

Grupo Banco Sabadell

13	Banco Sabadell
16	Gobierno corporativo
22	Claves del ejercicio de 2017 y Plan 2020
29	La acción de Banco Sabadell y los accionistas
31	El cliente
43	Equipo humano
48	Responsabilidad social corporativa



Banqueros desde 1881.

Fundado hace 136 años, Banco Sabadell es hoy una empresa del IBEX 35 y un grupo bancario internacional con una red de 2.473 oficinas y más de 12,1 millones de clientes. Banco Sabadell es hoy una de las principales entidades del sistema financiero español y ocupa una posición destacada en el mercado de banca personal y de empresas.

Con un equipo humano joven y bien preparado, dotado de los recursos tecnológicos y comerciales adaptados a las necesidades actuales de mercado, el modelo de gestión de Banco Sabadell se enfoca en ser el banco principal de sus clientes, con una relación de largo plazo basada en la calidad y en el compromiso.

Construyendo relaciones duraderas y rentables, Banco Sabadell acompaña al cliente en todo su ciclo de vida financiero, con propuestas y uso de canales adecuados a sus necesidades y con una oferta global de productos y servicios que potencian la relación a largo plazo, de acuerdo con criterios profesionales, éticos y transparentes.

Asimismo, Banco Sabadell ha mostrado ser una entidad ágil y enfocada al cliente, que adapta su modelo de negocio a las distintas necesidades de mercado mediante el uso de diferentes marcas y líneas de negocios que representan propuestas de valor diferenciadas.

Las líneas estratégicas de Banco Sabadell se han fijado tradicionalmente en planes de negocio trienales. Sin embargo, el ejercicio 2017 ha representado un año de transición en el que el Banco ha priorizado desarrollar la última fase de la migración tecnológica de TSB, así como mejorar sus resultados con el fin de sentar unas bases sólidas de cara al nuevo plan de negocio trienal 2018-2020.

Culminar con éxito el proceso de migración tecnológica de TSB a una plataforma autónoma y de nueva creación permitirá a este responder de forma más rápida y eficaz a las necesidades del cliente, así como expandirse en nuevas líneas de negocio, como en la banca de empresas en el Reino Unido. En definitiva, mejorar la experiencia de cliente, que es una palanca de diferenciación competitiva, a la vez que se lograrán importantes sinergias.

Asimismo, en el 2017 Banco Sabadell se ha focalizado en mejorar sus resultados. Para ello, el Banco se ha centrado en la generación de actividad comercial, protegiendo márgenes e incrementando comisiones, y en la consolidación de su negocio en mercados *core*: España y el Reino Unido. En este sentido, durante el 2017 el Banco ha cerrado la venta de Sabadell United Bank, su filial en Florida, por un importe de 1.025 millones de dólares.

Adicionalmente, Banco Sabadell, siguiendo la senda positiva de años previos, ha continuado mejorando su calidad crediticia. Esto se hace visible en la reducción de

activos improductivos, los cuales se han reducido en cerca de 3,5 miles de millones de euros (incluye 1.252 millones de euros de activos problemáticos del *carved out* de la nueva línea de negocio Solvia Desarrollos Inmobiliarios), así como en la ratio de morosidad, la cual se sitúa en torno al 5%. Paralelamente, cabe destacar que durante este año el Banco ha sido capaz de reforzar su solvencia y ha conseguido una ratio de capital CET1 *fully-loaded* cerca del 13%.

La mejora de los resultados, calidad crediticia y solvencia del Banco durante el ejercicio 2017, ha tenido una muy buena recepción por parte del mercado. Esto se ve reflejado en el hecho de que este año Banco Sabadell tenga *rating* de grado de inversión por parte de tres agencias de calificación crediticia: Standard & Poor's, Moody's y DBRS.

Finalmente, cabe destacar que Banco Sabadell ha continuado liderando la transformación digital y acelerando su transformación comercial con el objetivo de mejorar la excelente experiencia de cliente que siempre le ha caracterizado.

