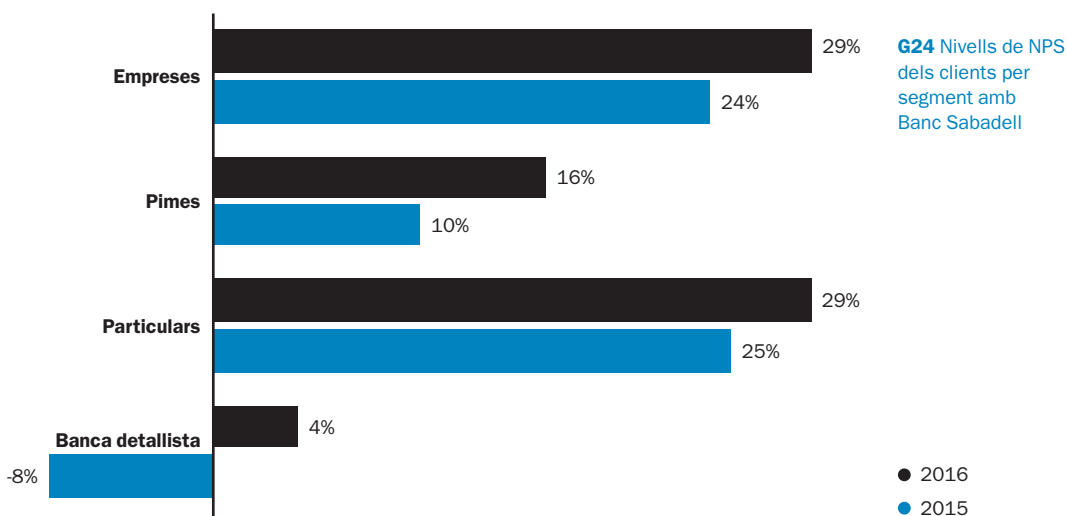
relació personal amb el millor del món digital permetrà a Banc Sabadell forjar una relació basada en la confiança i adaptada a les necessitats reals de cada client.

Banc Sabadell ha seleccionat l'indicador NPS (*net promoter score*) per conèixer i mesurar l'experiència dels seus clients, perquè és l'indicador de referència i es tracta d'un estàndard del mercat, que li permet comparar-se amb els seus competidors i fins i tot amb empreses d'altres sectors, tant nacionals com internacionals. Així mateix, periòdicament duu a terme enquestes i estudis interns que permeten conèixer la satisfacció en profunditat dels seus clients i identificar àrees de millora existents en cada moment, tant en l'àmbit global com de cada un dels canals de contacte amb els clients. Per a cada un d'aquests estudis, el banc es marca uns objectius de millora i en fa un seguiment continu.

Els resultats d'aquests estudis recullen l'aposta per la qualitat del servei al client, amb una tendència de millora permanent en tots els indicadors (G24).

Aquests magnífics resultats de NPS ens reforcen en la primera posició del *peer group* dels segments de clients empresa i en el Top 3 en clients particulars.

G23



* Font: Estudi Benchmark NPS d'Accenture, enquestes a clients que tenen Banc Sabadell com a primera entitat, 2016. El percentatge indica el nombre de clients que recomanen el banc en un 9 o 10 sobre 10, respecte al nombre de clients que el recomanen entre un 0 i un 6 sobre 10.

El 2016, a més, aquest compromís per millorar l'experiència de client s'ha vist ratificat amb la incorporació de l'experiència de client en la retribució de tota l'organització. També s'està realitzant un ambiciós programa de comunicació interna i de formació que persegueix cultivar la conscienciació de tota l'organització en l'aposta per considerar el client en el centre del dia a dia dels treballadors. Així mateix, s'ha posat en marxa la gestió proactiva i individualitzada dels clients que manifesten la seva insatisfacció amb el banc en les enquestes realitzades, i aquesta acció té una prioritat elevada per als gestors comercials.

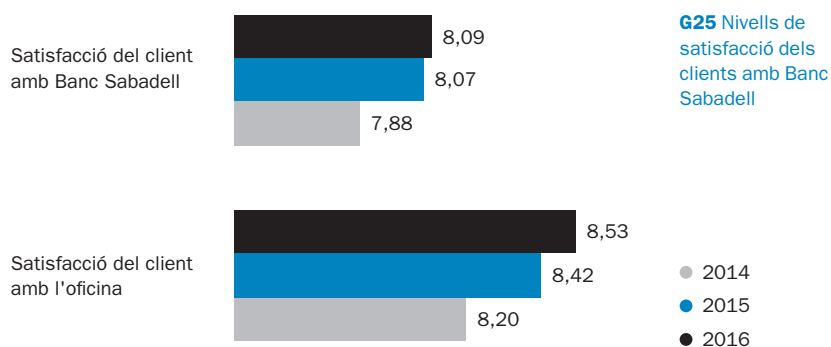
De manera recurrent es duen a terme estudis en profunditat amb clients, en què aquests ens expliquen en detall com viuen determinats processos de l'entitat, fet que permet identificar les seves opinions per millorar l'experiència de client.

