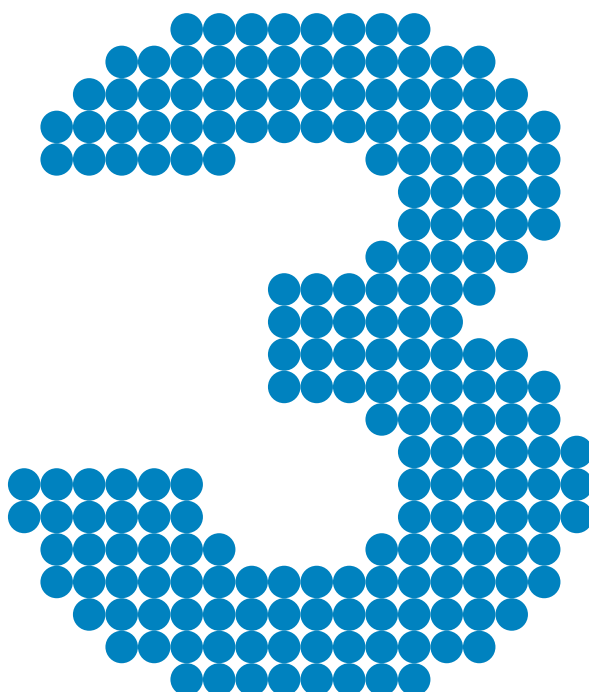


Grup Banc Sabadell

13	Banc Sabadell
16	Govern corporatiu
22	Claus de l'exercici de 2017 i Pla 2020
29	L'acció de Banc Sabadell i els accionistes
31	El client
43	Equip humà
48	Responsabilitat social corporativa



Banquers des de 1881.

Fundat fa 136 anys, Banc Sabadell és avui una empresa de l'IBEX 35 i un grup bancari internacional amb una xarxa de 2.473 oficines i més de 12,1 milions de clients. Banc Sabadell és actualment una de les principals entitats del sistema financer espanyol, i ocupa una posició destacada en el mercat de banca personal i d'empreses.

Amb un equip humà jove i ben preparat, dotat dels recursos tecnològics i comercials adaptats a les necessitats actuals de mercat, el model de gestió de Banc Sabadell s'enfoca a ser el banc principal dels seus clients, amb una relació a llarg termini basada en la qualitat i en el compromís.

Construint relacions duradores i rendibles, Banc Sabadell acompanya el client en tot el seu cicle de vida financer, amb propostes i ús de canals adequats a les seves necessitats i amb una oferta global de productes i serveis que potencien la relació a llarg termini, d'acord amb criteris professionals, ètics i transparents.

Així mateix, Banc Sabadell ha mostrat ser una entitat àgil i enfocada al client, que adapta el seu model de negoci a les diferents necessitats de mercat mitjançant l'ús de diferents marques i línies de negocis que representen propostes de valor diferenciades.

Les línies estratègiques de Banc Sabadell s'han fixat tradicionalment en plans de negoci triennals. Tanmateix, l'exercici de 2017 ha representat un any de transició en què el banc ha prioritzat desenvolupar l'última fase de la migració tecnològica de TSB, així com millorar els seus resultats per tal d'assentar unes bases sòlides de cara al nou pla de negoci triennal 2018-2020.

Culminar amb èxit el procés de migració tecnològica de TSB a una plataforma autònoma i de nova creació permetrà a aquest respondre de manera més ràpida i eficaç a les necessitats del client, així com expandir-se en noves línies de negoci, com en la banca d'empreses al Regne Unit. En definitiva, millorar l'experiència de client, que és una palanca de diferenciació competitiva, alhora que s'aconseguiran importants sinèrgies.

Així mateix, el 2017 Banc Sabadell s'ha focalitzat a millorar els seus resultats. Per fer-ho, el banc s'ha centrat en la generació d'activitat comercial, protegint marges i incrementant comissions, i en la consolidació del seu negoci en mercats *core*: Espanya i el Regne Unit. En aquest sentit, durant el 2017 el banc ha tancat la venda de Sabadell United Bank, la seva filial a Florida, per un import de 1.025 milions de dòlars.

A més a més, Banc Sabadell, seguint la tònica positiva d'anys previs, ha continuat millorant la seva qualitat creditícia. Això es fa visible en la reducció d'actius improductius, els quals s'han rebaixat en prop de 3,5 milers

de milions d'euros (inclou 1.252 milions d'euros d'actius problemàtics del *carved out* de la nova línia de negoci Solvia Desenvolupaments Immobiliaris), així com en la ràtio de morositat, la qual se situa al voltant del 5%. Paral·lelament, cal destacar que durant aquest any el banc ha estat capaç de reforçar la seva solvència i ha aconseguit una ràtio de capital CET1 *fully-loaded* de prop del 13%.

La millora dels resultats, de la qualitat creditícia i de la solvència del banc durant l'exercici de 2017 ha tingut una molt bona recepció per part del mercat. Això es veu reflectit en el fet que aquest any Banc Sabadell tingui ràting de grau d'inversió per part de tres agències de qualificació creditícia: Standard & Poor's, Moody's i DBRS.

Finalment, cal destacar que Banc Sabadell ha continuat liderant la transformació digital i accelerant la seva transformació comercial amb l'objectiu de millorar l'excel·lent experiència de client que sempre l'ha caracteritzat.

El 2017, Banc Sabadell ha prioritzat l'enfortiment dels seus resultats amb l'objectiu d'establir unes bases sòlides per al nou pla de negoci triennal de 2018-2020.

G1 Fites principals de Banc Sabadell

Un grup de 127 empresaris i comerciants de Sabadell funden el banc amb el propòsit de finançar la indústria local.	Adquisició del grup NatWest Espanya i del Banco de Asturias.	Èxit en la licitació per Banco Atlántico.	Adquisició de Banco Urquijo.	Adquisició del negoci de banca privada de BBVA a Miami (EUA). Venda del 50% del negoci d'assegurances.	Oferta pública d'adquisició pel 100% del capital social de Banco Guipuzcoano.	Adquisició de Banco CAM.	Inici d'operacions a Mèxic.	Venda de Sabadell United Bank (EUA).
1881	1996	2003	2006	2008	2010	2012	2014	2017
1965	2001	2004	2007	2009	2011	2013	2015	
Comença l'expansió d'oficines en forma de taca d'oli.	Banc Sabadell surt a borsa. Adquisició de Banco Herrero.	Increment de capital i entrada a l'IBEX 35. Integració tecnològica i operativa de Banco Atlántico.	Adquisició de TransAtlantic Bank (EUA).	Adquisició de Mellon United National Bank.	Adquisició d'actius i passius de Lydian Private Bank (Florida) i anunci de l'adjudicació de Banco CAM.	Adquisició de la xarxa de Caixa Penedès, Banco Gallego i del negoci espanyol de Lloyds Banking Group.	Adquisició TSB. Obtenció de llicència bancària a Mèxic.	

En milions d'euros

	2007	2010	2017	2017/2007
Actius	76.776	97.099	221.348	X 2,9
Inversió (*)	63.165	73.058	145.323	X 2,3
Dipòsits (**)	34.717	49.374	132.096	X 3,8
Oficines	1.249	1.467	2.473	X 2,0
Empleats	10.234	10.777	25.845	X 2,5

El tipus de canvi EUR/GBP aplicat per al balanç és de 0,8872 el 31/12/2017.

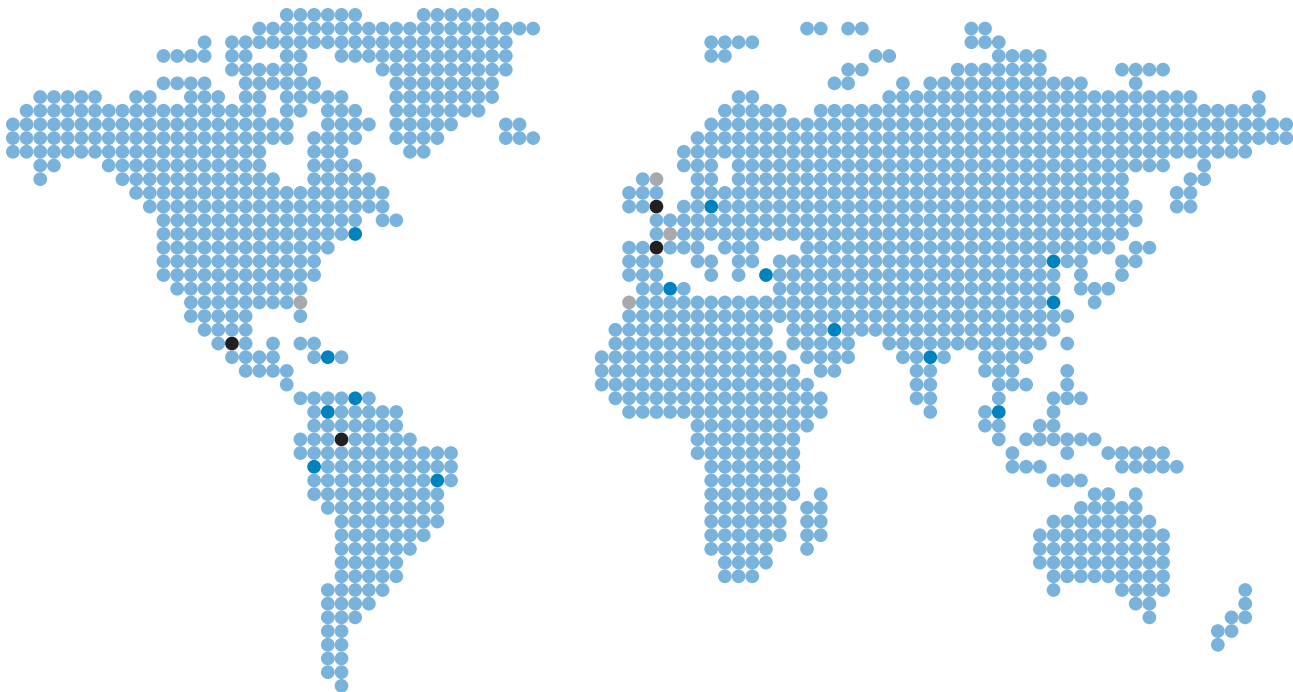
(*) Inversió creditícia bruta sense repos.

(**) Recursos de clients en el balanç.

T1 Evolució de les magnituds principals de Banc Sabadell

Avui dia, Banc Sabadell és present a dinou països a través de sucursals, oficines de representació, filials i participades, fet que representa un 32% del crèdit total fora d'Espanya (G2).

G2 Banc Sabadell al món



- **Filials i participades**
 - Andorra
 - Bogotà (Colòmbia)
 - Mèxic DF (Mèxic)
 - Londres (Regne Unit)

- **Sucursals**
 - Miami (EUA)
 - París (França)
 - Casablanca (Marroc)
 - Londres (Regne Unit)

- **Oficines de representació**
 - Alger (Algèria)
 - São Paulo (Brasil)
 - Pequín (Xina)

- Xangai (Xina)
- Bogotà (Colòmbia)
- Dubai (EAU)
- Nova York (EUA)
- Nova Delhi (Índia)

- Varsòvia (Polònia)
- Lima (Perú)
- Santo Domingo (RD)
- Singapur (Singapur)
- Istanbul (Turquia)
- Caracas (Veneçuela)



Jaume Guardiola Romojaro, conseller delegat

Consell d'Administració

President

Josep Olius Creus (E)

Vicepresident

José Javier Echenique Landiribar (I)

Conseller delegat

Jaume Guardiola Romojaro (E)

Conseller director general

Josep Lluís Negro Rodríguez (E)

Consellers

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Aurora Catà Sala (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

José Manuel Lara García (Ex)

David Martínez Guzmán (D)

José Manuel Martínez Martínez (I)

José Ramón Martínez Sufrategui (I)

Manuel Valls Morató (I)

David Vegara Figueras (I)

Secretari no conseller

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretària no consellera

María José García Beato

Comissions delegades del Consell

Comissió Executiva

Josep Olius Creus (P) (E)

José Javier Echenique Landiribar (I)

Jaume Guardiola Romojaro (E)

José Manuel Martínez Martínez (I)

Josep Lluís Negro Rodríguez (E)

María José García Beato (S)

Comissió d'Auditoria i Control

Manuel Valls Morató (P) (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

José Manuel Lara García (Ex)

José Ramón Martínez Sufrategui (I)

Miquel Roca i Junyent (S)

Comissió de Nomenaments

Aurora Catà Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

Miquel Roca i Junyent (S)

Comissió de Retribucions

Aurora Catà Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

María José García Beato (S)

Comissió de Riscos

David Vegara Figueras (P) (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

Manuel Valls Morató (I)

María José García Beato (S)

Direcció General

President

Josep Olius Creus

Conseller delegat

Jaume Guardiola Romojaro

Conseller director general

Josep Lluís Negro Rodríguez

Secretària general

María José García Beato

Director general Financer

Tomàs Varela Muiña

Director general d'Operacions, Organització i Recursos

Miguel Montes Güell

Director general de

Banca Comercial

Carlos Ventura Santamans

Director general adjunt

de Gestió de Riscos

Rafael García Nauffal

Director general adjunt de

Banca Privada i Asset Management

Ramón de la Riva Reina

Director general adjunt

de Transformació d'Actius

i Participades Industrials

i Immobiliàries

Enric Rovira Masachs

Director general adjunt

de Transformació de Negoci

i Màrqueting

Manuel Tresánchez Montaner

Director general adjunt de

Corporate & Investment Banking

José Nieto de la Cierva

Director general adjunt

i Conseller delegat de TSB

Paul Pester

Director general adjunt

Direcció Financera de TSB

Ralph Coates

Subdireccions Generals

Direccions Corporatives

Auditoria Interna

Nuria Lázaro Rubio

Operacions Corporatives

Joan M. Grumé Sierra

Control de Riscos

Joaquín Pascual Cañero

Assessoria Jurídica

Gonzalo Barettino Coloma

Compliment Normatiu

Federico Rodríguez Castillo

Gestió Financera Global

i CFO Espanya

Sergio Palavecino Tomé

Control Financer Global

Anna Bach Portero

Chief Economist

Sofía Rodríguez Rico

Recursos Humans

Conchita Álvarez Hernández

Organització i Serveis

Adrià Galian Valldeneu

Global IT i Operacions

Rüdiger Schmidt

Transformació de Riscos

Xavier Comerma Carbonell

Chief Analytics Officer

Alfonso Ayuso Calle

Direccions de Negoci

Banca Comercial

Bancassegurances

Silvia Ávila Rivero

Productes i Distribució

Albert Figueras Moreno

Negocis Institucionals

Blanca Montero Corominas

Sabadell Consumer Finance

Miquel Costa Sampere

Direcció Territorial Catalunya

Luis Buil Vall

Direcció Territorial Centre

Eduardo Currás de Don Pablos

Direcció Territorial Est

Jaime Matas Vallverdú

Direcció Territorial Nord-oest

Pablo Junceda Moreno

Direcció Territorial Nord

Pedro E. Sánchez Sologaistua

Direcció Territorial Sud

Juan Krauel Alonso

Mercats i Banca Privada

Asset Management i Anàlisi

Cirus Andreu Cabot

Contractació i Custòdia

Javier Benzo Perea

Sabadell Urquijo Banca Privada

Pedro Dañobeitia Canales

Tresoreria i Mercat de Capitals

Guillermo Monroy Pérez

Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa EMEA

Ana Ribalta Roig

Corporate America & Asia i SIB

Maurici Lladó Vila

Finançament Estructurat

David Noguera Ballús

Mèxic

Francesc Noguera Gili

Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries

Real Estate i Mercats

Institucionals

Jaume Oliu Barton

Sòlvia

Javier García del Río

Consell d'Administració

Excepte en les matèries reservades a la competència de la Junta General, el Consell d'Administració és el màxim òrgan de decisió de l'entitat, ja que té encomanada, legalment i estatutàriament, l'administració i la representació de l'entitat. El Consell d'Administració es configura bàsicament com un instrument de supervisió i control, i delega la gestió dels negocis ordinaris a favor dels òrgans executius i de l'equip de direcció.