Evolución histórica y adquisiciones

En 2017, Banco Sabadell ha priorizado el fortalecimiento de sus resultados con el objetivo de sentar unas bases sólidas para el nuevo plan de negocio trienal de 2018-2020.

G1 Principales hitos de Banco Sabadell

Un grupo de 127 empresarios y comerciantes de Sabadell fundan el Banco con el propósito de financiar la industria local.	Adquisición del grupo NatWest España y del Banco de Asturias.	Éxito en la puja por Banco Atlántico.	Adquisición de Banco Urquijo.	Adquisición del negocio de banca privada de BBVA en Miami (EEUU). Venta del 50% del negocio de seguros.	Oferta pública de adquisición por el 100% del capital social de Banco Guipuzcoano.	Adquisición de Banco CAM.	Inicio de operaciones en México.	Venta de Sabadell United Bank (EEUU).
1881	1996	2003	2006	2008	2010	2012	2014	2017
1965	2001	2004	2007	2009	2011	2013	2015	
Comienza la expansión de oficinas en forma de "mancha de aceite".	Banco Sabadell sale a bolsa. Adquisición de Banco Herrero.	Incremento de capital y entrada en el IBEX-35. Integración tecnológico-operativa de Banco Atlántico.	Adquisición de TransAtlantic Bank (EEUU).	Adquisición de Mellon United National Bank.	Adquisición de activos y pasivos de Lydian Private Bank (Florida) y anuncio de la adjudicación de Banco CAM.	Adquisición de la red de Caixa Penèdes, Banco Gallego y del negocio español de Lloyds Banking Group.	Adquisición de TSB. Obtención de licencia bancaria en México.	

En millones de euros

	2007	2010	2017	2017/2007
Activos	76.776	97.099	221.348	X 2,9
Inversión (*)	63.165	73.058	145.323	X 2,3
Depósitos (**)	34.717	49.374	132.096	X 3,8
Oficinas	1.249	1.467	2.473	X 2,0
Empleados	10.234	10.777	25.845	X 2,5

El tipo de cambio EUR/GBP aplicado para el balance es del 0,8872 a 31.12.2017.

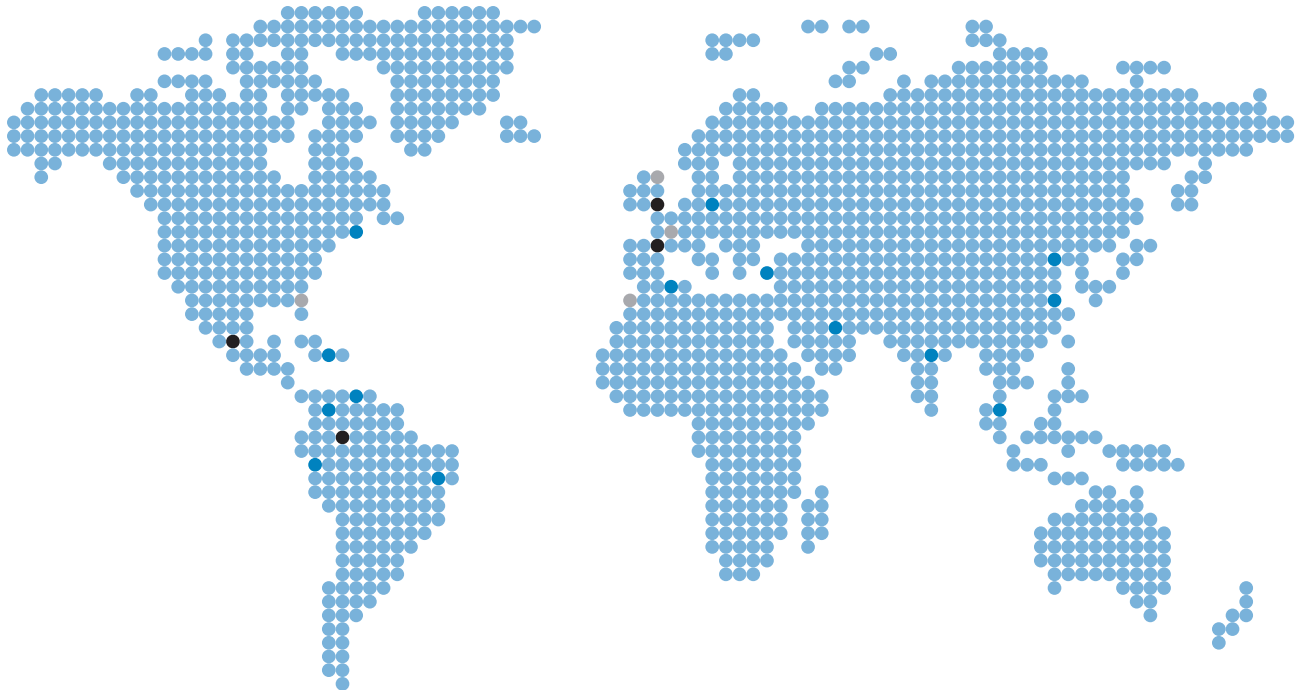
(*) Inversión crediticia bruta sin repos.