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, en valora la idoneïtat, i en la xarxa d'oficines es faciliten fitxes d'informació precontractual. A més a més, 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.

Banc Sabadell efectua periòdicament un seguiment per identificar les àrees de millora en cada moment. Els resultats d'aquests estudis recullen l'aposta per la qualitat del servei al client, amb una tendència de millora permanent en tots els indicadors (G25).

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 2016, el SAC ha gestionat 22.131 queixes o reclamacions, un 12,63% menys que l'any anterior. El SAC també presta un servei d'assistència i informació als clients i usuaris en diferents assumptes. El 2016 s'han atès 1.057 peticions d'assistència i informació respecte a les 408 de l'exercici anterior.*



* Font: STIGA, enquestes de satisfacció de clients. Dades reportades corresponents al desembre de 2014, desembre de 2015 i desembre de 2016.

* Vegeu-ne més informació en la nota 46 dels comptes anuals consolidats 2016.

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 i es marquen amb *.

- Organització per negocis*
- Estratègia multimarca i multicanal*
- Tecnologia d'última generació i innovació*
- Qualitat del servei*
- Focus en empreses i banca personal
- Entitat de referència en el negoci internacional
- Estricta gestió del capital i del risc
- Govern corporatiu definit i transparent

Organització per negocis

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

Banca Comercial

Banca Comercial centra la seva activitat en l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes i negocis; particulars –banca privada, banca personal i banca *retail*–; no residents, i col·lectius professionals. El seu grau d'especialització li permet prestar una atenció personalitzada als seus clients en funció de les seves necessitats, ja sigui a través de l'expert personal de la seva xarxa d'oficines o mitjançant els canals habilitats a fi de facilitar la relació i l'operativitat a distància.

Ofereix productes tant d'inversió com d'estalvi. En inversió destaca la comercialització de préstecs, amb i sense garantia hipotecària, crèdits i finançament del circulat. Pel que fa a l'estalvi, els productes principals són els dipòsits (vista i termini), fons d'inversió, assegurances d'estalvi i plans de pensions.

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

Mercats i Banca Privada

A través d'un model de negoci multicanal, s'ofereix el disseny i la gestió de productes d'estalvi i inversió. Un servei d'alt valor afegit i de qualitat reconeguda que inclou des de l'anàlisi d'alternatives fins a l'execució en els mercats, la gestió activa del patrimoni i la seva custòdia per tal d'aconseguir la rendibilitat adequada per als seus inversors i incrementar i diversificar així la base de clients.

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.

Amèrica & Global Corporate Banking

Ofereix tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions i institucions financeres (com operacions de *project finance* i tresoreria), amb un enfocament d'oferta global de productes i serveis de banca transaccional que puguin necessitar professionals i empreses de qualsevol mida, fins a productes específicament dissenyats per a banca privada i particulars en qualsevol de les geografies que atén.

Transformació d'Actius

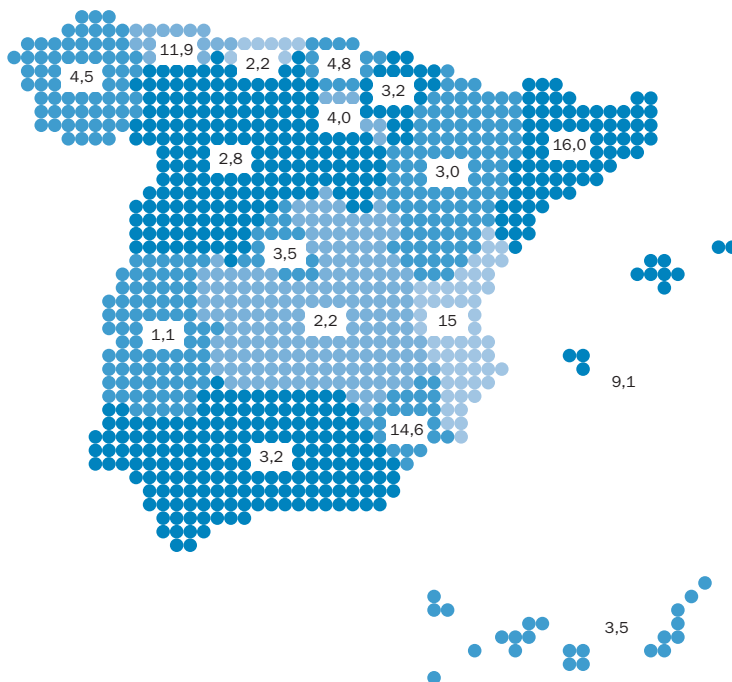
Gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de participades immobiliàries, entre les quals destaca Solvia. Pel que fa al risc irregular i l'exposició immobiliària, la unitat es focalitza a desenvolupar l'estratègia de transformació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

G26 Quota de negoci per comunitat autònoma

Banc Sabadell, quota a Espanya

7,2%

Dades en percentatge al juny de 2016.
Nota: La quota d'Astúries també inclou Lleó.



