

Equipo humano

El Banco cuenta con un equipo humano joven, bien preparado y con diversidad de género. El modelo de recursos humanos sigue una estrategia clara y se basa en palancas clave que le permiten alcanzar los objetivos (G27).

Para ello, también son fundamentales cuatro premisas, que rigen en todo momento la gestión del capital humano del Grupo:

- El Banco tiene establecidas políticas y normativas de recursos humanos que rigen toda la organización.
- Las personas son un activo diferencial y factor crítico del éxito de Banco Sabadell.
- Las personas son de toda la organización y forman parte de un único equipo: Banco Sabadell.
- El Banco considera necesario reforzar constantemente el contrato emocional entre el Banco y las personas de su equipo.

25.845 **89%**
recibieron formación durante el año

G27 Número de empleados del Grupo Banco Sabadell

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

El 34,6% de los directivos son mujeres

Estrategia de gestión de recursos humanos y ejes de actuación en 2017

Las capacidades construidas en el anterior Plan Director son la base de la evolución hacia una nueva estructura de gestión más eficiente y cercana al negocio. La función de personas se ha hecho definitivamente global y la alineación con el resto de líneas de actuación corporativas es absoluta.

La reformulación de la estructura de Recursos Humanos, culminada a finales de 2017, permitirá una acción coordinada y eficaz en cada una de las líneas de actuación que requiere el Plan Director 2018-2020:

- Planificación y anticipación a las necesidades futuras de la entidad en materia de personas.
- Gestión proactiva orientada a la mejora del capital humano.
- Evolución de la cultura y mejora de la satisfacción de los empleados.

En 2017 se han consolidado varios programas, iniciados en gran parte en anteriores ejercicios, entre los que destacan:

— Global Performance Management

Pieza angular de una gestión global, integrada y estandarizada del talento en todo el Grupo, cuyo objetivo principal es medir el desempeño de forma objetiva, transversalmente en toda la organización, con el fin de potenciar las fortalezas y minimizar las áreas de mejora de cada individuo.

— Programa de Mejora del Clima Organizativo

Que, gracias al esfuerzo coordinado de todas las áreas del Banco, ha posibilitado una mejora significativa de los ratios *target* y refuerza el atractivo empleador del Grupo.

— Programa de Movilidad y Diversidad

Que se traduce en multitud de oportunidades profesionales para el talento interno, una especial atención sobre el talento femenino como ventaja competitiva y en la flexibilidad como oportunidad para mejorar la productividad y el clima laboral.

— Despliegue definitivo del concepto Sabadell Campus como paraguas de una visión integrada de la formación, basada en el autodesarrollo, la elección de carrera profesional y el reto como motor de progreso personal.

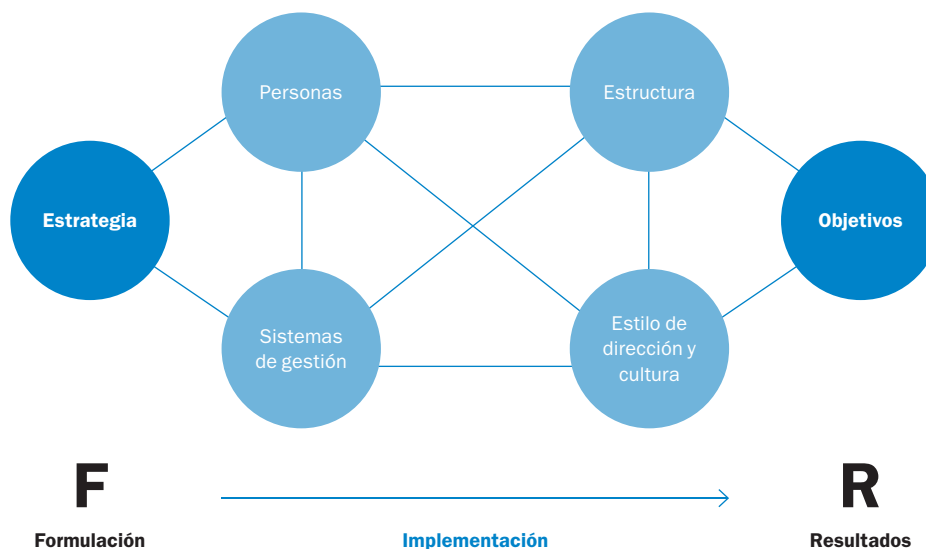
A estos programas de continuidad se han unido otros críticos en el escenario de futuro inmediato de nuestra entidad:

- La planificación estratégica de personas, tanto en su carácter cuantitativo como cualitativo, con especial foco en el *gap* existente entre las capacidades actuales de nuestra plantilla y los retos futuros.
- La adecuación de las políticas retributivas y compensatorias para alinear nuestros sistemas de recompensa al

esquema regulatorio actual y futuro y a una retribución más orientada a premiar a los mejores desempeños.

- Expresar la marca a través de nuestros empleados, como ventaja competitiva fundamental en la transición de un Banco de oficinas a una plataforma de relación omnicanal e hiperconectada.

G28



La planificación del talento será una prioridad estratégica para la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Distribución de la plantilla

Al cierre del ejercicio 2017, la plantilla de Banco Sabadell y su Grupo era de 25.845 personas, cifra que representa un decremento de 100 personas respecto al ejercicio anterior. La media de edad de la plantilla se ha situado en 43,04 años y la media de antigüedad ha sido de 16,19 años. En cuanto a la comparación de la plantilla por género, el 44,4% eran hombres y el 55,6%, mujeres.

El 89% de la plantilla ha participado en alguna de las actividades propuestas en Sabadell Campus.

Proyectos en materia de Recursos Humanos

Formación y desarrollo. Un nuevo modelo de formación en marcha

En este año 2017, Banco Sabadell ha seguido dando impulso al modelo de aprendizaje de la entidad, lanzado en 2016, con la consolidación de Sabadell Campus y sus diferentes escuelas y espacios. Un proyecto en el que se materializan los ejes del modelo de formación de Banco Sabadell basados en la innovación, la personalización de la formación, el alineamiento con el negocio y la eficiencia.

Consolidación del espacio digital

Sabadell Campus pone a disposición de todos sus empleados un espacio de desarrollo de habilidades digitales que pretende ayudar a la transformación digital de todos los profesionales de Banco Sabadell.

Crecimiento de la Escuela Comercial

La Escuela Comercial, con orientación total de su oferta formativa a los retos de la red comercial, ha incrementado sus contenidos y temáticas.

Este 2017 se han diseñado y creado formaciones específicas para muchos otros perfiles comerciales, tanto de Banca Comercial (como Gestión Activa, director de Pyme, director de Negocio) como de Banca Privada o Corporativa. Se ha priorizado, así, disponer de una oferta mucho más completa, orientada y adaptada a las necesidades de cada profesional.

Fortalecimiento de la Escuela de Management

La Escuela de Management es el espacio de Sabadell Campus donde encontrar contenidos orientados para alcanzar retos profesionales y personales mediante el desarrollo de las habilidades. Este 2017 ha ampliado su oferta tanto de cursos presenciales con temáticas útiles e innovadoras como de su catálogo *online*, disponible para todos los empleados, en diferentes formatos, incluyendo gamificación. La Escuela de Management es la más visitada, con acceso por parte de más de 9.500 empleados en este 2017.

Además, la Escuela de Management ha impulsado dos nuevas ediciones del Programa Corporativo de Management. Este programa fue rediseñado para ser más eficiente con un formato *blended* e incluye *networking* con directivos y una presentación competitiva de proyectos mediante *elevator pitch*, con la finalidad de que los proyectos ganadores se puedan implantar en el Banco.