El Consell d'Administració es regeix per normes de govern definides i transparents, en particular pels Estatuts socials i el Reglament del Consell d'Administració, i compleix amb les millors pràctiques de bon govern corporatiu.*

El Consell d'Administració de Banc Sabadell, té una composició diversa i eficient. Té una dimensió adequada per exercir eficaçment les seves funcions amb profunditat i contrast d'opinions, fet que permet aconseguir un funcionament de qualitat, eficaç i participatiu. La seva composició reuneix la necessària varietat d'habilitats, coneixements i experiències professionals, perquè compta amb membres amb coneixement del grup, de la banca, d'auditoria i del sector financer en general, i experiència internacional i empresarial; tot això en sectors rellevants per a l'activitat del banc.

La composició del Consell d'Administració guarda un adequat equilibri entre les diferents categories de conseller que el formen. En benefici de la funció general de supervisió que constitueix la missió del Consell d'Administració, aquest ha incorporat al seu si una proporció òptima entre consellers externs i executius: els consellers externs constitueixen una àmplia majoria, mentre que els consellers independents compten amb un pes suficient en el Consell per defensar adequadament els interessos dels accionistes minoritaris d'acord amb les normes de bon govern. El 2017 el Consell d'Administració ha reforçat la posició dels consellers independents en el si del Consell i de les comissions delegades (G3).

El Consell d'Administració estava format, el 31 de desembre de 2017, per quinze membres: tres consellers executius i dotze no executius, dels quals deu eren independents, un dominical i un extern. Durant l'exercici de 2017 s'han incorporat al Consell d'Administració els consellers independents Manuel Valls Morató, Anthony Frank Elliott Ball, George Donald Johnston i Pedro Fontana García, i han estat baixa el conseller dominical António Vítor Martins Monteiro, el conseller independent Joan Llonch Andreu i el conseller extern Joaquín Folch-Rusiñol Corachán.

A la fi de 2017, el Consell d'Administració del banc va acordar traslladar el seu domicili social a la ciutat d'Alacant, decisió adoptada per protegir els interessos dels nostres clients, accionistes i empleats i que implica que el banc continuarà desenvolupant amb absoluta normalitat la seva activitat al servei de les empreses i les famílies en tots els territoris en els quals està present sota la supervisió del Banc Central Europeu i la regulació de l'Autoritat Bancària Europea.

G3 Govern corporatiu Composició del Consell d'Administració

Diversitat de perfils i experiència

20% Internacionals

13% Dones

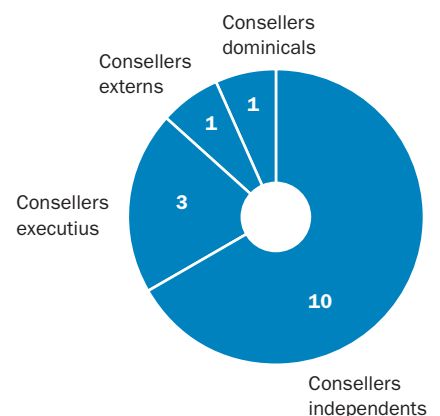
66% Independents

Compliment dels més alts estàndards de qualitat, entre d'altres

Formació contínua

Avaluació per part d'un
consultor extern

Avaluació continuada de la
idoneïtat dels membres del
Consell d'Administració



* Vegeu els Estatuts del banc, el Reglament del Consell d'Administració i l'Informe anual de govern corporatiu al web del banc.

Comissions delegades del Consell

Actualment, hi ha cinc comissions delegades en funcionament, en les quals el Consell d'Administració delega les funcions fent ús de les facultats que se li confereixen estatutàriament, i a les quals acudeixen, així mateix, membres de la Direcció General.

Comissió Executiva

La Comissió Executiva està formada per cinc consellers, en què el president del Consell d'Administració és el president de la comissió, amb una composició per categories similar a la del Consell. Li correspon l'adopció de tots els acords i les decisions en l'àmbit de les facultats que li hagi atorgat el Consell d'Administració i el seguiment de l'activitat ordinària del banc. A més, ha d'informar al Consell d'Administració de les decisions adoptades en les seves reunions, sense perjudici de les altres funcions que li atribueixin els Estatuts i el Reglament del Consell d'Administració.

Nom	Càrrec	Categoria
Josep Oliu Creus	President	Executiu
José Javier Echenique Landiribar	Vocal	Independent
Jaume Guardiola Romojaro	Vocal	Executiu
José Manuel Martínez Martínez	Vocal	Independent
Josep Lluís Negro Rodríguez	Vocal	Executiu
María José García Beato	Secretària no consellera	

Comissió d'Auditoria i Control

La Comissió d'Auditoria i Control, formada per cinc consellers no executius, quatre dels quals són consellers independents, es reuneix com a mínim trimestralment i té com a objectius principals supervisar l'eficàcia del control intern del banc, l'auditoria interna i els sistemes de gestió de riscos; supervisar el procés d'elaboració i presentació de la informació financera regulada; informar dels comptes anuals i semestrals del banc; mantenir les relacions amb els auditors externs, així com assegurar que es prenguin les mesures oportunes en cas de conductes o mètodes que puguin ser incorrectes. També vetlla perquè les mesures, polítiques i estratègies definides en el Consell d'Administració s'implantin degudament.

Nom	Càrrec	Categoria
Manuel Valls Morató	President	Independent
Pedro Fontana García	Vocal	Independent
M. Teresa García-Milà Lloveras	Vocal	Independent
José Manuel Lara García	Vocal	Extern
José Ramón Martínez Sufrategui	Vocal	Independent
Miquel Roca i Junyent	Secretari no conseller	

Comissió de Nomenaments

La Comissió de Nomenaments, formada per quatre consellers independents, té com a funcions principals vetllar pel compliment de la composició qualitativa del Consell d'Administració, avaluant la idoneïtat, les competències i l'experiència necessàries dels membres del Consell d'Administració; elevar les propostes de nomenament dels consellers independents, i informar de les propostes de nomenament de la resta de consellers. Així mateix, ha d'establir un objectiu de representació per al sexe menys representat en el Consell d'Administració i elaborar orientacions sobre com assolir aquest objectiu, a més d'informar sobre les propostes de nomenament i separació d'alts directius i del col·lectiu identificat i sobre les condicions bàsiques dels contractes dels consellers executius i dels alts directius.

Nom	Càrrec	Categoria
Aurora Catá Sala	Presidenta	Independent
Anthony Frank Elliott Ball	Vocal	Independent
Pedro Fontana García	Vocal	Independent
M. Teresa García-Milà Lloveras	Vocal	Independent
Miquel Roca i Junyent	Secretari no conseller	

Comissió de Retribucions

La Comissió de Retribucions, formada per quatre consellers independents, té com a funcions principals proposar al Consell d'Administració la política de retribucions dels consellers i dels directors generals, així com la retribució individual i les altres condicions contractuals dels consellers executius, i vetllar per la seva observança. Així mateix, informa respecte als programes de retribució mitjançant accions i/o opcions i respecte a l'Informe anual sobre remuneracions dels consellers. A més a més, revisa els principis generals en matèria retributiva i els programes de retribució de tots els empleats, i vetlla per la transparència de les retribucions.

Comissió de Riscos

A la Comissió de Riscos, formada per quatre consellers independents, li correspon supervisar i vetllar per una adequada assumpció, control i gestió de tots els riscos de l'entitat i el seu grup consolidat i aportar informació al Ple del Consell sobre el desenvolupament de les funcions que li corresponen, d'acord amb el que estableixen la llei, els Estatuts socials i el Reglament del Consell d'Administració.

El banc ha publicat l'Informe anual de govern corporatiu, incorporat als comptes anuals de 2017, i l'Informe anual sobre remuneracions dels consellers a la pàgina web de la Comissió Nacional del Mercat de Valors i a la de Banc Sabadell.*

El 2017 l'avaluació anual del funcionament del Consell d'Administració i les seves comissions delegades ha estat realitzada per un expert extern independent.**

Nom	Càrrec	Categoria
Aurora Catá Sala	Presidenta	Independent
Anthony Frank Elliott Ball	Vocal	Independent
M. Teresa Garcia-Milà Lloveras	Vocal	Independent
George Donald Johnston	Vocal	Independent
María José García Beato	Secretària no consellera	

Nom	Càrrec	Categoria
David Vegara Figueras	President	Independent
M. Teresa Garcia-Milà Lloveras	Vocal	Independent
George Donald Johnston	Vocal	Independent
Manuel Valls Morató	Vocal	Independent
María José García Beato	Secretària no consellera	

* Vegeu l'Informe anual de govern corporatiu i l'Informe anual sobre remuneracions dels consellers al web del banc.

** Vegeu els informes de les comissions sobre el seu funcionament i les activitats en l'exercici de 2017 al web del banc.

Enfortiment dels resultats. El grup supera tots els seus objectius i posa les bases del Pla director.

El mercat ha reconegut el 2017 els bons resultats en la gestió del banc.

L'any 2017 ha representat un any de transició en què Banc Sabadell ha prioritzat l'enfortiment dels seus resultats, així com la creació de la plataforma tecnològica de TSB, amb l'objectiu d'establir unes bases sòlides per afrontar el nou pla de negoci triennal corresponent al període 2018-2020.

Banc Sabadell ha estat capaç de superar amb èxit tots els objectius establerts a principis de l'any 2017, els quals han estat àmpliament reconeguts pel mercat.

La màxima prioritat per a Banc Sabadell el 2017 ha estat reforçar els seus resultats. Per fer-ho, el banc s'ha centrat en la generació d'activitat comercial, defensant els seus marges i incrementant les comissions, així com consolidant la seva posició en els mercats principals en què opera (Espanya i el Regne Unit), fet que ha permès aconseguir un benefici net de 801,5 milions d'euros.

A més a més, Banc Sabadell, seguint la tònica positiva d'anys previs, ha continuat millorant la seva qualitat creditícia. Paral·lelament, el 2017 el banc ha estat capaç de reforçar la seva solvència i ha aconseguit una ràtio de capital CET1 *fully-loaded* del 12,8%.

La fortalesa dels resultats (G4), juntament amb una sòlida solvència, ha permès a Banc Sabadell continuar incrementant la retribució a l'accionista amb un dividend anual total de 0,07 euros per acció, de manera que ha augmentat el *payout* total al 49% (des del 40% de 2016).

Com ja estava previst, la ràtio d'eficiència ha estat impactada per les despeses extraordinàries tecnològiques de TSB, que han estat parcialment compensades en l'àmbit ex-TSB.

Activitat comercial

Els volums de crèdit viu s'han vist impulsats pel bon comportament de les pimes i grans empreses, que contraresten la caiguda que han seguit patint les hipoteques d'habitatge.

Així, el banc ha continuat millorant la quota de mercat en diversos productes i segments, i ha mantingut una elevada qualitat de servei, tot buscant la millor experiència de client (G5 i G6).

Rendibilitat

El 2017 cal destacar el fort creixement dels ingressos del negoci bancari (marge d'interessos i comissions), els quals van augmentar interanualment un 5,5% a perímetre constant. En aquest sentit, el marge d'interessos ha mostrat un bon comportament fruit del dinamisme comercial i de l'increment del marge de clients. D'altra banda, les comissions també han mostrat una evolució molt positiva gràcies a la fortalesa del negoci de gestió d'actius i a l'estratègia comercial implementada per incrementar la vinculació dels clients.



Pujada de ràting per part de les agències de qualificació.
Investment grade per part de les 3 agències



Primera posició en el rànquing NPS¹ de pimes i grans empreses



Millor comportament de l'acció entre els bancs espanyols el 2017



TSB ha estat premiat en la 2017 Banking Technology Awards, i l'NPS ha arribat als +25 punts al final de l'any (des dels +16 punts el 2015)¹

1. Estudi de Qualitat Objectiva Sectorial. Font: Report Benchmark NPS Accenture. Inclou entitats comparables del grup. Dades de l'últim mes disponible.

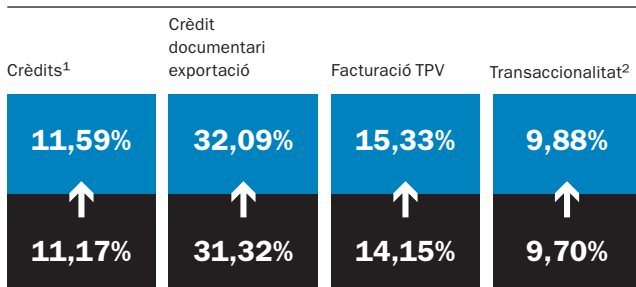
G5 Quotes de mercat per producte

En percentatge

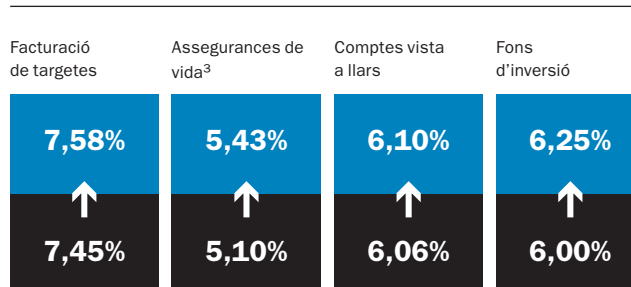
● Des. 2017

● Des. 2016

Empreses



Particulars



Nota: Dades de 2017 mostrades al tancament de desembre de 2017 o de l'últim mes disponible. Comparació interanual.

Fonts: ICEA (assegurances de vida), BdE (préstecs i comptes vista a llars), ServiRed (facturació TPV i facturació de targetes), Iberpay (transacc.) i Swiftwatch (crèdit documentari exportació).

1 Exclou serveis d'activitats immobiliàries i ATA's.

2 Transaccionalitat calculada per volum.

3 Assegurances calculades segons nombre de contractes.

La posició del banc en el mercat espanyol es fa més forta amb una elevada qualitat de servei.

Banc Sabadell amplia el seu diferencial de qualitat respecte al sector i se situa en primera posició en experiència de client per a grans empreses i pimes.

Nivell de qualitat del servei Net promoter score (NPS)

Evolució de l'índex de qualitat del Sabadell respecte al sector

G6

	2017	Rànquing
Grans empreses (facturació > 5 M€)	34%	1r
Pimes (facturació < 5 M€)	19%	1r
Banca personal	29%	2n
Banca detallista	5%	4t

Font: Report Benchmark NPS Accenture. NPS es basa en la pregunta següent: "En una escala de 0 a 10 on 0 és 'gens probable' i 10 és 'definitivament el recomanaria', en quin grau recomanaria Banc Sabadell a un familiar o amic?" L'NPS és el percentatge de clients que puntuen 9-10 després de restar els que responen entre 0 i 6. Inclou entitats comparables amb el grup. Dades de l'últim mes disponible.