Estratègia multimarca

L'entitat opera amb el distintiu de la marca Sabadell, incorporant en certs territoris d'origen la marca identificativa del territori (T5).

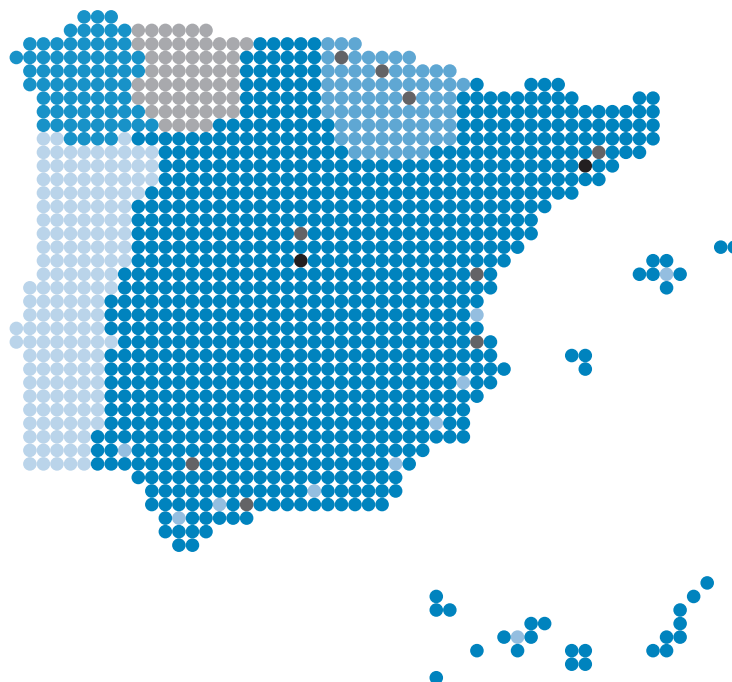
Banc Sabadell és una entitat de referència en el negoci internacional. Amb una oferta especialitzada i una proposta de valor eficaç, Banc Sabadell està present en places estratègiques i col·labora amb organismes promotors de comerç exterior, de manera que dona suport al client en el desenvolupament i creixement de la seva activitat internacional (G27).

Sabadell	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: tot Espanya, excepte territoris de la resta de marques
Sabadell Guipuzcoano	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: País Basc, Navarra i la Rioja
Sabadell Herrero	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: Astúries i Lleó
Sabadell Solbank	— Banca comercial per a particulars europeus residents en zones turístiques d'Espanya — Cobertura: zones de la costa mediterrània i illes
Sabadell Urquijo Banca Privada	— Banca Privada. Fusió de Sabadell Banca Privada i Banco Urquijo — Cobertura: tot Espanya, banca comercial i banca d'empreses
Sabadell Gallego	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: Galícia
ActivoBank	— Banca comercial — Centres a Madrid i Barcelona

T5 Marques amb què opera Banc Sabadell en la geografia nacional

G27 Mapa de marques per zones

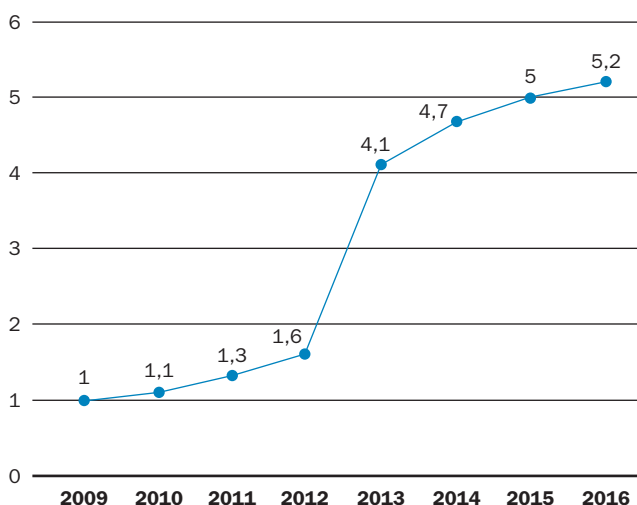
- Sabadell
- SabadellHerrero
- SabadellGallego
- SabadellGuipuzcoano
- SabadellSolbank
- SabadellUrquijo
- ActivoBank



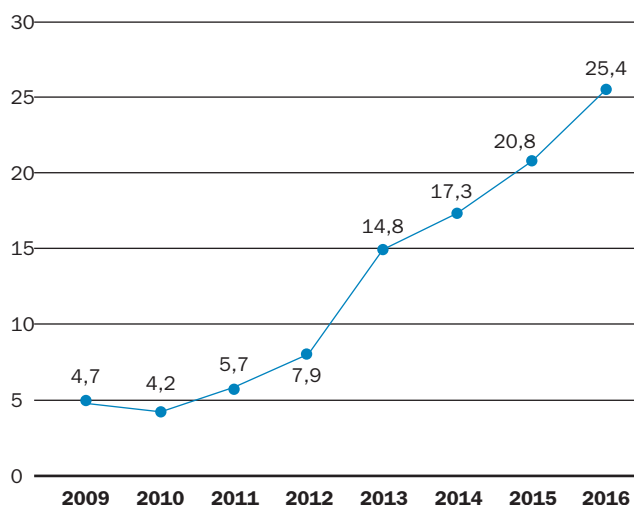
Indicadors de percepció de marca BS

Durant l'any 2016, 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 sis anys de l'1,3% al 5,2% en termes *top of mind* (+325%) i del 5,7% al 25,4% en termes de notorietat total (+446%), 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 (G28 i G29).