Apertura de todas las aulas de la Escuela Técnico-Financiera

La Escuela Técnico-Financiera tiene la misión de mejorar la cultura financiera de la entidad, ofrece una oferta formativa especializada y pone a disposición de todos los empleados una oferta atractiva de contenidos y metodologías de aprendizaje.

Este 2017 se han desarrollado tres nuevos retos financieros que ayudan a los empleados a analizar un balance, una cuenta de resultados o tener una visión general del negocio bancario.

La Escuela Técnico-Financiera está teniendo muy buen *feedback* del desarrollo del Programa de Gestión de Riesgos impartido por la UPF para los analistas de riesgos del Banco.

Oferta del Espacio de Idiomas

Siguiendo con el objetivo de mejorar el nivel de conocimiento de idiomas en la entidad, se dispone del Espacio de Idiomas de Sabadell Campus, un espacio en el que cualquier empleado puede conocer toda la oferta formativa de idiomas que ofrece el Banco para cada perfil y necesidad concreta.

Crecimiento del equipo de formadores internos

Uno de los grandes pilares del nuevo modelo de formación de Banco Sabadell es el colectivo de formadores internos. Esta figura facilita la gestión del conocimiento y el talento interno y permite llegar a la formación a todos los territorios en el momento en el que se necesita.

2017 ha sido clave en la formación propia para los formadores internos, destacando las jornadas celebradas en febrero y el programa de técnicas y habilidades para formadores impartido por la Universidad de Barcelona.

El equipo de formadores ha participado según las necesidades del Banco en varios proyectos, de los cuales los más relevantes han sido los talleres de soporte a la formación EIP, las tutorías para el Programa Laude y las implantaciones de sistemática comercial con talleres para colectivos de Banca Empresas y Gestión Activa.

Estos profesionales han realizado más de 25.000 horas de formación, con más de 86 horas de promedio por formador, para aportar su conocimiento al resto de la plantilla.

Movilidad

De cara a dinamizar el servicio de selección interna, dar oportunidades de crecimiento profesional y favorecer la movilidad interna de los empleados y empleadas del Grupo, se han tomado las siguientes medidas:

- Adecuar la normativa interna de selección para poder atraer a más talento interno.
- Aprobar un protocolo de búsqueda activa e interna de empleados.
- En el ámbito internacional, se ha hecho extensiva la política de selección interna a las diferentes regiones en las que opera el Grupo, con el fin de hacer más eficientes los movimientos entre empleados.

En selección externa, se sigue trabajando en la consolidación de una cantera de profesionales que nutran selectivamente la futura expansión, así como en la incorporación de la experiencia internacional en la carrera directiva.

Por este motivo se ha creado una unidad de servicio destinada a diseñar y a gestionar los programas destinados a atraer talento joven con potencial, para desarrollarlo como cantera para acompañar el crecimiento del Grupo.

- Internship Programme
- Young Talents
- Talent Graduate Programme

En cuanto a diversidad, se ha puesto especial foco en potenciar el talento femenino como fuente de riqueza corporativa, mediante un análisis exhaustivo de los indicadores por género, *workshops* de trabajo con directivas y directivos para entender el momento del talento femenino en el Banco y el lanzamiento de un plan concreto para seguir avanzando en términos de diversidad e igualdad.

Asimismo, Banco Sabadell ofrece un amplio abanico de medidas orientadas a mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar y/o personal de su plantilla, mediante la contratación de servicios o compra de productos a través del portal para empleados, que les ofrece no solamente un ahorro económico sino también de tiempo, ya que reciben los productos en su lugar de trabajo y se ahorran el desplazamiento o el hacer la gestión fuera del horario laboral.

En 2017 se han activado nuevas medidas de flexibilidad y mejora de la conciliación familiar, entre las que destacan la posibilidad de comprar días adicionales de vacaciones o el despliegue progresivo del teletrabajo.