Qualitat creditícia i solvència

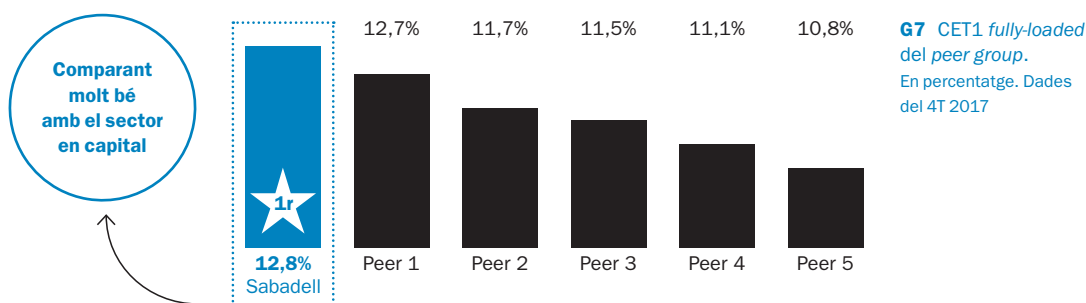
Banc Sabadell, seguint la tònica positiva d'anys previs, ha continuat millorant la seva qualitat creditícia. Això es fa visible amb la reducció d'actius problemàtics de 2,2 milers de milions d'euros durant l'any, de manera que s'ha superat l'objectiu inicial. Així mateix, s'ha creat una nova línia de negoci dedicada al desenvolupament de promocions immobiliàries (Solvía Desenvolupaments Immobiliaris) amb uns actius per valor d'1,3 milers de milions d'euros d'actius gestionats (0,7 milers de milions d'euros nets de provisions), que, sumats als anteriors, suposen una disminució d'actius problemàtics per 3,5 milers de milions d'euros (inclou 1.252 milions d'euros d'actius problemàtics del *carved out* de la nova línia de negoci, Solvia Desenvolupaments Immobiliaris), així com amb la ràtio de morositat, la qual s'ha reduït des d'un 6,14% fins al 5,14%. Durant el 2017, el banc ha realitzat diverses operacions

corporatives amb èxit, fet que li ha permès incrementar les provisions per un import de prop de 900 milions d'euros, de manera que ha reforçat la cobertura d'actius improductius fins al 49,8%, alhora que li ha permès posar fi a les pèrdues en les vendes d'actius adjudicats.

Així mateix, aquestes operacions corporatives han permès seguir reforçant la nostra sòlida posició de solvència, i s'ha aconseguit una ràtio de capital CET1 *fully-loaded* de prop del 13% (G7).

A més, la implementació de l'IFRS9 al gener de 2018 suposarà 900 milions d'euros de provisions i incrementarà la cobertura d'actius problemàtics fins al 54,7% proforma (excloent-ne les provisions per clàusules terra; incloent-hi les provisions per clàusules terra, la cobertura d'actius problemàtics puja al 51,1% i al 56,0% proforma després de la implementació de l'IFRS9), mentre que situarà la ràtio de capital CET1 *fully-loaded* proforma en el 12,0%. Pel que fa al mercat de capitals, cal destacar que el 2017

Líder en solvència dins del sector bancari espanyol.



Dades de les presentacions de resultats de bancs del sector. Dades des de desembre de 2013 fins a desembre de 2017.

Banc Sabadell s'ha iniciat en el mercat de les participacions preferents contingentment convertibles (AT1), amb dues emissions de 750 i 400 milions d'euros. D'aquesta manera, el banc ha aconseguit completar el coixí de l'1,5% de l'AT1 de l'estructura de capital requerit pel BCE a les entitats financeres. Aquestes emissions li han permès a Banc Sabadell optimitzar la seva estructura de capital.

Migració tecnològica de TSB

L'any 2017, Banc Sabadell ha construït una nova plataforma tecnològica avantguardista per a TSB, que es va presentar als analistes i a la premsa al novembre. Així mateix, s'ha iniciat la fase final de la migració tecnològica de TSB, la qual cosa permetrà la desconexió definitiva d'aquesta entitat de la seva antiga casa matriu, Lloyds Banking Group. Després de la migració, TSB es convertirà en el primer banc al Regne Unit amb una plataforma avantguardista i adaptada als reptes de l'era digital.

Culminar amb èxit el procés de migració tecnològica a una plataforma autònoma i de nova creació aportarà a TSB un considerable avantatge competitiu i contribuirà a impulsar la seva transformació comercial, alhora que disminuirà de manera significativa el temps necessari per llançar nous productes i serveis al mercat i permetrà realitzar importants sinergies.

La primera fita visible de la migració ha estat la nova aplicació mòbil de TSB, que permet als clients disposar d'una interfície adaptada a les seves necessitats, amb una experiència d'usuari millorada i en què s'incorporen funcionalitats innovadores. Com a bona mostra d'això, TSB és el primer banc d'Europa que compta amb el reconeixement de l'iris integrat en l'aplicació mòbil gràcies al seu

acord de col·laboració amb Samsung.

Transformació comercial i digital

Banc Sabadell ha continuat evolucionant la seva transformació comercial desenvolupant els nous models de distribució: Gestió Activa, oficines multiubicació i oficines amb director compartit, entre d'altres. Així mateix, la implementació de models *pull* basats en *data & analytics* i màrqueting dirigit ens permetrà incrementar la rellevància i millorar la densitat de relació amb els clients (G8).

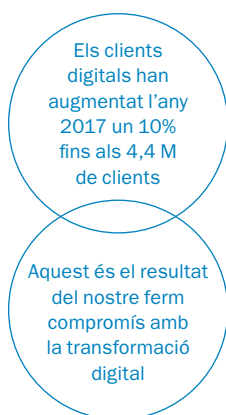
Banc Sabadell també està fortament conscienciat pel que fa als reptes tecnològics a què s'enfronten les entitats financeres en l'era digital. Per aquest motiu, el banc ha continuat el 2017 enfocant-se cap al progrés d'un model de gestió eficient, desplegant les capacitats tecnològiques necessàries per al desenvolupament dels negocis digitals.

En aquest sentit, en l'exercici de 2017, Banc Sabadell va fundar InnoCells, el *hub* de nous negocis digitals, i la seva *corporate venture*, InnoCapital, destinada a fer inversions estratègiques de caràcter digital i tecnològic en negocis en fase *seed*, sèries A i B, sempre relacionats amb àrees d'interès per al grup Banc Sabadell.

D'aquesta manera, el banc, en la seva estratègia global de suport a les *startups*, ha coliderat el 2017, a través d'InnoCapital, la seva primera ronda d'inversió en una *fintech*, Bud, la plataforma britànica líder en la integració de solucions i productes financers en un únic *marketplace*.

Així mateix, Banc Sabadell, en col·laboració amb InnoCells, ha posat en marxa Kelvin Atlas, el portal públic d'*open data* més complet del sector financer espanyol, que permet a qualsevol usuari conèixer en detall dinàmiques

G8 Transformació comercial i digital



4,4^M

(+10% YoY)
Clients digitals grup

3,3^M

(+17% YoY)
Clients mòbil grup

88%

(+2 pp YoY) Operacions fora de l'oficina d'Espanya

20%

(+1 pp YoY) Vendes digitals a Espanya

59%

(+9 pp YoY) Vendes digitals al Regne Unit

26.725

(+68% YoY) Vendes digitals de finançament consum a Espanya

35^M

(+19% YoY) Trànsit mensual en web/mòbil a Espanya

14%

Quota de registres per a Bizum a Espanya

332.000

(+108% YoY) Descàrregues Sabadell Wallet a Espanya

econòmiques, comercials i turístiques mitjançant un mapa interactiu d'actualització contínua. Gràcies a l'ús de dades totalment anònimes i protegides, es pot conèixer l'evolució del consum en qualsevol territori (G9).

Operacions corporatives

El 2017 Banc Sabadell ha aconseguit crear valor de manera significativa a través de diverses transaccions completes amb èxit (G10):

- El mes de juliol, Banc Sabadell va tancar la venda de la seva filial Sabadell United Bank (SUB). El banc va percebre d'Iberiabank Corporation (IBKC), en concepte de preu de compra, 796 milions de dòlars americans en efectiu i 2,6 milions d'accions d'IBKC representatives del 4,87% del seu capital social, amb un valor, al tancament del mercat el 28 de juliol de 2017, de 209 milions de dòlars americans. El resultat de l'operació ha suposat una plusvàlua neta per valor de 370 milions d'euros. Posteriorment, durant l'últim trimestre de l'any, el banc es va desfer de la seva participació d'accions a IBKC per

un import de 205 milions de dòlars.

- En el mes de juny, BanSabadell Vida, empresa participada al 50% per Banc Sabadell, va subscriure amb l'entitat reasseguradora Swiss Re Europe, S.A. un contracte de reassegurança sobre la seva cartera d'assegurances individuals de vida-risc. Aquesta transacció ha suposat per al grup Banc Sabadell un ingrés net d'aproximadament 253,5 milions d'euros.
- El mes d'octubre, la filial de Banc Sabadell Hotel Investment Partners, S.L. va vendre la seva plataforma de gestió hotelera (HI Partners Holdco Value Added, S.A.U.) a The Blackstone Group L.P. Aquesta operació ha generat una plusvàlua neta d'aproximadament 51 milions d'euros en els resultats de Banc Sabadell de l'exercici de 2017.

Els clients digitals van augmentar l'any 2017 un 10%, fins als 4,4 milions de clients, com a resultat del nostre ferm compromís amb la transformació digital.

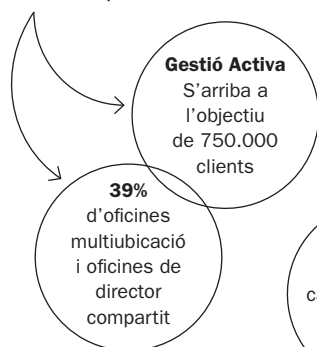
El banc continua desenvolupant la transformació comercial i digital.

G9 Transformació comercial i digital

Iniciatives → Evolució anual

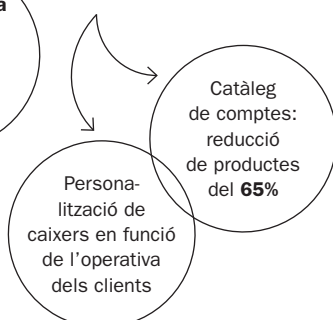
Model de distribució

Més eficiència i més conveniència, així com millor experiència de client



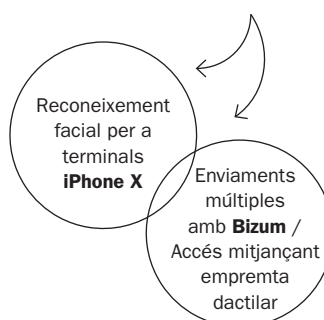
Simplificació

Facilitar els processos comercials i operatius als nostres clients i simplificar la seva interacció amb el banc



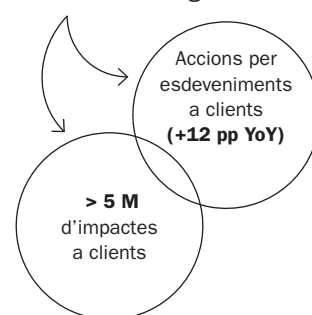
Oferta digital

Desenvolupament de noves capacitats i promoció de la seva utilització per proporcionar la millor experiència d'usuari als nostres clients



Data driven processes

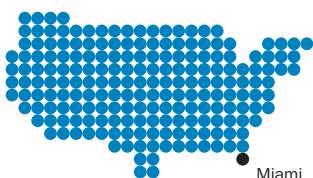
Generar valor als clients i millorar la presa de decisions de negoci



Durant el 2017 s'han dut a terme amb èxit operacions corporatives que han reforçat el nivell de capital i cobertura del grup.

G10 Operacions corporatives

Venda Sabadell United Bank



Miami

Materialització del valor tangible comptable

x1,95

1.025\$M

Import de l'operació

Reassegurança de la cartera de BanSabadell Vida

Acord amb el segon reassegurador mundial



Gestió de riscos en monetitzar el valor futur de la cartera

254M€

Import de l'operació

Venda HI Partners

Ubicats a les principals destinacions turístiques



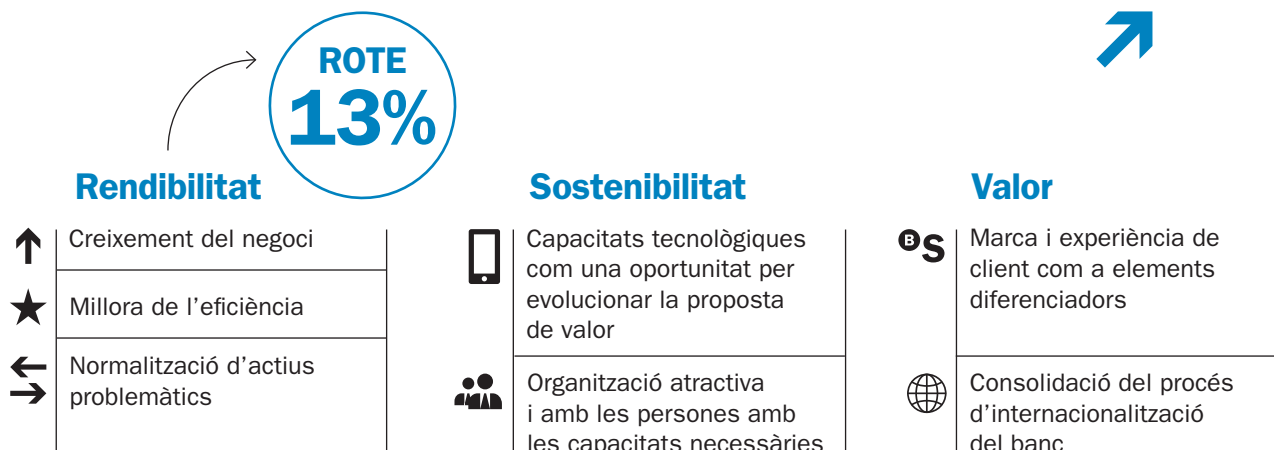
Plataforma de gestió hotelera amb focus en el sector hotelier vacacional

631M€

Import de l'operació

Pla estratègic 2018-2020

G11 Pla estratègic 2020



En el Pla estratègic triennal Sabadell 2020, el banc adaptarà els seus programes estratègics al grau de maduresa de cada mercat en el qual té presència (Espanya, el Regne Unit i Mèxic) (G11, G12, G13 i G14).

En relació amb el negoci Espanya, la visió per al 2020 és la de desenvolupar el negoci actual posant més focus en aspectes concrets per créixer en quota de mercat, tant per a particulars com per a empreses, incrementar el marge

i guanyar eficiència. Tot això amb una marca coherent i consistent internament i externament, oferint una experiència de client diferencial, transformant el negoci per ser més rellevants i convenients per als nostres clients, desenvolupant nous negocis digitals i tenint un enfocament de gestió de riscos més propositiu. Així mateix, serà prioritari continuar gestionant els actius improductius per tal de normalitzar el flux d'entrades de morosos, accelerar la

reducció de l'estoc de morosos, no incórrer en pèrdues en la venda dels actius adjudicats i així poder assolir el 2020 un nivell de cost de risc normalitzat.