G28 Notorietat *top of mind*



G29 Notorietat total



Campanyes publicitàries i accions per reforçar la imatge del banc el 2016

La comunicació publicitària durant l'any 2016 s'ha continuat duent a terme amb un marcat segell personal que el distingeix de la resta d'anunciant del sector i que transmet i vol destacar el perfil professional, seriós, actual i innovador en servei al client i el caràcter emprenedor.

Durant el primer trimestre es va activar la campanya "Vells Temps", en què es van exposar els conceptes bancaris de tota la vida com si ja fossin cosa del passat. Això va permetre destacar la capacitat d'adaptació del banc davant d'un escenari canviant, comunicar els principals avantatges competitius que ofereix el Compte Expansió, i demostrar superioritat de producte i lideratge de marca.

El mes d'abril, amb la campanya "Cent Respostes Immediates", es va comunicar que Banc Sabadell fa un pas més en l'acompanyament, en dos sentits: donant respostes de crèdit de manera immediata i *in situ* (allà on sigui el client del segment negocis). A partir d'aquest avantatge, es persegueix no tan sols millorar la percepció de marca, sinó també incrementar la consideració/captació de nous negocis. Per això, es concentren els esforços a capitalitzar aquests avantatges diferencials de servei, i això va servir per fer un pas més en la construcció d'imatge d'una entitat en evolució.

I en l'última campanya de l'any, "Més Respostes Immediates", vam evolucionar el concepte de la campanya anterior per traslladar un posicionament competitiu com a entitat de referència per a les necessitats de finançament en el segment de particulars amb un producte, el Préstec Expansió, àgil, ràpid, eficaç i convenient.

Estratègia multicanal

L'any 2016 ha estat l'últim del Pla Triple, el pla director que tenia com a primer objectiu aconseguir la transformació, tant interna com externa, de l'entitat. La transformació està enfocada a la digitalització, a transformar el negoci, a millorar l'experiència dels nostres clients en la seva relació amb el banc, així com a transformar internament els processos i l'organització en si mateixa.

La transformació digital està impactada pels canvis en els hàbits dels consumidors, i per això s'ha iniciat un nou model de relació amb els clients, buscant noves maneres d'acostar-s'hi, siguin on siguin, per ser més convenients. L'objectiu ha estat millorar la proposta de valor i servei del grup, assegurant la metodologia i sistemàtica comercial, adaptant-se als diferents segments i portant la relació amb el client on més ho necessita en cada moment.

Durant el 2016 s'ha dut a terme la implantació d'un nou model de distribució, que implica des d'un canvi en l'estructura organitzativa de la xarxa a un nou concepte d'oficines (oficines Hub & Spoke), que s'adaptin a les necessitats dels clients. S'han "convertit" 863 oficines, que gestionen aproximadament 2,9 milions de clients.

Paral·lelament, s'està desenvolupant el model de gestió activa, un nou model de distribució comercial que permet

al client fer les seves gestions mitjançant una relació multicanal, en què el gestor segueix sent qui aporta valor a la relació amb el client, mitjançant una gestió assistida. L'autoservei a través de web i/o mòbil complementa aquest model innovador. D'aquesta manera, es permet als nostres clients fer gestions sense la necessitat de desplaçar-se a l'oficina mitjançant el contacte multicanal (per telèfon o per correu electrònic) en un horari ampliat.

S'han distribuït a la xarxa 3.500 tauletes que permeten als nostres gestors desplaçar-se a casa del client i fer allà mateix les operacions que abans havien de fer a l'oficina, de manera que són més efectius i eficients i generen, per tant, una experiència comercial satisfactòria en benefici mutu.

A fi de facilitar la interacció dels clients amb el banc i millorar el servei i l'experiència de client, s'ha apostat per optimitzar processos, simplificant el catàleg de productes per fer-lo més "comprensible" als nostres clients, agilitzant i reduint el temps necessari per finalitzar operacions.

D'altra banda, s'ha avançat cap a un nou model d'experiència digital més proactiu que permeti eliminar límits en termes d'espai, temps i mitjans, per tal de ser més "digitals". S'ha dotat de més capacitats els nostres canals digitals a fi de permetre als nostres clients operar en qualsevol moment, des de qualsevol lloc; facilitar la contractació remota a través de diferents canals, i millorar-ne l'experiència com a client. Durant aquest any, hem llançat noves versions de web i mòbil amb noves funcionalitats, a més de llançar noves aplicacions de pagament com ara Sabadell Wallet i Bizum.