(**) Recursos de clientes en balance.

T1 Evolución de las principales magnitudes de Banco Sabadell

A día de hoy, Banco Sabadell está presente en diecinueve países a través de sucursales, oficinas de representación, filiales y participadas, lo que representa un 32% del crédito total fuera de España (G2).

G2 Banco Sabadell en el mundo



● **Filiales y participadas**

- Andorra
- Bogotá (Colombia)
- México DF (México)
- Londres (Reino Unido)

● **Sucursales**

- Miami (EEUU)
- París (Francia)
- Casablanca (Marruecos)
- Londres (Reino Unido)

● **Oficinas de representación**

- Alger (Argelia)
- São Paulo (Brasil)
- Pekín (China)

- Shanghái (China)
- Bogotá (Colombia)
- Dubái (EAU)
- Nueva York (EEUU)
- Nueva Delhi (India)

- Varsovia (Polonia)
- Lima (Perú)
- Santo Domingo (RD)
- Singapur (Singapur)
- Estambul (Turquía)
- Caracas (Venezuela)



Jaime Guardiola Romojaro, consejero delegado

Consejo de Administración

Presidente

Josep Olliu Creus (E)

Vicepresidente

José Javier Echenique Landiribar (I)

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro (E)

Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez (E)

Consejeros

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Aurora Catá 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)

Secretario no consejero

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretaria no consejera

María José García Beato

Comisiones delegadas del Consejo

Comisión Ejecutiva

Josep Olliu Creus (P) (E)

José Javier Echenique Landiribar (I)

Jaime Guardiola Romojaro (E)

José Manuel Martínez Martínez (I)

José Luis Negro Rodríguez (E)

María José García Beato (S)

Comisión de Auditoría y 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)

Comisión de Nombramientos

Aurora Catá Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

Miquel Roca i Junyent (S)

Comisión de Retribuciones

Aurora Catá Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

María José García Beato (S)

Comisión de Riesgos

David Vegara Figueras (P) (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

Manuel Valls Morató (I)

María José García Beato (S)

Dirección General

Presidente

Josep Olliu Creus

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro

Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez

Secretaria general

María José García Beato

Director general Financiero

Tomás Varela Muiña

Director general de Operaciones, Organización y Recursos

Miguel Montes Güell

Director general de Banca Comercial

Carlos Ventura Santamans

Director general adjunto de Gestión de Riesgos

Rafael García Nauffal

Director general adjunto Banca Privada y Asset Management

Ramón de la Riva Reina

Director general adjunto de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias

Enric Rovira Masachs

Director general adjunto de Transformación de Negocio y Marketing

Manuel Tresánchez Montaner

Director general adjunto de Corporate & Investment Banking

José Nieto de la Cierva

Director general adjunto y Consejero delegado TSB

Paul Pester

Director general adjunto Dirección Financiera TSB

Ralph Coates

Composición a 15 de marzo de 2018

(E) Ejecutivo / (IC) Independiente coordinador / (I) Independiente / (D) Dominical / (Ex) Externo / (P) Presidente / (S) Secretario

Subdirecciones generales

Direcciones Corporativas

Auditoría Interna

Nuria Lázaro Rubio

Operaciones Corporativas

Joan M. Grumé Sierra

Control de Riesgos

Joaquín Pascual Cañero

Asesoría Jurídica

Gonzalo Baretino Coloma

Cumplimiento Normativo

Federico Rodríguez Castillo

Gestión Financiera Global y CFO España

Sergio Palavecino Tomé

Control Financiero Global

Anna Bach Portero

Chief Economist

Sofía Rodríguez Rico

Recursos Humanos

Conchita Álvarez Hernández

Organización y Servicios

Adrià Galian Valldeneu

Global IT y Operaciones

Rüdiger Schmidt

Transformación de Riesgos

Xavier Comerma Carbonell

Chief Analytics Officer

Alfonso Ayuso Calle

Direcciones de Negocio

Banca Comercial

Bancaseguros

Silvia Ávila Rivero

Productos y Distribución

Albert Figueras Moreno

Negocios Institucionales

Blanca Montero Corominas

Sabadell Consumer Finance

Miquel Costa Sampere

Dirección Territorial Cataluña

Luis Buil Vall

Dirección Territorial Centro

Eduardo Currás de Don Pablos

Dirección Territorial Este

Jaime Matas Vallverdú

Dirección Territorial Noroeste

Pablo Junceda Moreno

Dirección Territorial Norte

Pedro E. Sánchez Sologaistua

Dirección Territorial Sur

Juan Krauel Alonso

Mercados y Banca Privada

Asset Management y Análisis

Cirus Andreu Cabot

Contratación y Custodia

Javier Benzo Perea

Sabadell Urquijo Banca Privada

Pedro Dañobeitia Canales

Tesorería y Mercado de Capitales

Guillermo Monroy Pérez

Corporate & Investment Banking

Banca corporativa EMEA

Ana Ribalta Roig

Corporate America & Asia y SIB

Maurici Lladó Vila

Financiación Estructurada

David Noguera Ballús

México

Francesc Noguera Gili

Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias

Real Estate y Mercados

Institucionales

Jaume Oliu Barton

Solvía

Javier García del Río

Consejo de Administración

Salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General, el Consejo de Administración es el máximo órgano de decisión de la entidad al tener encomendada, legal y estatutariamente, la administración y la representación de la entidad. El Consejo de Administración se configura básicamente como un instrumento de supervisión y control, delegando la gestión de los negocios ordinarios a favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección.

El Consejo de Administración se rige por normas de gobierno definidas y transparentes, en particular por los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración, y cumple con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.*

El Consejo de Administración de Banco de Sabadell, S.A. tiene una composición diversa y eficiente. Cuenta con una dimensión adecuada para desempeñar eficazmente sus funciones con profundidad y contraste de opiniones, lo que permite lograr un funcionamiento de calidad, eficaz y participativo. Su composición reúne la necesaria variedad de habilidades, conocimientos y experiencias profesionales, al contar con miembros con conocimiento del Grupo, de la banca, de auditoría y del sector financiero en general, y experiencia internacional y empresarial, todo ello en sectores relevantes para la actividad del Banco.

La composición del Consejo de Administración guarda un adecuado equilibrio entre las diferentes categorías de consejero que lo forman. En beneficio de la función general de supervisión que constituye la misión del Consejo de Administración, este ha incorporado en su seno una proporción óptima entre Consejeros externos y ejecutivos: los Consejeros externos constituyen una amplia mayoría, mientras que los Consejeros independientes cuentan con peso suficiente en el Consejo para defender adecuadamente los intereses de los accionistas minoritarios

de acuerdo con las normas de buen gobierno. En 2017 el Consejo de Administración ha reforzado la posición de los Consejeros independientes en el seno del Consejo y de las Comisiones delegadas (G3).