En los edificios de centro corporativo de Sant Cugat del Vallès y Madrid, además, se pone a disposición de los trabajadores y trabajadoras diversos servicios que permiten el ahorro de tiempo y desplazamientos, tales como gimnasio, tintorería, parafarmacia, agencia de viajes y peluquería.

Gestión del liderazgo

Anclado en un liderazgo cercano al negocio, que se propaga a través de la Escuela de Management, se ha consolidado el modelo de gestión con el objetivo de disponer de la mejor información sobre nuestro talento actual y su potencial, para asegurar una idónea toma de decisiones, una gestión eficaz y eficiente y el desarrollo efectivo de nuestros directivos y predirectivos. En detalle:

- Disponer de información objetiva, relevante y consistente para tomar las mejores decisiones en materia de personas (valoración de candidatos internos e incorporaciones al colectivo directivo), dando respuesta a nivel nacional e internacional.
- Apoyar a los directivos y predirectivos en su desarrollo de un modo más personalizado y, en su caso, a través de programas transversales.
- Construir una cultura de gestión del talento global (valoración, identificación y desarrollo) que permita maximizar el desempeño presente y futuro, haciendo partícipe al conjunto del equipo directivo.

Se ha lanzado un nuevo programa de *onboarding* para nuevos directores corporativos y *top 300*, con el objetivo de acompañarles en los momentos de transición de carrera y prepararles ante el entorno cambiante del negocio, con especial foco en los desafíos propios del nuevo rol de liderazgo. El programa se plantea en un modelo de *learning by doing* y con el objetivo de crear redes en el colectivo directivo, ofreciendo oportunidades de *networking* y visibilidad.

Dirección de Operaciones, Organización y Recursos

Siguiendo con la voluntad de estar cerca del negocio y con capacidad de apoyo, destaca el rol de los nuevos directores de Organización y Recursos, cuya función, siempre desde una visión corporativa, es facilitar al negocio los medios para conseguir sus objetivos, siempre con el foco en personas. Entre sus funciones destacan definir el plan de personas y adecuación organizativa de sus ámbitos de responsabilidad, sobre la base del conocimiento profundo de las personas que los componen, su talento y expectativas. Esta comprensión, junto al conocimiento de la estructura, procesos, magnitudes relevantes e indicadores de estas áreas, compone una misión centrada en mejorar la actividad, la productividad y satisfacción de sus empleados, a través del uso de modelos y soluciones diseñadas por la Dirección de Recursos Humanos.

Mejora del clima organizativo

Bajo las premisas del modelo de excelencia *great place to work*, se ha continuado midiendo y actuando en los distintos pilares que determina el modelo, con el fin de que el nivel de confianza interno no deje de crecer. Todas las áreas del Banco se han comprometido con este objetivo, y con este fin se han desarrollado multitud de iniciativas relacionadas con la mejora del clima. Destacan especialmente las acciones destinadas a la mejora de la comunicación interna, el reconocimiento y la meritocracia.

Paralelamente, se han realizado acciones corporativas orientadas a apoyar este proceso. Destacan entre ellas el nuevo portal Mis Beneficios, la ampliación de las medidas de flexibilidad y conciliación o las mejoras en los procesos de selección y desempeño de acuerdo con las aportaciones de los propios empleados y empleadas.

Premios y reconocimientos

Mercotalento

Banco Sabadell continúa siendo una de las empresas de referencia en este prestigioso monitor de atracción de talento, con el puesto 21 entre las 100 mejor reputadas.

Randstad Award

Banco Sabadell revalida su posición como una de las empresas financieras con mayor atractivo laboral de acuerdo con el estudio de Randstad.

II Premios al Talento - Encuentro RR. HH. en el sector asegurador

Banco Sabadell consigue el premio a la mejor empresa en innovación de RR. HH.

Premio El Mundo Zen Adecco al Fomento de la Actividad Física y Hábitos Saludables

Banco Sabadell consigue el segundo premio entre más de 200 candidaturas presentadas.