Més del 42% dels nostres clients actius són digitals (més de 2 punts per sobre de la dada de l'any passat) i efectuen per aquests canals més del 86% de les seves operacions. La ràtio de clients digitals puja per sobre del 80% en el cas de les empreses.

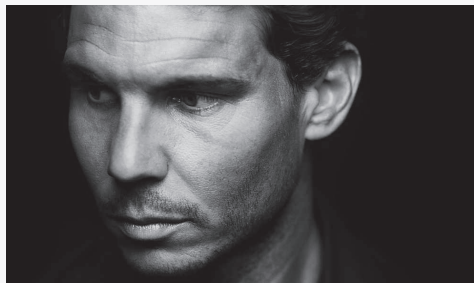
Què és el primer que fas
quan et lleves?

Apagar
el despertador.



Què sacrificaries
per l'èxit?

Mai les persones
que estimo.



Quina és la teva
paraula favorita?

La veritat és que
no tinc cap paraula favorita.



Què és el que més valores
en un company?

La confiança.

Què prefereixes: terra,
herba o aigua?

Aigua.

Més Respostes Immediates.

Perquè per reservar el viatge perfecte moltes vegades
necessites agilitat, ara amb el nostre Préstec Expansió
et responem en 24 hores la sol·licitud de préstec
per a les teves vacances. I els teus diners, disponibles en 24 més.
Sol·licita'l a bancsabadell.com/prestecexpansio.

B Sabadell
Ser on siguis

Xarxa d'oficines

En la taula T6 es presenta la xarxa nacional d'oficines. Inclouent-hi les 648 oficines que configuren la xarxa internacional, el grup totalitza 2.767 oficines al tancament de 2016.

Comunitat	Oficines	Comunitat	Oficines
Andalusia	142	C. Valenciana	381
Aragó	34	Extremadura	7
Astúries	134	Galícia	123
Balears	62	La Rioja	8
Canàries	30	Madrid	201
Cantàbria	6	Múrcia	141
Castella - la Manxa	23	Navarra	18
Castella i Lleó	64	País Basc	105
Catalunya	638	Ceuta i Melilla	2

T6 Nombre d'oficines per comunitat autònoma

Xarxa de caixers

El parc de dispositius de la xarxa d'autoservei del grup a Espanya al desembre de 2016 és de 3.123 caixers i 371 actualitzadors de llibreta. Aquest nombre és lleugerament inferior al del tancament de 2015 (3.603 al desembre de 2015).

El nombre de transaccions que es realitzen en els caixers continua creixent any rere any. El 2016 ha crescut prop del 6%, i ha assolit els 110 milions d'operacions. Respecte al suport amb què es fan les operacions, es manté la distribució de l'any anterior: el 65% es realitzen amb targetes, i el 35%, amb llibretes.

La tipologia de transacció més freqüent és el reintegrament d'efectiu (més d'un 60% de les operacions), i el segueixen l'actualització de llibreta i les consultes de saldo i moviments.

A finals de 2016 s'ha acabat la implantació del pla de renovació de 800 caixers a Espanya iniciat l'any anterior, pla que ha aportat una millora rellevant en disponibilitat del servei i rapidesa d'execució de les operacions, cosa que ha suposat alhora més satisfacció dels clients.

Com a novetat, aquest any s'ha llançat el servei Instant Money, associat a l'aplicació Sabadell Mòbil i Sabadell Wallet, que permet enviar diners a qualsevol mòbil mitjançant un missatge SMS. El codi inclòs en el missatge permet recollir els diners, sense targeta, en qualsevol dels caixers del banc. Aquest servei, que no té cap cost, és molt útil per resoldre situacions d'urgència, quan l'usuari es troba sense diners i sense targeta.

BS Online

Es tanca l'any 2016 amb un increment de contractes de banca a distància superior al 8% respecte a l'any 2015, fregant els 4 milions de clients amb aquest servei disponible.

Pel que fa a clients actius a BS Online, han crescut més d'un 12%, el doble del que va créixer l'any anterior, i s'acosta al 34% dels clients actius de l'entitat.

El nombre de transaccions (operacions i consultes) que es duen a terme a través de BS Online continua creixent, i l'augment d'aquest any és d'un 19%, fet que es tradueix en més d'1.800.000 transaccions.

El 2016 s'ha assolit la meta de desplegar la Firma Digital a tots els clients particulars, així com una ampliació en les capacitats de contractació remota de productes i serveis, en particular els fons d'inversió. S'estan millorant els circuits de sol·licitud de productes a través de canals remots. Això és un pas important cap a la consolidació de l'autoservei i la gestió remota de les necessitats dels nostres clients. Quant a noves prestacions, s'ha incorporat el servei Bizum a la llista de serveis oferts per BS Online, i s'han millorat diversos aspectes d'usabilitat del web que optimitzen la interacció i gestió de documentació electrònica per part dels clients.