El Consejo de Administración estaba formado, a 31 de diciembre de 2017 por quince miembros: tres Consejeros ejecutivos y doce no ejecutivos, diez de ellos independientes, uno dominical y uno externo. Durante el ejercicio 2017 se han incorporado al Consejo de Administración los Consejeros independientes D. Manuel Valls Morató, D. Anthony Frank Elliott Ball, D. George Donald Johnston y D. Pedro Fontana García y han causado baja el Consejero dominical D. António Vítor Martins Monteiro, el Consejero independiente D. Joan Llonch Andreu y el Consejero externo D. Joaquín Folch-Rusiñol Corachán.

A finales de 2017, el Consejo de Administración del Banco acordó trasladar su domicilio social a la ciudad de Alicante, decisión adoptada para proteger los intereses de nuestros clientes, accionistas y empleados y que implica que el Banco continuará desarrollando con absoluta normalidad su actividad al servicio de las empresas y las familias en todos los territorios en los que está presente bajo la supervisión del Banco Central Europeo y la regulación de la Autoridad Bancaria Europea.

G3 Gobierno corporativo Composición del Consejo de Administración

Diversidad de perfiles y experiencia

20% Internacionales

13% Mujeres

66% Independientes

Cumplimiento de los más altos estándares de calidad, entre otros

Formación continua

Evaluación por un
consultor externo

Evaluación continuada de la
idoneidad de los miembros
del Consejo de Administración



* Véase Estatutos del Banco, el Reglamento del Consejo de Administración y el Informe Anual de Gobierno Corporativo en la web del Banco.

Comisiones delegadas del Consejo

Actualmente, existen cinco Comisiones delegadas en funcionamiento en las cuales el Consejo de Administración delega sus funciones haciendo uso de las facultades que se le confieren estatutariamente y a las que acuden, asimismo, miembros de la Dirección General.

Comisión Ejecutiva

La Comisión Ejecutiva está formada por cinco Consejeros, siendo el Presidente del Consejo de Administración el Presidente de la Comisión, con una composición por categorías similar a la del propio Consejo. Le corresponde la adopción de todos los acuerdos y las decisiones en el ámbito de las facultades que le hubieren sido otorgados por el Consejo de Administración y el seguimiento de la actividad ordinaria del Banco, debiendo informar de las decisiones adoptadas en sus reuniones al Consejo de Administración, sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración.

Nombre	Cargo	Categoría
Josep Oliu Creus	Presidente	Ejecutivo
José Javier Echenique Landiribar	Vocal	Independiente
Jaime Guardiola Romojaro	Vocal	Ejecutivo
José Manuel Martínez Martínez	Vocal	Independiente
José Luis Negro Rodríguez	Vocal	Ejecutivo
María José García Beato	Secretaria no Consejera	

Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control, formada por cinco Consejeros no ejecutivos, cuatro de los cuales son Consejeros independientes, se reúne como mínimo trimestralmente y tiene como objetivo principal supervisar la eficacia del control interno del Banco, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada, informar de las cuentas anuales y semestrales del Banco, las relaciones con los auditores externos, así como asegurar que se tomen las medidas oportunas frente a conductas o métodos que pudieran resultar incorrectos. También vela porque las medidas, políticas y estrategias definidas en el Consejo de Administración sean debidamente implantadas.

