

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 palanques clau que li permeten assolir els objectius (G27).

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.

25.845 **89%**
van rebre formació
durant l'any

G27 Nombre d'empleats
del grup Banc Sabadell

55,6% **44,4%**

El 34,6% dels directius
són dones

Estratègia de gestió de recursos humans i eixos d'actuació el 2017

Les capacitats construïdes en l'anterior pla director són la base de l'evolució cap a una nova estructura de gestió més eficient i propera al negoci. La funció de persones s'ha fet definitivament global, i l'alineació amb la resta de línies d'actuació corporatives és absoluta.

La reformulació de l'estructura de Recursos Humans, culminada a finals de 2017, permetrà una acció coordinada i eficaç en cadascuna de les línies d'actuació que requereix el Pla director 2018-2020:

- Planificació i anticipació a les necessitats futures de l'entitat en matèria de persones.
- Gestió proactiva orientada a la millora del capital humà.
- Evolució de la cultura i millora de la satisfacció dels empleats.

El 2017 s'han consolidat diversos programes, iniciats en gran part en exercicis anteriors, entre els quals destaquen:

- **Global Performance Management**
Peça angular d'una gestió global, integrada i estandaritzada del talent a tot el grup, que té com a objectiu

principalment mesurar l'acompliment de manera objectiva, transversalment en tota l'organització, per tal de potenciar les fortaleses i minimitzar les àrees de millora de cada individu.

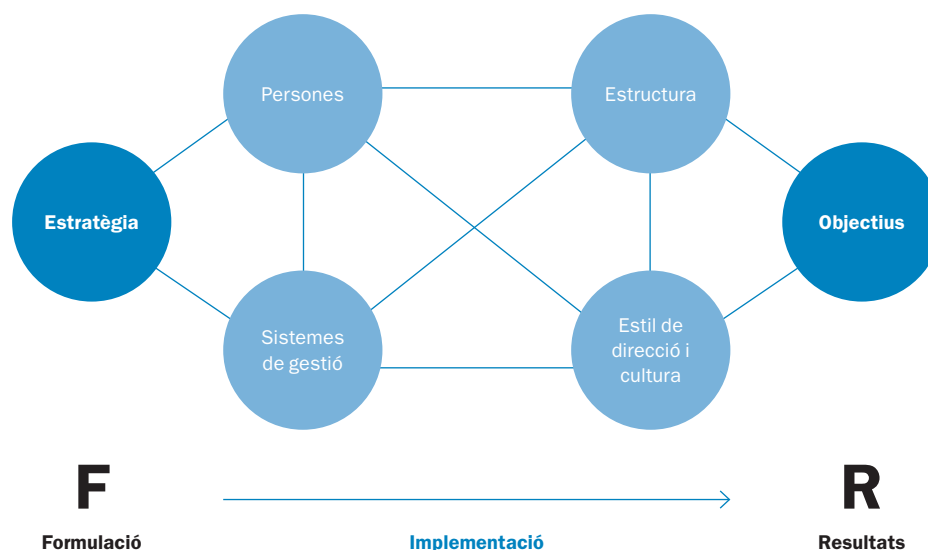
- **Programa de Millora del Clima Organitzatiu**
Que, gràcies a l'esforç coordinat de totes les àrees del banc, ha possibilitat una millora significativa de les ràtios *target* i reforça l'atractiu ocupador del grup.
- **Programa de Mobilitat i Diversitat**
Que es tradueix en multitud d'oportunitats professionals per al talent intern, en una especial atenció sobre el talent femení com a avantatge competitiu i en la flexibilitat com a oportunitat per millorar la productivitat i el clima laboral.
- **Desplegament definitiu del concepte Sabadell Campus**
com a paraigua d'una visió integrada de la formació, basada en l'autodesenvolupament, l'elecció de carrera professional i el repte com a motor de progrés personal.

A aquests programes de continuïtat s'hi han unit altres crítics en l'escenari de futur immediat de la nostra entitat:

- La planificació estratègica de persones, tant en el seu caràcter quantitatiu com qualitatiu, amb especial focus en el *gap* existent entre les capacitats actuals de la nostra plantilla i els reptes futurs.

- L'adequació de les polítiques retributives i compensatòries per alinear els nostres sistemes de recompensa a l'esquema regulador actual i futur i a una retribució més orientada a premiar els millors acompliments.
- Expressar la marca a través dels nostres empleats, com a avantatge competitiu fonamental en la transició d'un banc d'oficines a una plataforma de relació omnicanal i hiperconnectada.