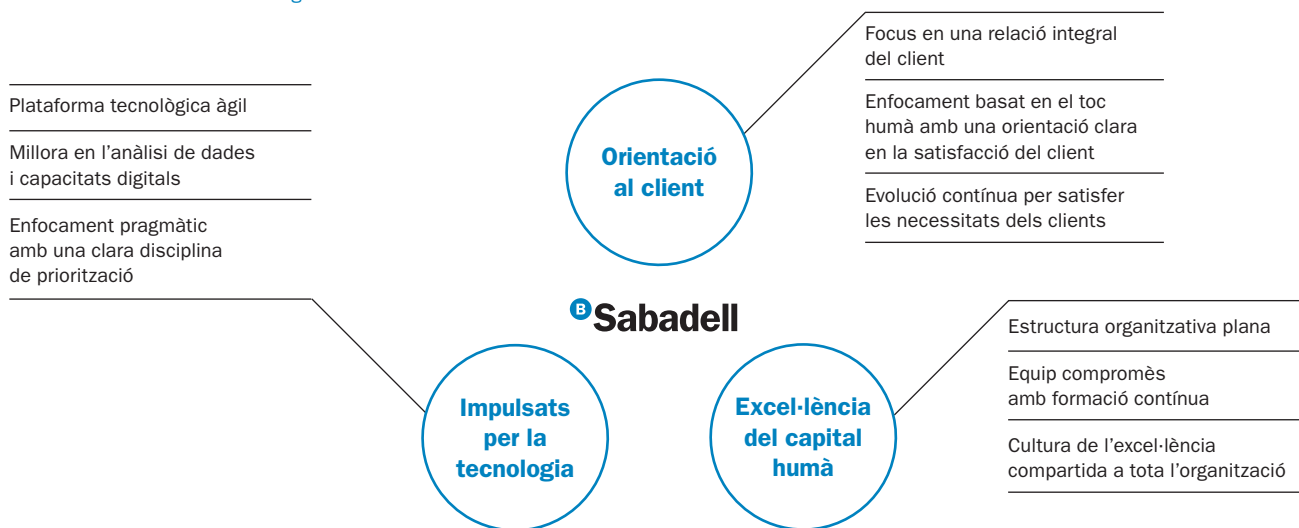
Per al negoci del Regne Unit, Banc Sabadell se centrarà a assolir un creixement significatiu del negoci, a aprofitar l'autonomia tecnològica com a palanca de diferenciació, a millorar l'eficiència mantenint el focus en la gestió dels costos i a aprofitar el coneixement i lideratge del grup en el segment de pimes i empreses per iniciar aquesta activitat al Regne Unit.

Referent al negoci de Mèxic, els esforços se centraran a impulsar el negoci de banca d'empreses i corporativa amb un ambició pla de creixement, tenint en compte l'històric positiu de l'activitat i les bases sòlides ja construïdes. Així mateix, es donarà inici al negoci de banca de particulars amb una proposta digital i innovadora.

Atesa la seva rellevància per al grup, els tres mercats comparteixen com a eixos estratègics el fet de focalitzar-se en una marca i experiència de client com

a elements diferenciadors, un model de gestió eficaç i eficient, desplegant les capacitats tecnològiques necessàries per al desenvolupament dels negocis digitals, a més de liderar la transformació cultural dins de l'empresa i el desenvolupament de talent intern.

G12 Enfocament del Pla estratègic 2020



G13 Bases del Pla

Millora de la rendibilitat

Evolució positiva de volums i marges

Marca i experiència de client

Lideratge en pimes

Millor eficiència a Espanya

Bon nivell de cobertura d'actius improductius

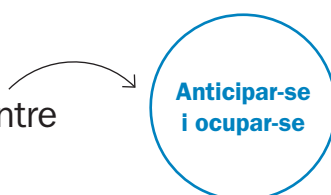
Creixement internacional

Tecnologia avantguardista

Ben posicionats per aprofitar pujades en els tipus d'interès

G14 Una manera de ser

El client i els accionistes són al centre de la cultura de Banc Sabadell



L'acció de Banc Sabadell i els accionistes

Durant l'exercici de 2017, els principals focus d'atenció dels mercats han estat les decisions de política monetària dels bancs centrals, el risc geopolític i el seu potencial impacte en l'economia i la regulació financera.

En els primers set mesos de l'any, la cotització de l'acció va estar marcada principalment per unes expectatives per part dels inversors d'un avançament del calendari de pujades de tipus d'interès per part del Banc Central Europeu (BCE), la incertesa per les negociacions dels termes de sortida del Regne Unit de la Unió Europea (Brexit) i la resolució de Banco Popular amb la seva posterior venda.

D'altra banda, la fortalesa del negoci bancari de Banc Sabadell, l'increment de la solvència i la millora de la qualitat del balanç van suposar una revisió a l'alça del ràting del deute a llarg termini per part de Standard & Poor's, i es va arribar al grau d'inversió per part de les tres agències de ràting. Aquests factors, juntament amb l'anunci d'operacions singulars sobre la venda de Sabadell United Bank i de reasserurança de la cartera de BanSabadell Vida *value-in-force*, van permetre a l'acció assolir la seva cotització màxima de l'any.

En mesos posteriors, el retard en les expectatives de pujada de tipus d'interès per part del BCE, una major incertesa reguladora i una tensió política més elevada a Catalunya van reduir la revaloració de la cotització de l'acció (G15).

En conjunt, durant l'exercici de 2017 l'acció de Banc Sabadell ha mostrat una evolució positiva amb una revaloració del +29% (ajustat per ampliacions i dividends), fet

que representa el millor comportament del sector bancari espanyol.

Banc Sabadell té com a objectiu correspondre a aquesta confiança dipositada pels accionistes a través d'una rendibilitat adequada, un sistema de govern equilibrat i transparent i una acurada gestió dels riscos associats a la seva activitat.

Paral·lelament, al tancament de 2017, més d'un 80% dels analistes que cobreixen l'acció de Banc Sabadell recomanaven comprar o mantenir l'acció.

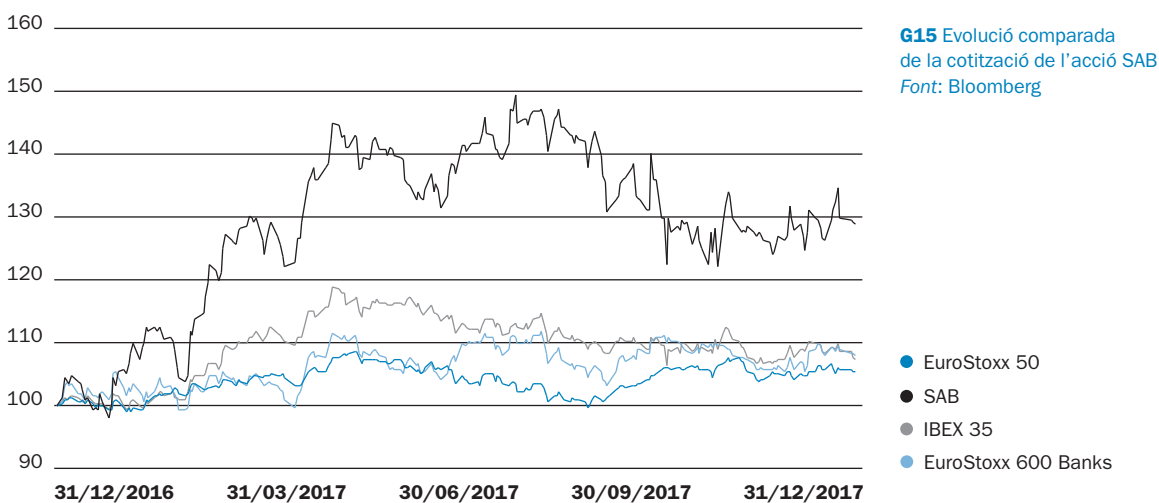
Al llarg de 2017, el pes dels inversors institucionals en la base accionarial de Banc Sabadell s'ha incrementat significativament des d'un 43,9% al desembre de 2016 fins a un 54,3% al desembre de 2017 (G16, T2 i T3).

Com a part del continu esforç de transparència i comunicació amb el mercat que està fent Banc Sabadell els últims anys, de manera coherent amb la major dimensió del grup, la direcció de Banc Sabadell ha mantingut un elevat nivell d'interacció amb inversors institucionals. Fruit d'aquesta activitat, el 2017 s'ha assistit a 19 conferències, s'han fet 4 *roadshows* de resultats, 2 *deal roadshows* de renda fixa i s'han mantingut reunions amb més de 700 inversors en més de 10 països, fet que suposa unes xifres rècord.

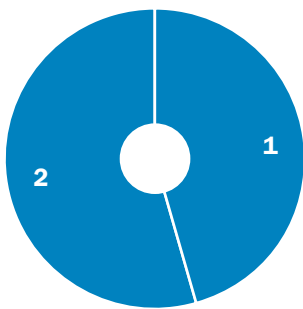
La capitalització borsària de Banc Sabadell al tancament de l'any era de 9.224 milions d'euros, i la ràtio preu-valor comptable (P/VC) se situava en 0,69.

El Consell d'Administració proposarà a la pròxima Junta General d'Accionistes la distribució d'un dividend brut per acció amb càrrec al benefici net de l'exercici de 2017 de 0,07 euros per acció en efectiu.

Millor comportament de l'acció entre els bancs espanyols el 2017.



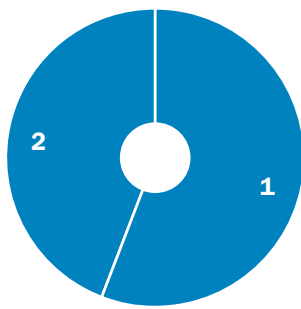
Nota: cotització ajustada per l'efecte dels dividends i ampliacions de capital.



G16

Distribució d'accionistes 31/12/2017 (en %)

1	Accionistes detallistes	45,7
2	Inversors institucionals	54,3



Distribució d'accionistes 31/12/2016 (en %)

1	Accionistes detallistes	56,1
2	Inversors institucionals	43,9

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	191.049	568.067.780	10,10%
De 12.001 a 120.000	41.430	1.255.935.409	22,32%
De 120.001 a 240.000	1.572	255.423.290	4,54%
De 240.001 a 1.200.000	882	384.358.991	6,83%
D'1.200.001 a 15.000.000	159	490.753.568	8,72%
Més de 15.000.000	38	2.672.425.663	47,49%
TOTAL	235.130	5.626.964.701	100,00%

T2 Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2017

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	210.724	637.613.634	11,35%
De 12.001 a 120.000	47.192	1.434.418.837	25,54%
De 120.001 a 240.000	1.815	298.083.930	5,31%
De 240.001 a 1.200.000	1.016	447.346.950	7,97%
D'1.200.001 a 15.000.000	165	465.697.498	8,29%
Més de 15.000.000	36	2.332.990.347	41,54%
TOTAL	260.948	5.616.151.196	100,00%

T3 Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2016

	En milions	En milions d'euros	En euros	En milions d'euros	En euros
	Nombre d'ac- cions	Benefici atribuït al grup	Benefici atribuït al grup per acció	Recursos propis	Valor comptable per acció
2014	4.024	372	0,092	10.224	2,54
2014 (*)	4.290	372	0,087	10.224	2,38
2015	5.439	708	0,130	12.275	2,26
2015 (**)	5.472	708	0,129	12.275	2,24
2016	5.616	710	0,126	12.926	2,30
2016 (***)	5.624	710	0,126	12.926	2,30
2017	5.627	802	0,142	13.426	2,39

T4 Benefici i valor comptable per acció 2014-2017

(*) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 265,27 milions d'accions.

(**) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 33,01 milions d'accions.

(***) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 7,52 milions d'accions.

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 del 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 (G17).

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.

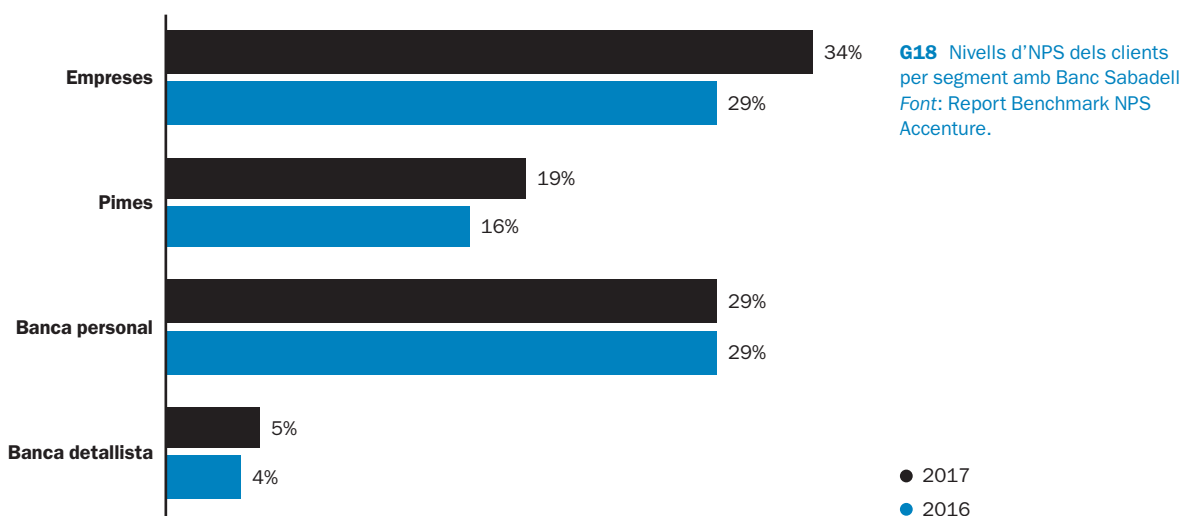
Els resultats d'aquests estudis recullen l'aposta per la qualitat del servei al client, amb una tendència de millora permanent en tots els indicadors (G18).

Aquests magnífics resultats d'NPS ens refermen en la primera posició del *peer group* dels segments de clients empresa, en el *top 4* en clients particulars detallistes i en segona posició en clients de banca personal.

