

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 (G33).

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 amb el Pla Triple i eixos d'actuació el 2016

El 2016 s'han consolidat les capacitats construïdes durant els primers anys del Pla Triple. La gestió del talent i la del capital humà s'han consolidat com un focus clau dins del pla.

En aquest sentit, s'han consolidat els tres nous rols implantats el 2015: *human resources business partners* (HRBP), centres d'excel·lència i centre de serveis compartits, que han incrementat progressivament el seu camp d'acció i protagonisme organitzatiu.

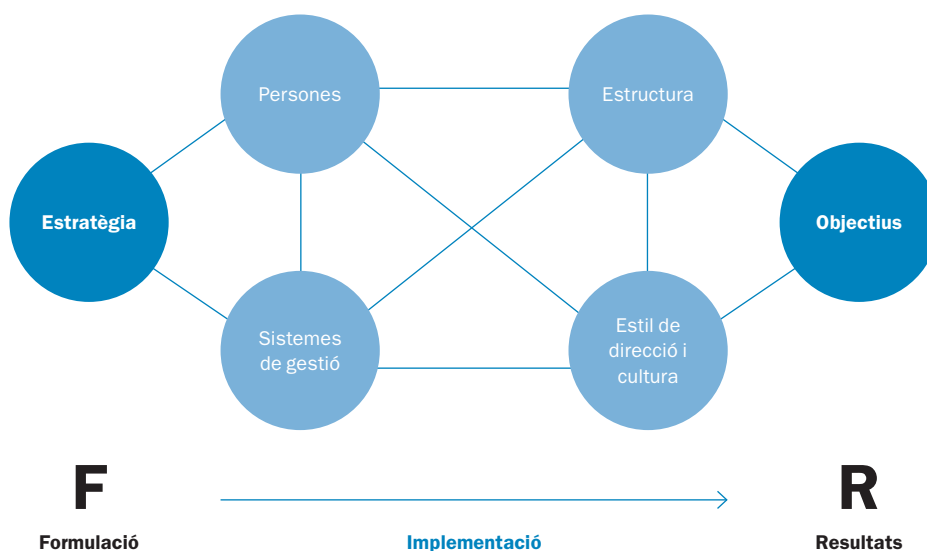
A aquests rols s'han afegit, el 2016, dos nous elements de la mateixa rellevància:

- Oficina de Millora del Clima Organitzatiu:
Encarregada de coordinar les accions corporatives i locals encaminades a convertir Banc Sabadell en "un excel·lent lloc per treballar", d'acord amb el model d'excel·lència de l'Institut Great Place to Work.
- Sabadell Campus:
Projecte de transformació de la formació que pretén ser el germen d'una futura universitat corporativa del grup.

Aquesta transformació ve acompanyada dels recursos tecnològics necessaris per als processos de recursos humans.

Cinc són les iniciatives centrals definides per dur a terme aquesta transformació, que s'han desplegat en la seva pràctica totalitat: gestió integrada del talent, model de

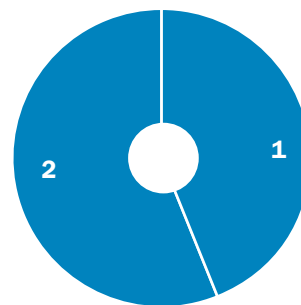
G33



* Vegeu les polítiques i els principis de recursos humans en l'Informe de gestió dels comptes anuals.

gestió de l'acompliment, gestió segmentada de persones, marca com a ocupador i transformació de la formació.

Aquestes iniciatives responen al com, però és igualment important centrar-se en el qui. En aquest sentit, es van definir tres iniciatives més, centrades en la millora de les capacitats de recursos humans dels elements clau de l'organització: qualitat directiva, gestió multigeneracional del talent i flexibilitat i model internacional de recursos humans, que han assolit també un important grau de desplegament, i s'han convertit, en el cas de la gestió multigeneracional del talent, en una millor pràctica en l'àmbit nacional.



G34 Distribució de la plantilla per gènere 31.12.2016 (en %)

1	Homes	44,1
2	Dones	55,9

El banc ha apostat per un model de gestió multigeneracional del talent del banc.

Distribució de la plantilla

Al tancament de l'exercici de 2016, la plantilla de Banc Sabadell i el seu grup era de 25.945 persones, xifra que representava un decrement de 145 persones respecte a l'exercici anterior. La mitjana d'edat de la plantilla s'ha situat en 42,72 anys, i la mitjana d'antiguitat ha estat de 16,09 anys. Pel que fa a la comparació de la plantilla per sexes, el 44,1% eren homes, i el 55,9%, dones (G34).

Més de 6.000 persones han realitzat els itineraris del nou espai digital de Sabadell Campus.

Projectes en matèria de recursos humans

Formació i desenvolupament. Un nou model de formació en marxa

Aquest any 2016, atesos els reptes de l'organització i del mercat, Banc Sabadell ha volgut donar un gran impuls a la implantació del nou model d'aprenentatge de l'entitat amb el llançament de Sabadell Campus i les seves diferents escoles i espais. Un projecte en què es materialitzen els eixos del model de formació de Banc Sabadell, basats en la innovació, la personalització de la formació, l'alineament al negoci i l'eficiència.

Llançament de l'espai digital

Sabadell Campus ha posat a disposició de tots els seus empleats un espai de desenvolupament d'habilitats digitals que pretén ajudar a la transformació digital de tots els professionals de Banc Sabadell. Durant el 2016 s'han llançat dos itineraris de formació amb gran èxit i participació: Digitalitza't amb Google i Digitalitza't amb LinkedIn, que ja han cursat més de 6.000 persones.

Llançament de l'Escola Comercial

El llançament de l'Escola Comercial suposa l'orientació total de l'oferta formativa als reptes de la xarxa comercial.