Durant el mes d'abril es va llançar el servei Kelvin Retail al web, un servei d'informació adreçat al petit i mitjà comerç. 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. Aquest servei s'ha anat millorant i ampliant, i des del mes de novembre és accessible des del mòbil.

Sabadell Mòbil

El nombre d'usuaris de Sabadell Mòbil ha crescut de manera significativa; aquest any hi ha un 43% més de clients actius a Sabadell Mòbil que a finals de 2015. Aquest increment és fruit de les noves versions llançades durant l'any, que incorporen cada vegada més capacitats; del fet que la usabilitat és cada vegada millor, i, a més, està lligat a Firma Digital. També destaca el creixement de clients

actius només en mòbil, que han passat de 300.000 a més de 425.000 aquest any. Representen gairebé un 20% dels clients digitals actius del banc.

Entre les novetats d'enguany de l'aplicació, destaca la incorporació d'informació comercial dels productes que ofereix Banc Sabadell als seus clients i la capacitat de contractar comptes, plans de pensions, fons, dipòsits i préstecs des de la mateixa aplicació. A més a més, s'ha desenvolupat la nova gestió d'alertes per millorar la interacció amb els nostres clients, s'ha incorporat l'accés mitjançant empremta per als usuaris amb terminals Samsung i s'ha inclòs l'operativa de fons, com el més destacable.

Sabadell Wallet

Durant el 2016 s'ha llançat el nou Sabadell Wallet, que permet efectuar pagaments amb el mòbil, gestionar les targetes de dèbit i crèdit, i sol·licitar un *sticker*, necessari per als pagaments amb sistema iOS; a més a més, inclou Bizum (nova plataforma de pagaments entre particulars de manera immediata utilitzant només el número de mòbil del destinatari).

El servei Bizum és un projecte conjunt de la banca espanyola que s'emmarca entre les iniciatives d'innovació digital per atendre les noves necessitats dels seus clients. L'aplicació es va llançar a l'octubre i en un futur també permetrà realitzar pagaments de compres en línia i pagaments en comerços.

Hi ha 68.000 usuaris registrats a Sabadell Wallet, dels quals 39.000 també estan registrats a Bizum. Respecte al total d'usuaris registrats, aproximadament un 40% són usuaris actius, tant de Wallet com de Bizum. Els usuaris de Banc Sabadell representen una quota del 13,4% del total d'usuaris de Bizum i suposen un total del 20,2% en transaccions i un 17,5% en import.

Oficina Directa

Durant l'any 2016, s'han superat els 3.500.000 contactes a l'Oficina Directa, de manera que s'han incrementat els contactes en més d'un 24% respecte als registrats el 2015.

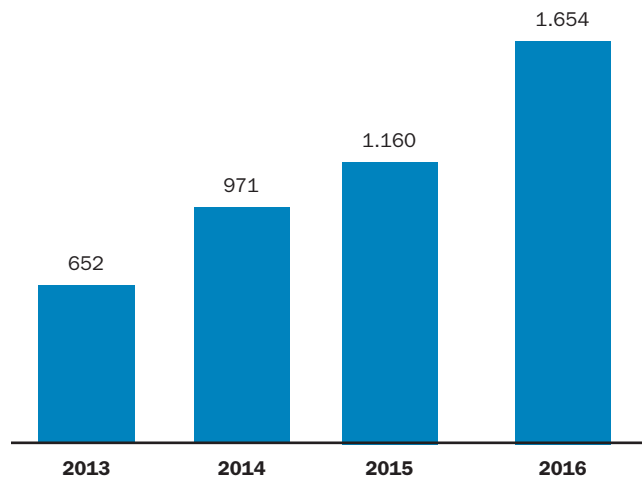
Destaquen les consultes telefòniques (76%) per sobre dels contactes per correu electrònic, per xat o per xarxes socials, tot i que aquests canals han crescut a ritmes molt accelerats durant el 2016.