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

G17 Estratègia d'omnicanalitat



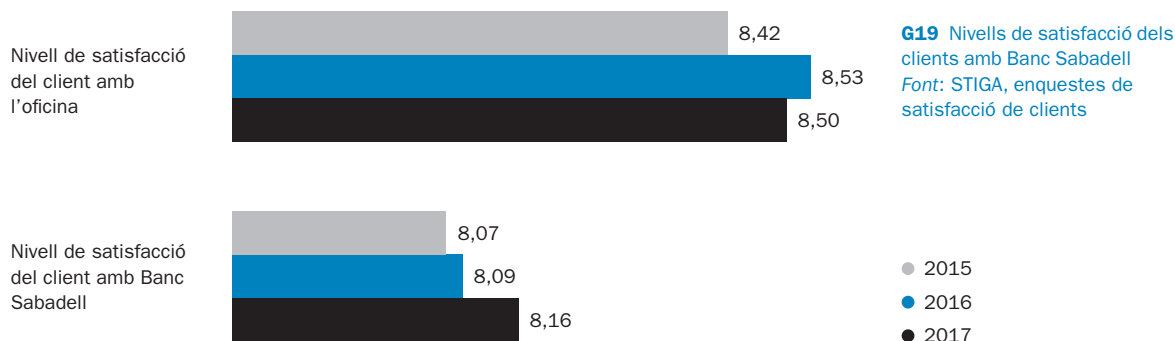
Nota: NPS es basa en la pregunta següent: "En una escala de 0 a 10 on 0 és 'gens probable' i 10 és 'definitivament el recomanaria', en quin grau recomanaria Banc Sabadell a un familiar o amic?" L'NPS és el percentatge de clients que puntuen 9-10 després de restar els que responen entre 0 i 6. Inclou entitats comparables amb el grup. Dades de l'últim mes disponible.

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 efectua un test de conveniència i d'idoneïtat.

Banc Sabadell porta a terme 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 (G19).

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 2017, el SAC ha gestionat 65.964 queixes o reclamacions, un 198,06% més que l'any anterior. El SAC també presta un servei d'assistència i informació als clients i usuaris en diferents assumptes. El 2017 s'han atès 1.917 peticions d'assistència i informació respecte a les 1.057 de l'exercici anterior.*



Nota: Dades reportades corresponents al desembre de 2015, 2016 i 2017.

* Vegeu-ne més detall en la nota 43 dels comptes anuals consolidats de 2017.

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 un asterisc (*).

- 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 següents unitats de negoci.

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), els fons d'inversió, les assegurances d'estalvi i els plans de pensions (G20).

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

Materialitzant una transformació cap a un model de relació amb els clients desenvolupat en la multicanalitat, amb base tant en la relació personalitzada i directa com en les alternatives d'atenció comercial a distància, s'ofereixen als clients solucions integrals amb una oferta global de productes i serveis. D'aquesta manera, s'analitzen les necessitats particulars dels nostres clients que requereixen un servei i una atenció especialitzada i a mida, compaginant el valor de l'assessorament en banca privada amb la solidesa financera i capacitat de producte d'un banc universal.

Així doncs, es proposa un servei amb vocació d'alt valor afegit i qualitat reconeguda en el disseny i la gestió de productes d'estalvi i inversió, cosa que permet oferir des de l'anàlisi de les alternatives més eficients d'inversió, l'assessorament i l'execució en els mercats, fins a la gestió activa del patrimoni i la seva custòdia.

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.

Corporate and Investment 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.

Altres geografies

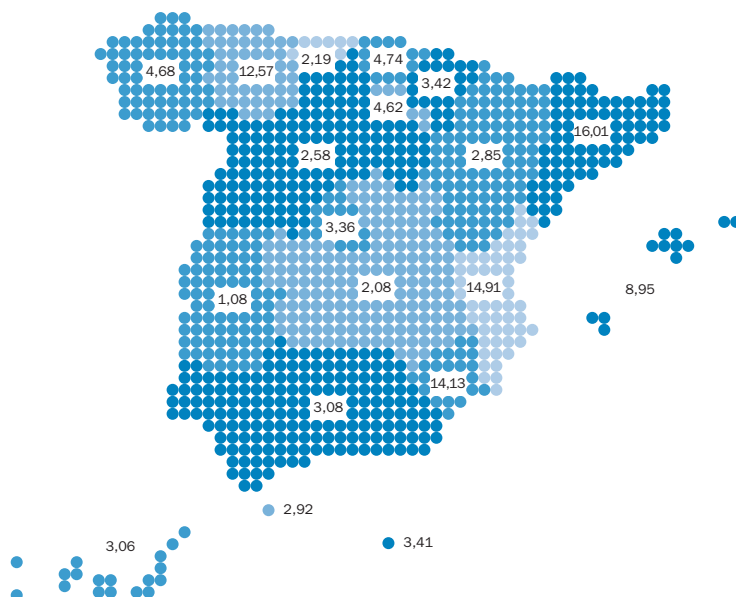
La unitat de negoci Altres geografies està integrada principalment per Mèxic, oficines a l'exterior i oficines de representació que ofereixen tot tipus de serveis bancaris i financers de banca corporativa, banca privada i banca comercial.

Transformació d'Actius

Gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de societats immobiliàries del grup, incloent-hi 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.

Banc Sabadell,
quota a Espanya

7,58%



Dades en percentatge al setembre de 2017.
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).

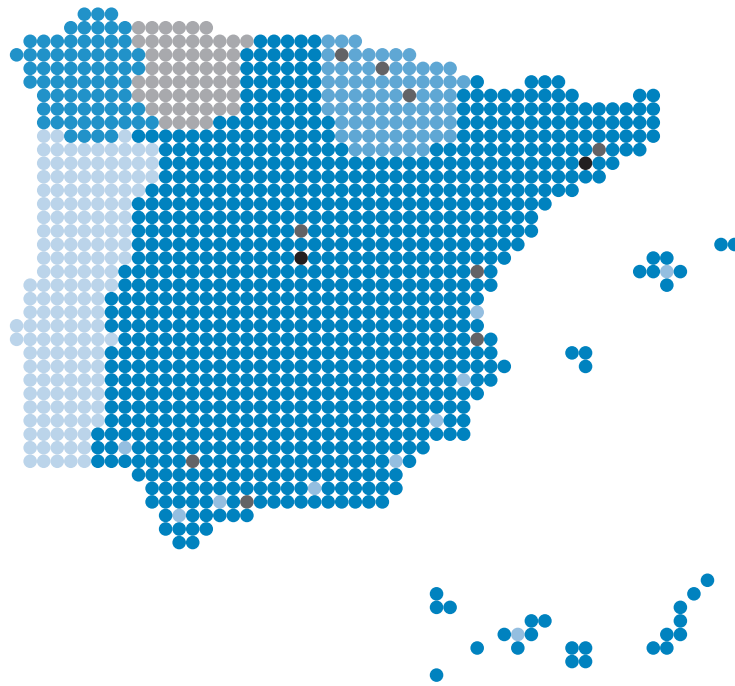
Banc Sabadell és una entitat de referència en el negoci internacional. Amb una oferta especialitzada i una proposta de valor eficaç, Banc Sabadell està present en places estratègiques i col·labora amb organismes promotors de comerç exterior, de manera que dona suport al client en el desenvolupament i creixement de la seva activitat internacional (G21).

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	— 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

G21 Mapa de marques per zones

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



Indicadors de percepció de marca BS

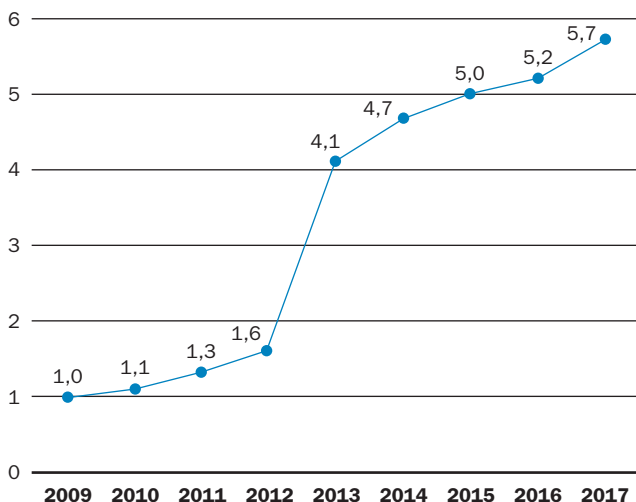
Durant l'any 2017, el banc ha prosseguit amb èxit la política d'elevat la notorietat de la seva marca, necessària per incrementar la capacitat de creixement en el mercat detallista del nostre país, amb l'objectiu d'arribar a equiparar el seu nivell de coneixement al d'altres competidors rellevants. Així, la notorietat de la marca Sabadell ha passat en sis anys de l'1,3% al 5,7% en termes *top of mind* (+338%) i del 5,7% al 32,0% en termes de notorietat total (+461%), 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 (G22 i G23).

Campanyes publicitàries i accions per reforçar la imatge del banc el 2017

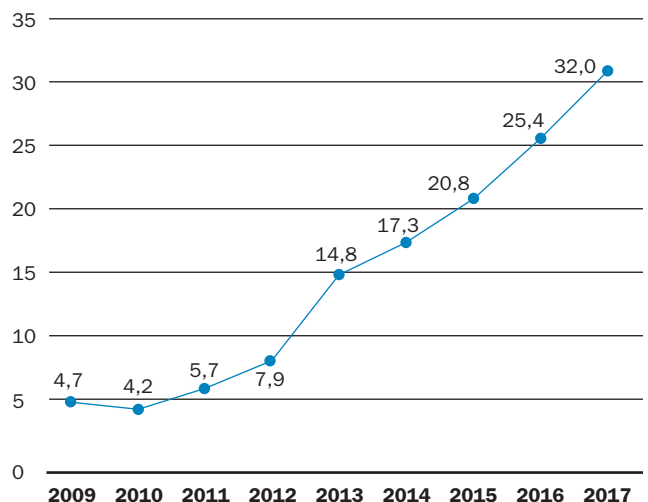
El 2017, el banc ha continuat amb el codi publicitari que el caracteritza i permet diferenciar-lo tant de la competència com de la resta d'anunciant dins dels blocs publicitaris.

A més, s'opta per una evolució del model de comunicació i de presència en mitjans massius, passant d'aparicions puntuals i estacionals en el temps a una presència més continuada a través d'acords i patrocinis en mitjans afins al nostre *target*.

G22 Notorietat *top of mind*
Font: FRS Inmark



G23 Notorietat total
Font: FRS Inmark



El concepte “Acompanyar-te” va ser el fil conductor per a tot l’any 2017, ja que definia molt bé la vocació de servei del banc i la seva manera d’entendre les relacions amb els clients, situant-los al centre. Així mateix, aconseguia posar en valor el *claim* de l’entitat, “Ser on siguis”, entenent-lo com a moment vital.

Per al primer quadrimestre, es va il·lustrar aquest acompanyament amb la metàfora de la música en una campanya protagonitzada pel cantant i compositor Pau Donés i la violoncel·lista Andrea Amador. S’hi presentava un actualitzat Compte Expansió que s’adaptava a les diferents necessitats financeres i moments vitals (nens, joves i adults) dels clients.

Des del maig fins al desembre de 2017 es va evolucionar la línia creativa, gràcies a un videoclip en què parelles de diferents edats, a través del ball i amb una música i lletra creades *ad hoc*, explicaven una petita història sobre l’acompanyament al llarg d’una vida.

Sota aquesta línia, es va apostar per reforçar el posicionament expert de l’entitat en el segment empreses amb la campanya “Compromís Empreses”, en què es van posar en valor els gestors especialitzats en aquest segment, i amb “Sabadell Protecció”, amb la proposta personalitzada d’assegurances, per al segment particulars.

La campanya de Servicing presentava la conveniència de l’oferta digital i innovació en el dia a dia dels nostres clients.

Posteriorment, es reiterava l’agilitat i senzillesa del Préstec Expansió per donar resposta a les necessitats de finançament. I, per acabar l’any, amb els Plans Personalitzats de Futur es van presentar múltiples fórmules d’estalvi per a la jubilació adaptades a cada persona.

Banc Sabadell compta amb la figura de Rafa Nadal, el millor tennista en terra batuda de la història, com a destacat ambaixador del banc. Les positives qualitats que transmeten la seva personalitat i la seva trajectòria esportiva d’èxit enriqueixen encara més els valors corporatius atribuïts a l’ensenyà Banc Sabadell. El seu carisma i el prestigi internacional dels seus èxits esportius contribueixen a augmentar la nostra notorietat a Espanya i potèncien, sens dubte, la nostra imatge internacional, allà on Nadal és un ídol. Valors com el rigor i la constància en la preparació, l’esforç, l’afany de superació, el treball en equip i d’altres com l’experiència, el *fair play* i el respecte al rival, perfectament identificables en la persona de Rafa Nadal, coincideixen plenament amb els atributs que caracteritzen la cultura corporativa del grup, els fonaments del qual són la professionalitat, la proximitat amb el client, l’ètica i l’excel·lència en el servei.

A finals de 2017 s’ha llançat una nova campanya amb Nadal com a protagonista, per celebrar el seu número 1 en el rànquing mundial, i al mateix temps la seva llarga relació personal com a client del banc des dels seus inicis.

Estratègia multicanal

L’any 2017 ha estat un any de transició després de la finalització del Pla Triple i ha servit per estabilitzar i impulsar el pla de transformació de l’entitat iniciat el 2014 amb l’anterior pla director. Una de les palanques clau per dur a terme aquesta transformació ha estat la focalització en la millora de l’experiència de client. Així doncs, la forma de relació entre el client i el banc s’ha anat ajustant per tal d’adaptar-nos als hàbits de consum dels nostres clients, convertint-nos en una entitat més convenient, més àgil i més propera; adaptant els nostres serveis a les seves necessitats, alhora que busquem l’excel·lència en aquests serveis; transmetent confiança i transparència.

Durant el 2017 ha continuat el desplegament del nou model de distribució, amb noves figures més especialitzades i una xarxa d’oficines més adaptades a les necessitats dels nostres clients. Actualment, hi ha 731 oficines que operen sota aquest nou model, a més de sis oficines mòbils que donen servei a localitats de manera periòdica tot i que no permanent.

Paral·lelament a aquest model, també s’ha impulsat el model de Gestió Activa en el segment detallista, que permet al client fer les seves gestions mitjançant una relació multicanal, i és el gestor qui continua aportant valor a la relació amb el client, però complementat pels canals remots (web, mòbil i caixers). D’aquesta manera, 750.000 clients en l’àmbit nacional poden dur a terme les seves gestions sense necessitat de desplaçar-se a una oficina i en un horari ampliat.

La distribució de 3.500 *tablets* a la xarxa permet als nostres gestors acostar-se a casa dels nostres clients, i així guanyar efectivitat i eficiència en l’activitat comercial alhora que millora la satisfacció del client.

Un altre aspecte en el qual hem treballat al llarg de 2017 és la millora de la interacció entre el client i el banc a través d’una optimització dels processos i una simplificació del catàleg de productes perquè sigui més comprensible. Ara les interaccions client-banc són més àgils, de manera que s’ha reduït el temps per a la finalització de les operacions (exemples d’optimització són el procés d’alta de client i el procés de concessió i formalització d’hipoteques).

Finalment, un altre aspecte per millorar la conveniència i proximitat amb els nostres clients ha estat la digitalització. Actualment, més del 48% dels clients majors de setze anys són digitals, dels quals el 80% interacciona amb el banc a través del mòbil i fa prop del 88% de les operacions fora de l’oficina, de manera que així s’eliminen obstacles pel que fa a espai i temps.