G28



La planificació del talent serà una prioritat estratègica per a la sostenibilitat del projecte a llarg termini.

Distribució de la plantilla

Al tancament de l'exercici de 2017, la plantilla de Banc Sabadell i el seu grup era de 25.845 persones, xifra que representa un decrement de 100 persones respecte a l'exercici anterior. La mitjana d'edat de la plantilla s'ha situat en 43,04 anys, i la mitjana d'antiguitat ha estat de 16,19 anys. Pel que fa a la comparació de la plantilla per gènere, el 44,4% eren homes, i el 55,6%, dones.

El 89% de la plantilla ha participat en alguna de les activitats proposades al Sabadell Campus.

Projectes en matèria de recursos humans

Formació i desenvolupament. Un nou model de formació en marxa

Aquest any 2017, Banc Sabadell ha continuat donant impuls al model d'aprenentatge de l'entitat, llançant el 2016, amb la consolidació del 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 amb el negoci i l'eficiència.

Consolidació de l'espai digital

El Sabadell Campus posa 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.

Creixement de l'Escola Comercial

L'Escola Comercial, amb orientació total de la seva oferta formativa als reptes de la xarxa comercial, ha incrementat els seus continguts i temàtiques.

Aquest 2017 s'han dissenyat i creat formacions específiques per a molts altres perfils comercials, tant de Banca Comercial (com Gestió Activa, director de Pime, director de Negoci) com de Banca Privada o Corporativa. S'ha prioritzat, així, disposar d'una oferta molt més completa, orientada i adaptada a les necessitats de cada professional.

Enfortiment de l'Escola de Management

L'Escola de Management és l'espai del Sabadell Campus on es poden trobar continguts orientats per assolir reptes professionals i personals mitjançant el desenvolupament de les habilitats. Aquest 2017 ha ampliat la seva oferta tant de cursos presencials amb temàtiques útils i innovadores com del seu catàleg *online*, disponible per a tots els empleats, en diferents formats, incloent-hi ludificació. L'Escola de Management és la més visitada, amb accés per part de més de 9.500 empleats aquest 2017.

A més, l'Escola de Management ha impulsat dues noves edicions del Programa Corporatiu de Management. Aquest programa va ser redissenyat per ser més eficient amb un format *blended* i inclou *networking* amb directius i una presentació competitiva de projectes mitjançant *elevator pitch*, amb la finalitat que els projectes guanyadors es puguin implantar en el banc.

Obertura de totes les aules de l'Escola Tècnica i Financera

L'Escola Tècnica i Financera té 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.

Aquest 2017 s'han desenvolupat tres nous reptes financers que ajuden els empleats a analitzar un balanç, un compte de resultats o tenir una visió general del negoci bancari.

L'Escola Tècnica i Financera està tenint molt bon *feedback* del desenvolupament del Programa de Gestió de Riscos impartit per la UPF als analistes de riscos del banc.

Oferta de l'Espai d'Idiomes

Seguint amb l'objectiu de millorar el nivell de coneixement d'idiomes a l'entitat, es disposa de l'Espai d'Idiomes del 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.

Creixement de l'equip de formadors interns

Un dels grans pilars del nou model de formació de Banc Sabadell és el col·lectiu de formadors interns. Aquesta figura facilita la gestió del coneixement i el talent intern i permet fer arribar la formació a tots els territoris en el moment en què es necessita.

El 2017 ha estat clau en la formació pròpia per als formadors interns, en què destaquen les jornades celebrades al febrer i el programa de tècniques i habilitats per a formadors impartit per la Universitat de Barcelona.

L'equip de formadors ha participat, segons les necessitats del banc, en diversos projectes, dels quals els més rellevants han estat els tallers de suport a la formació EIP, les tutories per al Programa Laude i les implantacions de sistemàtica comercial amb tallers per a col·lectius de Banca d'Empreses i Gestió Activa.

Aquests professionals han fet més de 25.000 hores de formació, amb més de 86 hores de mitjana per formador, per aportar el seu coneixement a la resta de la plantilla.

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:

- Adequar la normativa interna de selecció 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

Pel que fa a diversitat, s'ha posat especial focus en el fet de potenciar el talent femení com a font de riquesa corporativa, mitjançant una anàlisi exhaustiva dels indicadors per gènere, *workshops* de treball amb directives i directius per entendre el moment del talent femení en el banc i el llançament d'un pla concret per seguir avançant en termes de diversitat i igualtat.