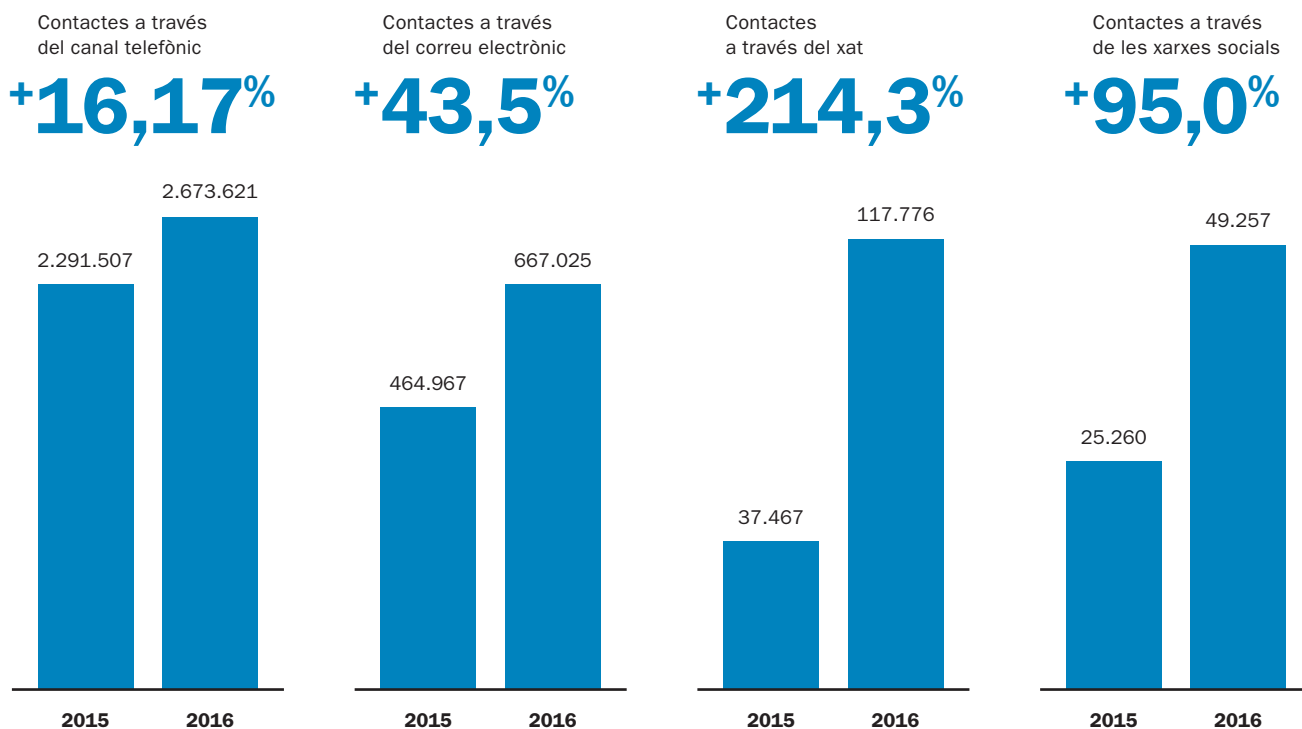
Tots els canals han experimentat creixement durant aquest any; els més consolidats són els que experimenten nivells de creixement inferiors. Les trucades s'han incrementat un 17% respecte al 2015, i el canal correu electrònic ha incrementat la recepció de correus en més d'un 43%. Els contactes a través de xarxes socials han crescut un 95%, i les converses per xat, un 214% els últims dotze mesos (G31).

G30 Evolució de clients actius a Sabadell Mòbil

x 2,5 en 3 anys

#clients actius de Sabadell Mòbil





Quant als nivells de servei, la ràtio SLA (*service level agreement*) en atenció telefònica es va mantenir prop del 96%, seguit per un SLA al xat del 95% durant l'últim trimestre i un SLA al canal correu electrònic del 91%. En les xarxes socials es van rebre més de 527.000 mencions (respecte de les 460.000 de 2015), i el nivell d'interaccions va superar les 49.000, amb un 96% de SLA.

Els increments de volumetries durant el 2016 estan motivats per les constants millores i iniciatives per potenciar els diferents canals:

- En el canal telefònic s'ha implementat la Firma Digital en les operacions dels clients, s'han redissenyat els encaminaments a través de l'Agent Virtual, que facilita una millor gestió i afavoreix l'experiència de client, i s'han optimitzat els recursos de les plataformes.
- S'ha incorporat un nou proveïdor per atendre el trànsit de l'Oficina Directa.
- S'ha optimitzat el procés d'extracció i anàlisi de dades en xarxes socials amb la utilització d'una nova eina de gestió.

Xarxes socials

Les xarxes socials són un dels principals canals en la relació amb els nostres clients, tant per gestionar l'operativa com per transmetre missatges institucionals, de negoci i campanyes de màrqueting. El seu ús es multiplica de manera exponencial, i és prioritat del banc potenciar-hi la nostra 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 o la Junta d'Accionistes, que s'han pogut seguir a través de Twitter, però també el Barcelona Open Banc Sabadell Comte de Godó, les converses amb Rafael Nadal o la cimera de *startups* al Mobile World Congress, 4YFN.

Banc Sabadell va ampliar la seva presència a les xarxes socials durant el 2016, amb la posada en marxa dels comptes de Twitter de la Fundació Banc Sabadell (@FBSabadell) i Banc Sabadell Mèxic (@BancoSabadellMX).

El nombre de seguidors a les xarxes socials ja supera els 300.000 seguidors en la suma de tots els canals en què el banc està present: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn i Google+, tant a Espanya com al Regne Unit i Amèrica. La producció de contingut propi ha continuat sent una constant el 2016, amb articles al blog i la producció de vídeos. S'ha consolidat la difusió d'esdeveniments transmesos en directe a través de Banc Sabadell TV, amb l'objectiu d'acostar l'activitat del banc en temps real als nostres clients, potencials clients i empleats.