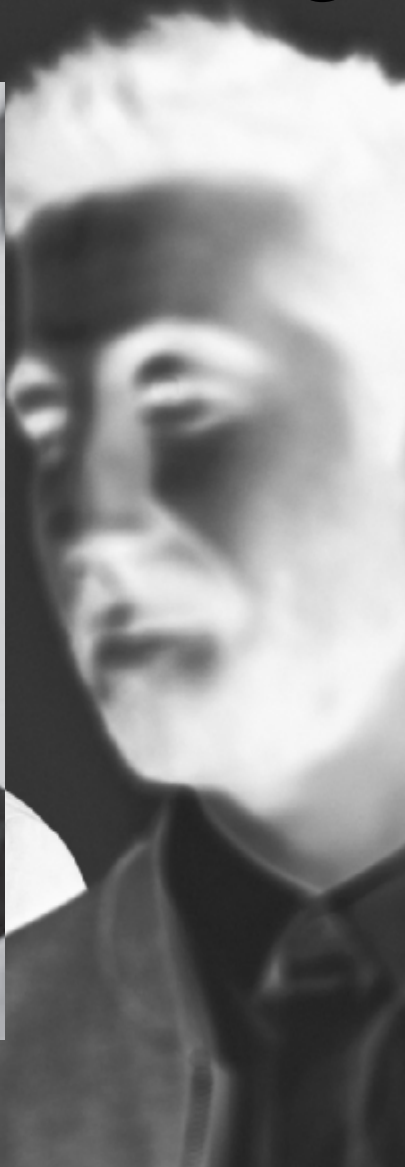
Aquesta digitalització ha estat possible gràcies al treball de dotació de noves capacitats als nostres canals digitals, incorporant noves funcionalitats per operar i contractar de manera remota, fet que ha posicionat l’*app* del banc com una de les millors *apps* bancàries del mercat.

Compromís Empreses

El teu gestor especialitzat en empreses,
sempre a la teva disposició.



La clau està
a pensar
com si
fóssim
un



Rafa Nadal & Marc López (parella de tenistes)

Xarxa d'oficines

En la taula T6 es presenta la xarxa nacional d'oficines. Incloent-hi les 593 oficines que configuren la xarxa internacional, el grup totalitza 2.473 oficines al tancament de 2017.

Comunitat	Oficines	Comunitat	Oficines
Andalusia	135	C. Valenciana	326
Aragó	31	Extremadura	6
Astúries	112	Galícia	109
Balears	57	La Rioja	8
Canàries	31	Madrid	184
Cantàbria	5	Múrcia	126
Castella - la Manxa	23	Navarra	15
Castella i Lleó	59	País Basc	92
Catalunya	559	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 2017 és de 2.954 caixers i 345 actualitzadors de llibreta. Aquest nombre és inferior al del tancament de 2016 (3.494 al desembre de 2016).

El nombre de transaccions que es realitzen en els caixers continua creixent any rere any. El 2017 ha crescut prop del 3%, i ha assolit els 113 milions d'operacions. Respecte al suport amb el qual es fan les operacions, es manté estable l'ús de les targetes i llibretes amb un 65% i un 35%, respectivament (l'any anterior també va ser del 65% i 35%).

La tipologia de transacció més freqüent és el reintegrament d'efectiu (més d'un 63% de les operacions), i el segueixen l'actualització de llibreta, les consultes de saldo i moviments i els ingressos d'efectiu.

Durant l'any 2017 s'ha seguit millorant en disponibilitat i rapidesa en l'execució de les operacions, fet que millora la satisfacció dels clients, segons les enquestes realitzades periòdicament.

Com a novetat, aquest any s'ha efectuat la personalització dels menús en els caixers, basada en l'històric d'operacions realitzat pel client, utilitzant tecnologia *big data*. D'aquesta manera, en les opcions del menú, el client ja té per defecte la quantitat de diners que sol retirar o les operacions que sol utilitzar amb més freqüència, cosa que li'n facilita l'ús. També s'ha millorat la interfície gràfica general, amb la qual cosa s'aconsegueix una millor experiència d'usuari. En l'aplicació de Sabadell Wallet, s'ha millorat l'operativa d'Instant Money, de manera que se n'ha incrementat l'ús considerablement.

BS Online

Es tanca l'any 2017 amb un increment de contractes de banca a distància superior al 8% respecte a l'any 2016, fregant els 4,5 milions de clients amb aquest servei disponible. Pel que fa a clients actius a BS Online, hem arribat a la ràtio del 34% dels clients actius de l'entitat.

El nombre de transaccions que es realitzen a través de BS Online continua creixent; en el segment d'empreses han crescut un 5% les operacions de *servicing* respecte a l'any passat i un 11% les de contractació. En el cas de Sabadell Mòbil (BSM), el creixement ha estat substancial aquest any, amb un creixement del 65% en operacions de *servicing* i un 85% en les de contractació.

El 2017 s'ha iniciat el desplegament de la Firma Digital als clients empresa. 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.

Increment en contractes de banca a distància

+8%

Sabadell Mòbil

El nombre d'usuaris de Sabadell Mòbil (BSM) ha crescut de manera significativa enguany i ha arribat als 3 milions de clients; en els últims quatre anys s'ha multiplicat per tres el volum d'usuaris. 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 la Firma Digital.

També destaca el creixement de clients actius només en mòbil, que han passat de 425.000 a gairebé 750.000 aquest any. Representen prop d'un 30% dels clients digitals actius del banc (G24).

Durant el 2017, basant-nos en les dades d'analítica digital, s'ha anat desenvolupant una línia de treball al voltant de la millora de l'experiència de client, reduint els punts de fricció i caiguda de les operatives principals. S'han redefinit el conjunt de les missatgeries d'error de l'app per tal de contextualitzar l'error en el procés, donar opcions de resolució o sol·licitar que li truqui el nostre *call center*.

Al seu torn, s'han anat treballant millores sobre el procés de disposició d'un préstec preconcudit, tant des de la part de l'increment de la visibilitat del producte com de la conversió del mateix procés de sol·licitud.

A més, s'ha incrementat la visibilitat i el coneixement de l'opció de fraccionament de pagaments superiors a 100 euros des del mòbil. També s'han inclòs missatgeries de notificació enllaçades amb l'operativa i s'ha inclòs l'operativa des de les llistes de moviments de comptes. Finalment, s'ha desenvolupat un nou procés que anticipa les diferents opcions de fraccionament i quotes resultants i redueix la contractació a dos clics des del tiquet de compra.

Dins el marc de la política d'anticipar-se a les necessitats dels nostres clients, s'ha desenvolupat un nou emplaçament per poder mostrar esdeveniments rellevants per al client des de la *home* de l'app. Hi ha 50 esdeveniments en producció relacionats amb el cicle de vida del client, el seu moment vital i la seva situació financera.

Finalment, l'últim trimestre ha concentrat actualitzacions de BSM encaminades a deixar l'app preparada per complir amb la normativa MiFID de la manera més òptima per a la seva experiència d'informació i contractació.

Sabadell Wallet

El servei Bizum, llançat de manera sectorial a finals de 2016, segueix el seu creixement i té 200.000 accessos al mes; 60.000 clients accedeixen cada mes a Sabadell Wallet. Els usuaris de Banc Sabadell representen una quota del 13,7% del total d'usuaris de Bizum i suposen una quota total del 15% de les transaccions totals de Bizum.

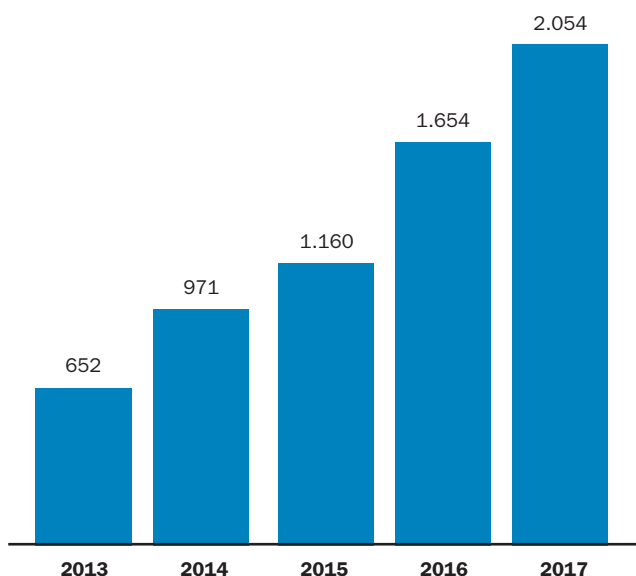
Pel que fa a Instant Money, s'han fet millores a Sabadell Wallet tant de visibilitat del servei com d'usabilitat, fet que ha multiplicat per deu el volum d'*instant monies* que es realitzen a la nostra app Wallet.

Oficina Directa

Durant l'any 2017 s'han incrementat els contactes a l'Oficina Directa en més d'un 4,87%, de manera que s'ha arribat als 3,8 milions de contactes respecte als que es van registrar el 2016.

Els canals de contacte que han experimentat més creixement durant aquest any han estat el telefònic, el xat i les

G24 Evolució de clients actius
a Sabadell Mòbil



x 3 en 4 anys

#clients actius de Sabadell Mòbil

xarxes socials. Les consultes telefòniques representen el 68% dels canals, per sobre dels contactes pel canal correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic G25 s'informa dels increments de contactes per tipus de canal.

Quant als nivells de servei, la ràtio SLA (*service level agreement*) en atenció telefònica es va posicionar per sobre del 96%, seguit per un SLA al xat del 94,39% i un SLA al canal correu electrònic del 86,56%. En les xarxes socials es van rebre més de 521.000 mencions, i el nivell d'interaccions va superar les 101.000, amb un 95,40% d'SLA.

Els increments de volumetries durant el 2017 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

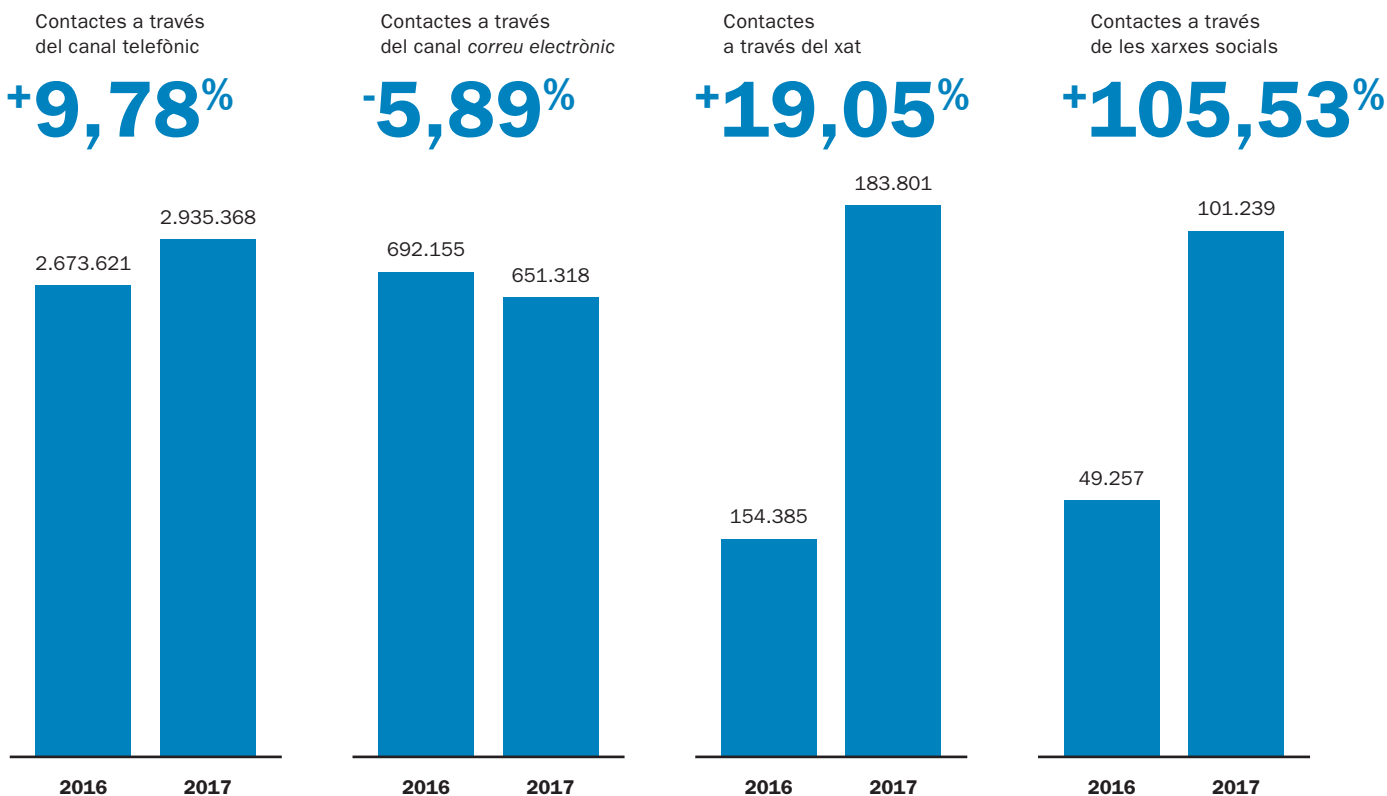
Les xarxes socials són un dels principals canals en la relació amb els nostres clients, tant per gestionar l'operativa com per transmetre missatges institucionals, de negoci i campanyes de màrqueting. El seu ús es multiplica de manera exponencial, i és prioritat del banc potenciar-hi la nostra presència.

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 Rafa Nadal o la cimera de *startups* al Mobile World Congress, 4YFN.

Banc Sabadell va ampliar la seva presència a les xarxes socials durant el 2017, amb la posada en marxa del perfil d'Instagram i el compte de Twitter del *hub* de negocis digitals (@Innocells).

El nombre de seguidors a les xarxes socials ja supera els 380.000 seguidors en la suma de tots els canals en què el banc està present: Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn i Google+, tant a Espanya com al Regne Unit i Amèrica. La producció de contingut propi ha continuat sent una constant el 2017 amb articles al blog i la producció de vídeos a Banc Sabadell TV, així com les aliances amb tercers per a la difusió d'aquests continguts i d'actes en *streaming*.

G25 Contactes per tipus de canal



Tecnologia d'última generació i innovació (InnoCells)

InnoCells, el hub de negocis digitals de Banc Sabadell

Les noves tecnologies i l'entrada de nous competidors en el sector financer han propiciat un canvi en l'oferta de productes i serveis, que al seu torn han satisfet les creixents demandes de personalització i immediatesa de les noves generacions digitals.

Banc Sabadell afronta aquest canvi de paradigma com una oportunitat per reforçar la seva posició en el mercat, i manté el seu focus en el bon servei al client, que el caracteritza des dels seus orígens, així com el seu lideratge tecnològic i digital.

Les capacitats diferencials de Banc Sabadell en el sector financer –un ampli coneixement dels seus clients, una marca sòlida basada en el servei i proximitat al món emprendedor, entre d'altres– en faciliten la integració en l'ecosistema digital reforçat per un model únic: InnoCells, el seu hub de negocis digitals i *corporate venture arm*.

InnoCells és l'evolució natural de la contínua aposta de l'entitat per la seva transformació digital i comercial per tal d'oferir el millor servei als seus clients. Ara Banc Sabadell uneix en InnoCells l'agilitat i innovació de l'ecosistema digital amb l'experiència i la trajectòria de l'entitat.

InnoCells contribueix activament a l'estratègia digital del grup Banc Sabadell mitjançant el seu coneixement de l'ecosistema digital i les tendències de mercat centrals o adjacents al *core business* de l'entitat. Així mateix, la nova filial dona suport al desenvolupament de noves propostes de valor centrades en les necessitats del client per seguir acompanyant-lo en el seu dia a dia.