Així mateix, Banc Sabadell ofereix un ampli ventall de mesures orientades a millorar la conciliació de la vida laboral i familiar i/o personal de la seva plantilla, mitjançant la contractació de serveis o compra de productes a través del portal per a empleats, que els ofereix no tan sols un estalvi econòmic, sinó també de temps, ja que reben els productes en el seu lloc de treball i s'estalvien el desplaçament o fer la gestió fora de l'horari laboral.

El 2017 s'han activat noves mesures de flexibilitat i millora de la conciliació familiar, entre les quals destaquen la possibilitat de comprar dies addicionals de vacances o el desplegament progressiu del teletreball.

En els edificis de centre corporatiu de Sant Cugat del Vallès i Madrid, a més a més, es posa a disposició dels treballadors i treballadores diversos serveis que permeten l'estalvi de temps i desplaçaments, com ara gimnàs, tintoreria, parafarmàcia, agència de viatges i perruqueria.

Gestió del lideratge

Ancorat en un lideratge proper al negoci, que es propaga a través de l'Escola de Management, s'ha consolidat el model de gestió amb l'objectiu de disposar de la millor informació sobre el nostre talent actual i el seu potencial, per assegurar una idònia presa de decisions, una gestió eficaç i eficient i el desenvolupament efectiu dels nostres directius i predirectius. En concret:

- Disposar d'informació objectiva, rellevant i consistent per prendre les millors decisions en matèria de persones (valoració de candidats interns i incorporacions al col·lectiu directiu), per donar resposta en l'àmbit nacional i internacional.
- Donar suport als directius i predirectius en el seu desenvolupament d'una manera més personalitzada i, si escau, a través de programes transversals.
- Construir una cultura de gestió del talent global (valoració, identificació i desenvolupament) que permeti maximitzar l'acompliment present i futur, fent-ne partícip el conjunt de l'equip directiu.

S'ha llançat un nou programa d'*onboarding* per a nous directors corporatius i *top 300*, amb l'objectiu d'acompanyar-los en els moments de transició de carrera i preparar-los davant l'entorn canviant del negoci, amb un focus especial en els desafiaments propis del nou rol de lideratge. El programa es planteja en un model de *learning by doing* i amb l'objectiu de crear xarxes en el col·lectiu directiu, oferint oportunitats de *networking* i visibilitat.

Direcció d'Operacions, Organització i Recursos

Seguint amb la voluntat de ser a prop del negoci i amb capacitat de suport, destaca el paper dels nous directors d'Organització i Recursos, la funció dels quals, sempre des d'una visió corporativa, és facilitar al negoci els mitjans per aconseguir els seus objectius, sempre amb el focus en les persones. Entre les seves funcions destaquen definir el pla de persones i l'adequació organitzativa dels seus àmbits de responsabilitat, a partir del coneixement profund de les persones que els componen, el seu talent i les expectatives. Aquesta comprensió, juntament amb el coneixement de l'estructura, els processos, les magnituds rellevants i els indicadors d'aquestes àrees, compon una missió centrada a millorar l'activitat, la productivitat i la satisfacció dels seus empleats, a través de l'ús de models i solucions dissenyades per la Direcció de Recursos Humans.

Millora del clima organitzatiu

Sota les premisses del model d'excel·lència *great place to work*, s'ha continuat mesurant i actuant en els diferents pilars que determina el model, amb la finalitat que el nivell de confiança intern no deixi de créixer. Totes les àrees del banc s'han compromès amb aquest objectiu, i amb aquesta finalitat s'han desenvolupat multitud d'iniciatives relacionades amb la millora del clima. Destaquen especialment les accions destinades a la millora de la comunicació interna, el reconeixement i la meritocràcia.

Paral·lelament, s'han dut a terme accions corporatives orientades a donar suport a aquest procés. Entre aquestes destaquen el nou portal Els Meus Beneficis, l'ampliació de les mesures de flexibilitat i conciliació o les millores en els processos de selecció i acompliment d'acord amb les aportacions dels mateixos empleats i empleades.

Premis i reconeixements

Mercotalento

Banc Sabadell continua sent una de les empreses de referència en aquest prestigiós monitor d'atracció de talent, amb el lloc 21 entre les 100 millor reputades.

Randstad Award

Banc Sabadell revalida la seva posició com una de les empreses financeres amb més atractiu laboral d'acord amb l'estudi de Randstad.

II Premis al Talent - Trobada Recursos Humans en el sector assegurador

Banc Sabadell aconseguix el premi a la millor empresa en innovació de Recursos Humans.

Premi El Mundo Zen Adecco al Foment de l'Activitat Física i Hàbits Saludables

Banc Sabadell aconseguix el segon premi entre més de 200 candidatures presentades.