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 i creació de nous negocis digitals de l'entitat, amb una visió més a llarg termini del banc del futur.

Sabadell Digital & Agile Lab

El 2016 ha estat l'any de posada en valor del Lab, engegat a finals de 2015. El Sabadell Digital & Agile Lab és un espai ubicat a la seu corporativa de Sant Cugat dedicat a dinàmiques de cocreació, a través de metodologies Design Thinking i Agile, que permet 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.

Durant el 2016 l'ocupació mitjana dels espais del Lab ha estat del 88%, amb més de cinc-centes activitats internes i de clients, en què han col·laborat més de set-centes persones.

Big data - Kelvin Retail

Al març de 2016 s'ha llançat Kelvin Retail, el primer servei comercial basat en *big data*. Durant les dues primeres setmanes posteriors al llançament es van registrar 1.500 accessos al servei, i s'ha registrat un creixement del 376% en el segon semestre de 2016.

Kelvin Retail és un servei d'informació adreçat al petit i mitjà comerç i a autònoms que posa a la seva disposició la informació de què disposa el banc referent al comportament del seu negoci, els seus clients i el seu sector. Consisteix en un web privat en versió *responsive* (adaptable a tots els dispositius i accessible des de BS Online i BS Mòbil), i el servei es complementa amb l'enviament mensual per correu electrònic d'un informe resum de l'activitat. També facilita la comparació amb la competència per localització. Tota la informació implicada està prèviament anonimitzada i agregada, a més de presentar-se sempre de manera estadística. Els gestors del negoci podran fer servir tota aquesta informació per prendre decisions del seu dia a dia.

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.).

Durant el 2016 més de 180 desenvolupadors externs han treballat sobre l'Open API del banc, i actualment hi ha 30 aplicacions en desenvolupament.

Model d'innovació col·laborativa

L'equip d'Innovació, conjuntament amb BStartup i Sabadell Venture Capital, ha posat en marxa un model d'innovació col·laborativa i de relació amb les *startups*. Té com a objectiu sistematitzar l'atenció i comunicació amb l'ecosistema emprenedor per assegurar una òptima gestió de manera transversal en el banc.

El protocol establert assegura que totes les *startups* reben un servei personalitzat a través de l'assignació d'un agent que analitza el projecte en qüestió. A més a més, es comuniquen les diferents iniciatives de Banc Sabadell relacionades amb l'emprenedoria i la innovació oberta. S'ha implementat un CRM per centralitzar la gestió amb els emprenedors i facilitar el seguiment dels terminis establerts, l'excel·lència en el servei, així com recopilar i implementar els suggeriments de les *startups*.

Qualitat del 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 de novembre de 2016, es va renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència en Gestió (+500), i es van superar

El Sabadell continua mantenint el seu diferencial de qualitat respecte al sector.

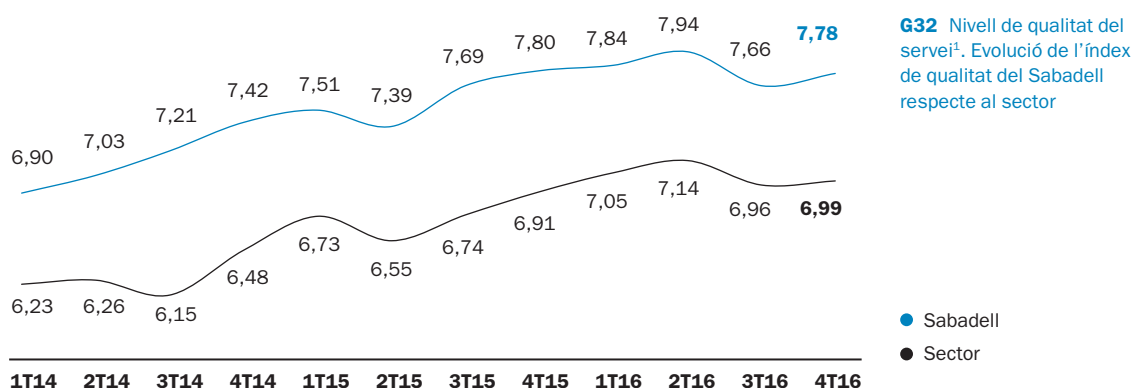
els 700 punts d'aquest exigent model. Això representa haver-se mantingut en nivells molt elevats, respecte a la de 2014, fet que suposa un resultat que cal destacar.

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 2016, Banc Sabadell ha renovat el certificat ISO 9001.

El banc disposa del distintiu Madrid Excelente, renovat l'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 a la mitjana del sector com en termes absoluts.

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.



¹ Font: STIGA, EQUOS (Estudi de qualitat objectiva sectorial, 4T 2016).

Reconeixements



ESTUDI DE QUALITAT
OBJECTIVA SECTORIAL



MADRID
EXCELENTE



CERTIFICACIÓ
ISO 14001



CERTIFICACIÓ
ISO 9001



EXCEL·LÈNCIA
EUROPEA EFQM