Per això s'han creat continguts en línia específics per donar resposta a reptes comercials transversals i s'han dissenyat nous tallers d'habilitats comercials presencials. Una oferta molt més completa, orientada i adaptable a la necessitat de cada professional.

Llançament de l'Escola de Management i redisseny del Programa Corporatiu de Management (PCM)

La nova Escola de Management s'ha llançat amb l'objectiu de facilitar als professionals de Banc Sabadell continguts per desenvolupar les seves habilitats, orientats a assolir els seus reptes personals i de negoci.

En aquest sentit, s'han incorporat nous formats de formació en línia, com ara vídeos, jocs, casos, etc., i s'han redissenyat els programes incorporant aprenentatge informal, relacional, ludificació i altres innovacions pedagògiques, i millorant l'impacte de transformació tant en els assistents com en l'entitat.

A més a més, iniciem un renovat programa PCM, redissenyat amb l'objectiu que més empleats en puguin gaudir i que els seus projectes finals tinguin més impacte en l'organització.

Llançament de l'Escola Tècnica i Financera

Finalment, s'ha posat en marxa la nova Escola Tècnica i Financera, que, amb la missió de millorar la cultura financera de l'entitat, ofereix una oferta formativa especialitzada i posa a disposició de tots els empleats una oferta atractiva de continguts i metodologies d'aprenentatge.

En el marc de l'Escola Tècnica i Financera s'ha posat en marxa el nou Programa de Gestió de Riscos, impartit per la UPF, per als analistes de riscos del banc.

Així mateix, a l'Escola Tècnica i Financera, tots els empleats poden accedir a continguts financers exclusius creats per professors experts de la Universitat Oberta de Catalunya, adaptats als reptes de pràctiques dels empleats de Banc Sabadell.

Llançament de l'Espai d'Idiomes

Seguint amb l'objectiu de millorar el nivell de coneixement d'idiomes a l'entitat, s'ha creat i difós el nou Espai d'Idiomes de Sabadell Campus. Un espai en què qualsevol empleat pot conèixer tota l'oferta formativa d'idiomes que ofereix el banc per a cada perfil i necessitat concreta.

Nou projecte de formadors interns

Un dels grans pilars del nou model de formació de Banc Sabadell són sens dubte els formadors interns, una figura que facilita la gestió del coneixement i el talent intern i que permet arribar amb la formació a tots els territoris en el moment en què es necessita.

Banc Sabadell ha gestionat programes destinats a atreure talent jove amb potencial.

Banc Sabadell entra per primera vegada en el Top 20 del prestigiós índex Merco Personas.

Direcció Estratègica del Talent

S'ha consolidat la nova Direcció Estratègica del Talent, que com a principal repte el 2016 ha iniciat un nou model de gestió del talent directiu i predirectiu. Per això s'ha integrat la informació de recursos humans i s'han dut a terme entrevistes estructurades d'identificació de potencial, afegint a l'anàlisi noves eines psicomètriques d'alta fiabilitat. Partint d'aquesta informació, s'han realitzat "comitès de persones" en el si de cada direcció, amb l'objectiu d'identificar i desenvolupar el talent de cara a les necessitats presents i futures del banc. S'han dut a terme comitès de persones en totes les direccions –19 en total–, i s'han tractat un total de 285 directius i predirectius.

Un cop realitzats els comitès, s'ha iniciat un procés de *feedback* i de pla de desenvolupament per a tots els empleats que han estat tractats. L'objectiu és construir una cultura del desenvolupament per maximitzar l'acompliment futur, guiats pels seus propis directors i acompanyats per HRBP per progressar en la identificació, desenvolupament i promoció del talent.

Mobilitat

A fi de dinamitzar el servei de selecció interna, de donar oportunitats de creixement professional i afavorir la mobilitat interna dels empleats i empleades del grup, s'han pres les mesures següents:

- Flexibilitzar la normativa interna de selecció (i trasllats) per poder atraure més talent intern.
- Aprovar un protocol de recerca activa i interna d'empleats.
- En l'àmbit internacional, s'ha fet extensiva la política de selecció interna a les diferents regions en què opera el grup, per tal de fer més eficients els moviments entre empleats.

En selecció externa, 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.

Per aquest motiu s'ha creat una unitat de servei enfocada a dissenyar i a gestionar els programes destinats a

atreure talent jove amb potencial per desenvolupar-lo com a planter per acompanyar el creixement del grup.

- Internship Programme
- Young Talents
- Talent Graduate Programme

Gestió de recursos humans

El 2016, i per reforçar el suport als equips de gestió, s'ha creat el Middle Office de Recursos Humans amb la missió de donar suport especialitzat a l'acció dels HRBP. Amb l'aportació del Middle Office, enquadrat en la Direcció d'Operacions de recursos humans, es tanca un cercle en els processos de recursos humans que permet guanyar en focalització i eficàcia en la gestió de les persones del conjunt de les direccions corporatives.

Premis i reconeixements

Merco Personas

Banc Sabadell entra per primera vegada en el Top 20 d'aquest prestigiós índex, i se situa en el lloc 17 dins del rànquing de les cent empreses espanyoles amb millor reputació com a ocupador.

Universum

En la primera edició de l'estudi World's Most Attractive Employers, d'Universum, per a joves professionals titulats, Banc Sabadell ha aconseguit el lloc 16 com a empresa més atractiva per treballar a Espanya per a joves provinents d'estudis de ciències empresarials i humanitats.

També ha aconseguit el lloc 46 per a joves titulats en enginyeries, TI i ciències de la salut, i ha aparegut per primera vegada en un rànquing com a ocupador per a aquest tipus de titulacions.