InnoCells se suma a l'ecosistema d'emprenedoria de l'entitat, format per BStartup, programa destinat a donar suport als emprendadors en fases inicials, i Sabadell Venture Capital, enfocat a companyies que busquen potenciar el seu creixement mitjançant rondes d'inversió A o B.

Business builder, creació i impuls de nous negocis

El hub actua com a *business builder* mitjançant la creació i l'impuls de negocis digitals al voltant d'àrees d'interès estratègic per al grup Banc Sabadell. És un model flexible que tant desenvolupa nous negocis des de zero com ofereix els millors recursos i capacitats de l'entitat a equips i *startups* ja existents per fer evolucionar el seu projecte.

InnoCells desenvolupa nous negocis digitals a través de cèl·lules internes liderades per emprendadors en residència o CEOs amb un ampli coneixement del mercat. Així, es facilita tant la construcció de capacitats i negocis estratègics per al grup com l'accés a talent de l'ecosistema digital.

InnoCapital, el vehicle d'inversions estratègiques

InnoCells també porta a terme inversions estratègiques de caràcter digital i tecnològic a través d'InnoCapital, la seva *corporate venture fund*.

El seu focus se centra en la presa de participacions en *startups*, tant B2B com B2C, en fase *seed*, sèries A i B, amb un *ticket* mitjà flexible d'entre 0,5 milions d'euros i 3 milions d'euros, que es podria ampliar per participar en oportunitats de rellevància estratègica.

InnoCapital considera en la seva estratègia coinvertir amb altres *venture capital*, així com liderar rondes de finançament. L'objectiu de les inversions és accelerar la transformació del grup, construir *know-how* estratègic i acostar l'entitat al talent diferencial.

De moment, si bé l'àmbit d'actuació és internacional, les inversions es focalitzen a Europa –especialment a Espanya, el Regne Unit i Alemanya com a principals hubs fintech–, Israel i Mèxic.

Inversions estratègiques

Al setembre de 2017, el vehicle d'inversió va coliderar la seva primera inversió a Bud, el proveïdor tecnològic del Regne Unit que ofereix a les entitats financeres una plataforma per accelerar la seva transformació digital i evolucionar cap a models de plataforma (PSD2).

Vocació internacional

El model d'InnoCells és flexible i respon a una estratègia escalable a les múltiples localitzacions en què opera Banc Sabadell. La capacitat d'internacionalització dels negocis digitals que impulsen i la portabilitat de les idees és clau. Per això, les primeres cèl·lules s'han activat a Espanya, el Regne Unit –on comptem amb el valor de TSB– i Mèxic.

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 cadascun 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 *benchmark* de mercat EQUOS RCB, que la consultora independent STIGA ha realitzat durant els últims dotze anys, mostra el resultat de tots els esforços que Banc Sabadell ha dut a terme: l'entitat se situa per sobre de la mitjana del *peer group* (+0,53) i del sector (+0,77), i és líder del *peer group* en actuació comercial, aspecte amb més rellevància de l'estudi.

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.

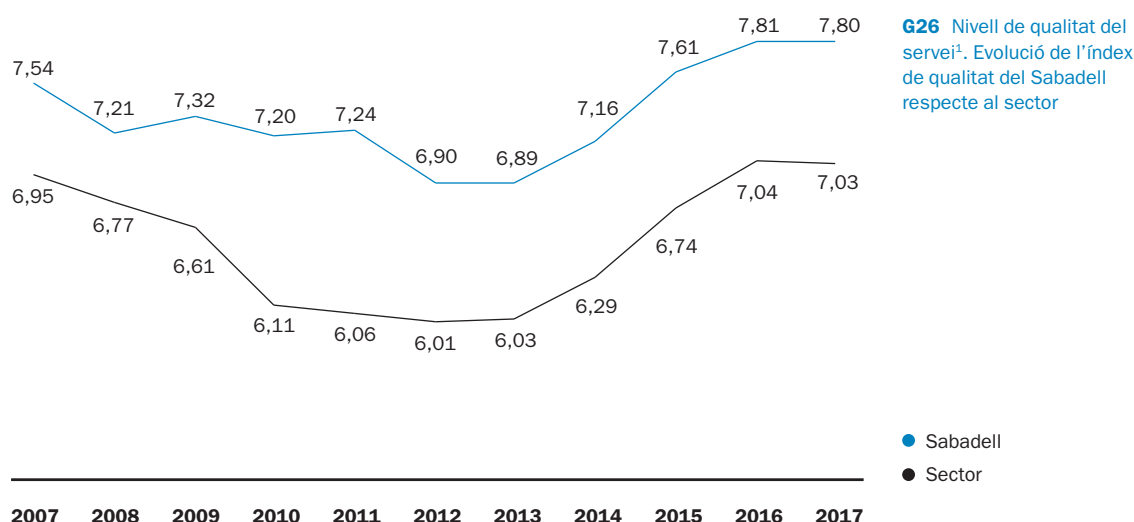
El Sabadell continua mantenint el seu diferencial de qualitat respecte al sector.

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 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 (G26).

A més a més, Banc Sabadell continua sent l'única entitat de crèdit espanyola amb el 100% de la seva activitat financera certificada sota l'ISO, la qual cosa demostra la seva orientació al client i el rigor en la gestió dels processos. El 2017, 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.



1. Font: EQUOS, STIGA, Estudi de qualitat de xarxes bancàries.

Dades de 2017 reportades amb el perímetre a la data de tancament de cada any.

Certificacions de qualitat



MADRID EXCELENTE



CERTIFICACIÓ ISO 14001



CERTIFICACIÓ ISO 9001



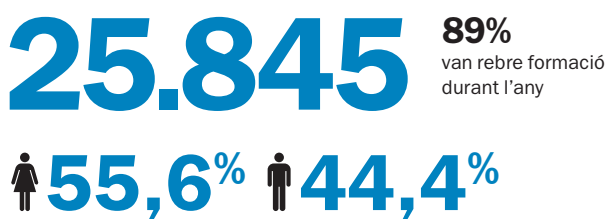
EXCEL·LÈNCIA EUROPEA EFQM

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.



G27 Nombre d'empleats
del grup Banc Sabadell

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

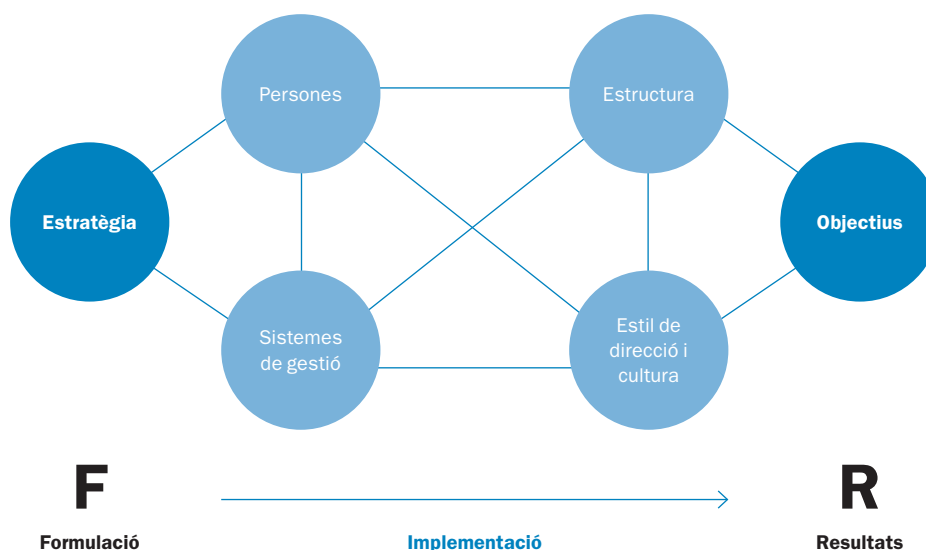
com a paraigua d'una visió integrada de la formació, basada en l'autodesenvolupament, l'elecció de carrera professional i el repte com a motor de progrés personal.

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 aconsegueix 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 aconsegueix el segon premi entre més de 200 candidatures presentades.

Responsabilitat social corporativa

La responsabilitat social corporativa de Banc Sabadell se centra en la idea de desenvolupar el negoci de manera ètica i responsable, orientat sempre a l'excel·lència i compromès amb la societat per aportar les millors solucions als reptes que aquesta té plantejats. Anticipar-s'hi i ocupar-se'n a través del desenvolupament responsable del negoci, el compromís amb els empleats, amb el medi ambient i amb la societat en tots els territoris on el banc desenvolupa la seva activitat. Són tots els professionals que integren l'organització els qui apliquen els principis i les polítiques de responsabilitat social que asseguren aquest propòsit i el compromís de Banc Sabadell.

Més enllà de complir amb les normes aplicables, Banc Sabadell disposa d'un conjunt de polítiques i codis que garanteixen el comportament ètic i responsable de tota l'organització i que inclouen tota l'activitat del grup, que fa extensives als seus proveïdors, de manera que incorpora la responsabilitat social i ambiental a la cadena de subministrament.

El control i seguiment de les qüestions relacionades amb aquestes polítiques, normes i codis es duu a terme a través del Comitè d'Ètica Corporativa, els membres del qual són designats pel Consell d'Administració. Mitjançant el Comitè de Responsabilitat Social Corporativa, s'impulsen i es coordinen l'estratègia, les polítiques i els projectes de responsabilitat social corporativa del grup.

La responsabilitat social corporativa de Banc Sabadell també es concreta a través de l'adhesió a diferents iniciatives i compromisos internacionals, així com en l'obtenció de diversos certificats i qualificacions.

Enguany s'han continuat desenvolupant els programes previstos de responsabilitat social corporativa, estructurats en quatre grans àmbits d'actuació: negoci responsable, compromís amb els empleats, compromís amb el medi ambient i compromís amb la societat.

Negoci responsable

Habitatge social

Banc Sabadell gestiona, a través de Sogeviso, la problemàtica social de l'habitatge per tal d'abordar les situacions d'exclusió social dels seus clients hipotecaris. Segons la situació en què se situï el client hipotecari, s'aporten diferents solucions que inclouen des d'un lloguer assequible fins al lloguer / contracte social, en què s'engloben diversos serveis.

En aquest exercici s'han formalitzat 2.912 nous lloguers socials i s'ha continuat amb la progressiva implementació del contracte social, annex al contracte de lloguer social. Aquest servei inclou, d'una banda, un acompanyament específic de les famílies vulnerables per part d'un gestor social, en col·laboració amb els serveis

socials de les administracions públiques de caràcter local i, de l'altra, ajuda les famílies a través d'accions formatives, preparació d'entrevistes i *coaching* per aconseguir una feina, i també per a la millora de la situació socioeconòmica d'aquests clients mitjançant la col·laboració amb proveïdors del grup Banc Sabadell, l'administració pública i les entitats del tercer sector. En aquest marc, el contracte social, des de la seva implementació i fins al tancament de l'exercici, inclou 3.769 famílies, de manera que s'arriba a una cobertura del 48% del total de les famílies a les quals el banc facilita una solució habitacional a conseqüència de la seva situació de sobreendeutament hipotecari per la pèrdua dels seus ingressos econòmics. A finals de 2017, el nombre de famílies a les quals el banc facilita un lloguer assequible o social puja a 8.656.

Vulnerabilitat

Una part de les solucions que Banc Sabadell aporta per facilitar la inclusió financera de clients vulnerables es fa des de Sogeviso mitjançant el programa JoBS d'inserció laboral. Aquestes accions de suport se centren en la idea de reforçar les seves habilitats, a través del *coaching* o la formació, de manera individualitzada i sempre focalitzada en el perfil de llocs de treball que ofereix el mercat. A través de JoBS es connecten els clients amb les ofertes laborals que s'adaptin millor al seu perfil professional i personal, de manera que s'aconsegueixen més insercions laborals. Des de novembre de 2016, està donant cobertura a més de 2.000 clients, i més de 600 han aconseguit un lloc de treball a finals de 2017.

Transparència

El banc, buscant facilitar la relació amb els clients i la comprensió de les seves relacions, ha continuat amb el procés de simplificació dels contractes mitjançant la seva reestructuració amb un llenguatge més senzill, menys tècnic i sense renunciar a la seguretat legal i informativa de què han de disposar els clients. En aquesta línia s'ha simplificat el catàleg de productes de comptes a la vista incorporant els avantatges dels inicials 111 productes a 31 noves ofertes.

A través d'una única signatura contractual s'unifica l'obertura simultània de diversos serveis associats i necessaris per al client, de manera que es redueix el temps de gestió, l'emissió de documentació i els impresos.

Inversió ètica i solidària

Banc Sabadell fomenta la inversió responsable a través de l'oferta als seus clients de productes d'estalvi i inversió que contribueixen a projectes solidaris. En matèria d'inversió, tant l'entitat gestora de fons de pensions BanSabadell Pensiones, EGFP, S.A., com, des de 2016, Aurica Capital, societat de capital de risc amb participacions en

companyies espanyoles amb projectes de creixement en el mercat exterior, estan adherides als Principis d'Inversió Responsable en la categoria de gestió d'actius. Aquests principis inclouen criteris socials, ambientals i de bon govern en les polítiques i pràctiques de gestió.

Dins d'aquest apartat cal destacar el fons d'inversió Sabadell Inversión Ética y Solidaria, F.I., la societat d'inversió Sabadell Urquijo Cooperación, S.I.C.A.V, S.A., el pla de pensions BS Ético y Solidario, P.P. i el pla de pensions BanSabadell 21 F.P., així com el fons de pensions G.M. PENSIONES, F.P., destinat a empleats de l'entitat. El 2017 la Comissió Ètica ha seleccionat 22 projectes enfocats majoritàriament a cobrir riscos d'exclusió social, millorar les condicions de vida de persones amb discapacitat i resoldre necessitats bàsiques d'alimentació i sanitat. En aquest exercici s'han cedit més de 430.000 euros a entitats i projectes solidaris.

Compromís amb els empleats

Gènere

Banc Sabadell garanteix la igualtat de gènere tant en els processos de selecció, formació i promoció com en les condicions salarials i de treball. Aquest compromís, per a cada un dels àmbits que constitueixen aquesta relació, queda concretat en el Pla d'igualtat, en la política de recursos humans i en el Codi de conducta.

En aquest sentit, el banc continua treballant amb l'objectiu d'evitar qualsevol tipus de discriminació laboral en matèria de gènere. Banc Sabadell ha assolit i superat el 2017 el compromís assumit el 2014 amb la signatura de l'Acord de col·laboració amb el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat, que fixa un objectiu del 18% de dones en posicions directives el 2018. Actualment, el 34,6% de les posicions de direcció de Banc Sabadell estan ocupades per dones.

Durant el període 2016-2020 s'han fixat objectius en la promoció de 450 dones amb un determinat grau de responsabilitat, amb la promoció de 198 dones des de l'inici del programa, de manera que s'assoleixi el 38% de l'objectiu final. Així mateix, el banc ha participat en diferents esdeveniments i iniciatives que fomenten la igualtat de gènere i el lideratge com ara 'Inversión y Finanzas', 'Mujer Hoy', 'Women, Leadership and #climatechange' o el fòrum 'Mujeres influyentes'.

Conciliació

El banc té implantades mesures de conciliació de la vida personal i familiar amb la laboral per a tots els empleats de l'entitat. Aquests beneficis preveuen la reducció de jornada, excedències i permisos per diverses circumstàncies (lactància, maternitat, cura de familiars, permisos

especials, paternitat), així com diferents modalitats de flexibilitat horària.

Aquest any el banc ha ampliat aquestes mesures i ha ofert, a més, la modificació de la jornada laboral (reducció entre el 20% i el 50% per a l'atenció de necessitats personals), la compra de vacances (adquisició de fins a 31 dies addicionals, a càrrec del salari) i la jubilació parcial (destinada a majors de 61 anys, reduint la seva jornada entre un 25% i un 50%). També en coordinació amb les mesures existents, s'ha creat una gestora de conciliació amb funcions d'assessorament, intermediació i acompanyament per a mànagers i col·laboradors.

Creixement professional

Per a Banc Sabadell tant el benestar personal com el creixement professional dels seus empleats són una prioritat. Per això, des de la Direcció del Talent es gestiona la incorporació i el desenvolupament de nous integrants, així com la seva retenció, factors clau per a la competitivitat, el lideratge i l'excel·lència.

En aquest exercici, el grup ha continuat donant impuls al model de formació de l'entitat, llançant el 2016, amb la consolidació del seu portal de formació interna Sabadell Campus i les seves diferents escoles: Escola de Management, Escola Comercial i Escola Tècnica i Financera. El 89% dels empleats reben formació, i han accedit a més de 137.000 sessions *online*.

Diversitat

Banc Sabadell també fomenta la diversitat a través de la integració en l'àmbit laboral de persones amb diferents discapacitats, amb processos de selecció orientats a la no discriminació. En aquest sentit, el grup estableix accions d'adequació del lloc de treball en cas que calguin. Aquest any s'ha iniciat un programa pilot amb la Fundació DKV Integralia per contractar persones amb discapacitat en algunes de les seves filials.

Compromís amb el medi ambient

Banc Sabadell disposa d'una política ambiental que emmarca el seu compromís amb el medi ambient i la seva lluita contra el canvi climàtic. Aquesta política se centra a minimitzar els impactes ambientals de processos, instal·lacions i serveis inherents a l'activitat, a gestionar adequadament els riscos i les oportunitats relatives al negoci, i també a promoure el compromís mediambiental de les persones amb què el banc es relaciona. En aquest sentit, el banc està adherit a diverses iniciatives globals com ara els Principis de l'Equador i el Carbon Disclosure Project (CDP).

Compromís amb el planeta

Des de 2011 Banc Sabadell està adherit als Principis de l'Equador, marc voluntari internacional de polítiques, normes i guies que coordina la Corporació Financera Internacional (IFC), agència que depèn del Banc Mundial, que té per objecte determinar, avaluar i gestionar els riscos ambientals i socials en els projectes de finançament estructurat d'un import superior o igual a 10 milions de dòlars i préstecs corporatius a partir de 100 milions de dòlars. A través d'aquests estàndards, s'efectua una avaluació social i ambiental, abordant en determinats casos la minimització, mitigació i compensació adequada, que és revisada per un expert independent. Durant aquest exercici, Banc Sabadell ha signat onze projectes que incorporen els Principis de l'Equador, dels quals el 91% corresponen a projectes d'energies renovables.

Així mateix, tota la xarxa d'oficines disposa d'informació de suport per a l'avaluació del risc ambiental relacionat amb el sector o l'activitat de les empreses analitzades. Aquesta avaluació també s'inclou en l'expedient en què s'avalua el risc de crèdit de les operacions i influeix en la presa de decisions.

Banc Sabadell fomenta el desenvolupament d'un model energètic més sostenible a través de la inversió directa en projectes i el finançament d'energies renovables.

Així, el 2016 i fins al 2019, Banc Sabadell, a través de la seva filial Sinia Renovables, ha iniciat un nou cicle inversor de 150 milions d'euros en capital per a aquest tipus d'actius. Seguint l'estratègia d'internacionalització del banc, aquest cicle de Sinia preveu inversions a Espanya, Mèxic, el Regne Unit i altres països LatAm. L'energia elèctrica renovable atribuïble a Sinia a Espanya és de 181 GWh anuals i supera el consum elèctric de Banc Sabadell en oficines i centres corporatius.

En relació amb el finançament, el banc ha contribuït en projectes d'energies renovables per un import de 1.048 milions d'euros.

Una altra de les línies de negoci del banc relacionada amb el medi ambient és el finançament d'instal·lacions d'eficiència energètica a través de productes de rènting i/o lísing específics per a aquestes necessitats, que permeten finançar des de projectes d'enllumenat públic fins a instal·lacions de calderes de biomassa i instal·lacions de cogeneració.

Consum responsable

Pel que fa a la infraestructura pròpia, Banc Sabadell disposa d'un sistema de gestió ambiental que segueix l'estàndard mundial ISO 14001 i amb el qual s'han certificat sis seus corporatives. A fi de reduir el seu consum energètic, Banc Sabadell també desenvolupa mesures de millora contínua d'ecoeficiència en les seves instal·lacions i processos.

Així mateix, el 2017, s'ha mantingut el contracte amb Nexus Renovables, que cobreix el 99,93% del subministrament elèctric amb origen 100% renovable, de manera

que s'aconsegueix una disminució del 99,83% d'emissions de CO₂ d'abast 2 (consum elèctric, prenent com a any base el 2014).

Banc Sabadell treballa per minimitzar els consums de recursos (aigua, paper), i també per gestionar-ne adequadament els residus. En aquesta línia, durant el període 2015-2017 s'ha reduït el consum de paper en un 33%. A més a més, l'ús de sistemes de contractació digital ha evitat la impressió de 4,7 milions de pàgines.

Mobilitat sostenible

Aquest any s'ha ampliat la gamma de rènting de vehicles sostenibles, que ha assolit el 78% de la flota viva. Així mateix, Banc Sabadell també ha contribuït a la mobilitat sostenible de ciutats com Terrassa i Bilbao finançant autobusos urbans híbrids i taxis 100% elèctrics en col·laboració amb primeres marques del sector.

Compromís amb la societat

Banc Sabadell concreta aquest compromís mitjançant el diàleg permanent i a partir de les preocupacions compartides amb la societat. L'atenció a l'educació financera, l'acció social i el suport a les diferents iniciatives d'impacte social constitueixen els eixos d'aquest compromís, que també es vehicula a través del voluntariat corporatiu, de les iniciatives de les diferents direccions del banc i de la Fundació Banc Sabadell.

Educació financera

Banc Sabadell promou i participa en diferents iniciatives d'educació financera i dona resposta a les necessitats en aquesta matèria de diferents segments de la societat.

- Per a nens: A través del concurs de dibuix infantil "Per a què serveixen els diners?", s'aporta material didàctic i un glossari especialitzat, amb el qual s'anima a reflexionar els més petits sobre la importància de l'estalvi i a ser solidaris. Per cada dibuix rebut Banc Sabadell fa una donació a una causa solidària. A finals de 2017, en la vuitena edició, la participació ha estat de prop de 5.000 nens.
- Per a joves: Per cinquè any consecutiu i des del seu origen, el banc participa en el programa d'Educació Financera d'Escoles de Catalunya (EFEC), destinat a joves de quinze i setze anys en més de 320 centres lectius. Enguany hi han participat un total de 179 voluntaris, incloent-hi professionals en actiu i col·lectiu sènior (persones jubilades del banc). Així mateix, el banc també participa en la iniciativa "Les teves Finances, El teu Futur" en col·laboració amb l'Associació Espanyola de Banca (AEB) i la Fundació Junior Achievement (JA), que inclou més de cent centres de tot Espanya. En el marc d'aquest programa han participat un total de 32 voluntaris (professionals en actiu i col·lectiu sènior) i

s'ha assistit al primer Campament d'Innovació Financera organitzat per l'AEB, mentorant alumnes de quart d'ESO.

- Per a pimes: Banc Sabadell, en col·laboració des de fa cinc anys amb Aenor, AMEC, Arola, CESCE, Cofides, ESADE i Garrigues, és impulsor del programa “Exportar per créixer”, amb el qual s'acompanyen les pimes en el seu procés d'internacionalització. El 2017 s'han efectuat 5 jornades sobre els Estats Units i l'Índia amb més de 420 persones inscrites a ciutats com Barcelona, Madrid i Bilbao. Així mateix, el banc ha ampliat el seu compromís de suport i assessorament a empreses clients a través del Sabadell International Business Program, un programa formatiu i simultani en ciutats com Barcelona, Madrid, València, Oviedo, Sant Sebastià i Màlaga, en col·laboració amb la Universitat de Barcelona (UB). En aquesta primera edició més de 70 empreses participants obtindran un certificat universitari en comerç internacional.

Així mateix, Banc Sabadell està adherit al conveni subscrit entre l'AEB, la CNMV i el Banc d'Espanya en el marc del Pla nacional d'educació financera. Aquest pla, que segueix les recomanacions de la Comissió Europea i de l'OCDE, té com a objectiu millorar la cultura financera dels ciutadans, dotant-los dels coneixements bàsics i les eines necessàries perquè controlin les seves finances de manera responsable i informada.

Voluntariat corporatiu

Banc Sabadell facilita i promou a través dels recursos i mitjans necessaris la solidaritat i el compromís voluntari dels seus empleats. El 2017 s'ha consolidat el portal intern Sabadell Life, una plataforma amb més de 9.800 usuaris que integra més de 200 iniciatives solidàries i de voluntariat corporatiu, proposades pel banc i pels mateixos empleats. Els empleats més solidaris, a través de dinàmiques de ludificació, han canviat el seu premi per un donatiu a una de les causes que Sabadell Life promou a través de la plataforma Actitud Solidària: “Ningú dormint al carrer”, d'Arrels Fundació; l'atenció psicològica per a persones amb demència, d'Alzheimer Catalunya, i l'atenció pediàtrica de la Fundació Vicenç Ferrer.

Entre les iniciatives de voluntariat que han comptat amb més participació, a més de les col·laboracions en programes d'educació financera citats anteriorment, cal destacar:

- Programes que posen en valor el coneixement i l'experiència tant d'empleats com del col·lectiu sènior, amb incidència en sectors vulnerables i en risc d'exclusió social: Projecte Coach de la Fundació Exit per millorar la integració laboral a través del *mentoring* de joves en situació de vulnerabilitat i la Transpirenaica Social Solidaria.
- Aportacions i participacions en campanyes solidàries: Trailwalker, en què van participar més de 70 equips i més de 400 voluntaris; la Cursa de la Dona, amb l'aportació solidària de 360 dorsals; donacions de sang, amb

més de 280 aportacions; la col·laboració amb Fundació Magone en els Reis Mags solidaris a través de l'aportació de més de 400 regals, i altres activitats dissenyades pels mateixos empleats, com la campanya Imparables, de captació de fons dirigits a l'ajuda en investigació mèdica contra la leucèmia.

- Projectes d'integració i la millora de l'ocupabilitat: Aliança amb Càritas en el programa Feina amb Cor, en què participen persones en situació d'atur i vulnerabilitat. En l'actualitat, de les catorze persones del programa, onze continuen treballant per a Banc Sabadell.

Solidaritat

Banc Sabadell desenvolupa una part del seu compromís amb la societat a través de la seva fundació, que centra les seves activitats en els àmbits del talent, la ciència, la cultura i l'emprenedoria social. Entre les seves iniciatives més rellevants destaquen el Premi a la Investigació Biomèdica i el Premi a la Investigació Econòmica, tots dos dirigits a reconèixer i donar suport a la trajectòria de joves investigadors espanyols d'aquestes disciplines.

En relació amb les aliances en innovació social i el talent, la Fundació Banc Sabadell, conjuntament amb la Fundació Ship2B, ha llançat dos programes: B-Value, programa d'innovació per a entitats socials en què es porta a terme un *mentoring* especialitzat en diversos sectors i que compta amb l'assessorament d'empleats del banc, i el B-Challenge, un programa de talent jove en què s'inclou el *crowdfunding* per als quatre millors projectes que proposin solucions innovadores a reptes socials amb models de negoci sostenible.

Així mateix, a través del treball transversal entre diferents direccions del banc, s'aprofiten diferents iniciatives de negoci per aportar valor a la societat. Aquest és el cas de l'aliança signada amb Worldcoo, una *startup* participada pel banc a través del programa BStartup 10, per facilitar a través de l'operativa *online* les aportacions dels clients a diferents campanyes solidàries. Aquest any a través de Worldcoo s'ha canalitzat l'actitud solidària dels clients i empleats amb més de 2.400 donacions en 10 projectes destinats a més de 34.000 beneficiaris. Gràcies a aquesta plataforma, també s'ha pogut respondre amb eficàcia a diverses demandes d'emergència com les que s'han produït per recaptar donacions pel terratrèmol de Mèxic, de manera que s'han atès més de 2.500 nens i famílies, o bé l'ajuda a més de 2.200 persones refugiades a través de la campanya “Missió Mediterrani”, de Proactiva Open Arms.

Normes corporatives i compromisos institucionals

Més enllà de les actuacions i iniciatives que es resumeixen en aquest informe, Banc Sabadell està dotat d'un conjunt de codis, polítiques i normes que determinen el seu compromís amb el propòsit del grup, i també manté subscrits diversos acords nacionals i internacionals que, al seu torn, emmarquen aquest compromís.

Principis i polítiques

- Codi de conducta: d'aplicació general a totes les persones que formen part directa del grup, ja sigui a través d'un vincle laboral o formant part dels seus òrgans de govern.
- Reglament intern de conducta en l'àmbit del mercat de valors.
- Codi de conducta per a proveïdors.
- Política d'ètica i drets humans.
- Política de responsabilitat social corporativa.
- Polítiques en relació amb els grups d'interès (accionistes i inversors, clients, proveïdors, recursos humans, medi ambient i acció social).
- Pla d'igualtat.
- Codi d'ús de les xarxes socials.
- Adhesió a Autocontrol (Associació per a l'Autoregulació de la Comunicació Comercial).
- Adhesió al Codi de bones pràctiques bancàries.

Pactes, acords i compromisos

- Signant del Global Compact (Pacte Mundial de les Nacions Unides) en matèria de drets humans, treball, medi ambient i anticorrupció.
- Signant dels Principis de l'Equador, que incorporen criteris socials i ambientals (ESG) en el finançament de grans projectes i en els préstecs corporatius.
- Integració de l'RSC en la pràctica empresarial seguint la guia ISO 26000.
- Adhesió als Principis d'Inversió Responsable (PRI) de les Nacions Unides en la categoria de gestió d'actius.
- Adhesió al conveni subscrit entre l'AEB, la CNMV i el Banc d'Espanya per al desenvolupament d'actuacions en el marc del Pla nacional d'educació financera.
- Inclusió en els índexs sostenibles FTSE4Good i FTSE-4Good IBEX.
- Segell d'Or del model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Certificació ISO 9001 vigent per al 100% dels processos i per a les activitats del grup a Espanya.
- Signant del Carbon Disclosure Project (CDP) en matèria d'acció contra el canvi climàtic.*

* Vegeu la informació i les dades d'RSC al web del banc, apartat RSC (www.grupbancsabadell.com).