Nombre	Cargo	Categoría
Manuel Valls Morató	Presidente	Independiente
Pedro Fontana García	Vocal	Independiente
M. Teresa Garcia-Milà Lloveras	Vocal	Independiente
José Manuel Lara García	Vocal	Externo
José Ramón Martínez Sufrategui	Vocal	Independiente
Miquel Roca i Junyent	Secretario no Consejero	

Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos, formada por cuatro Consejeros independientes, tiene como principales funciones velar por el cumplimiento de la composición cualitativa del Consejo de Administración, evaluando la idoneidad, las competencias y la experiencia necesarias de los miembros del Consejo de Administración, elevar las propuestas de nombramiento de los Consejeros independientes e informar de las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros. Así mismo, debe establecer un objetivo de representación para el sexo menos

Nombre	Cargo	Categoría
Aurora Catá Sala	Presidenta	Independiente
Anthony Frank Elliott Ball	Vocal	Independiente
Pedro Fontana García	Vocal	Independiente
M. Teresa Garcia-Milà Lloveras	Vocal	Independiente
Miquel Roca i Junyent	Secretario no Consejero	

representado en el Consejo de Administración, elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo y, además, informar sobre las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y del colectivo identificado y sobre las condiciones básicas de los contratos de los Consejeros ejecutivos y de los altos directivos.

Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones, formada por cuatro Consejeros independientes, tiene como principales funciones proponer al Consejo de Administración la política de retribuciones de los Consejeros y de los Directores Generales, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los Consejeros ejecutivos, y velar por su observancia. Asimismo informa respecto a los programas de retribución mediante acciones y/u opciones y respecto al Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros; además, revisa los principios generales en materia retributiva y los programas de retribución de todos los empleados, velando por la transparencia de las retribuciones.

Comisión de Riesgos

A la Comisión de Riesgos, formada por cuatro Consejeros independientes, le corresponde supervisar y velar por una adecuada asunción, control y gestión de todos los riesgos de la entidad y su Grupo consolidado y reportar al Pleno del Consejo sobre el desarrollo de las funciones que le corresponden, de acuerdo con lo establecido en la ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración.

El Banco ha publicado el Informe Anual de Gobierno Corporativo, incorporado a las cuentas anuales de 2017, así como el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y en la página web de Banco Sabadell.*

En 2017 la evaluación anual del funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comisiones Delegadas ha sido realizada por un experto externo independiente.**

Nombre	Cargo	Categoría
Aurora Catá Sala	Presidenta	Independiente
Anthony Frank Elliott Ball	Vocal	Independiente
M. Teresa Garcia-Milà Lloveras	Vocal	Independiente
George Donald Johnston	Vocal	Independiente
María José García Beato	Secretaria no Consejera	

Nombre	Cargo	Categoría
David Vegara Figueras	Presidente	Independiente
M. Teresa Garcia-Milà Lloveras	Vocal	Independiente
George Donald Johnston	Vocal	Independiente
Manuel Valls Morató	Vocal	Independiente
María José García Beato	Secretaria no Consejera	

* Véase el Informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros en la web del Banco.

** Véanse los Informes de las Comisiones sobre su funcionamiento y actividades en el ejercicio 2017 en la web del Banco.

Fortalecimiento de resultados. El Grupo supera todos sus objetivos y sienta las bases del Plan Director.

El mercado ha reconocido en 2017 los buenos resultados en la gestión del Banco.

El año 2017 ha representado un año de transición en el que Banco Sabadell ha priorizado el fortalecimiento de sus resultados, así como la creación de la plataforma tecnológica de TSB, con el objetivo de sentar unas bases sólidas para afrontar el nuevo plan de negocio trienal correspondiente al periodo 2018-2020.

Banco Sabadell ha sido capaz de superar con éxito todos los objetivos establecidos a principios del año 2017, los cuales han sido ampliamente reconocidos por el mercado.

La máxima prioridad para Banco Sabadell en 2017 ha sido reforzar sus resultados. Para ello, el Banco se ha centrado en la generación de actividad comercial, defendiendo sus márgenes e incrementando las comisiones, así como consolidando su posición en los mercados principales en los que opera (España y el Reino Unido), lo que ha permitido conseguir un beneficio neto de 801,5 millones de euros.

Adicionalmente, Banco Sabadell, siguiendo la senda positiva de años previos, ha continuado mejorando su calidad crediticia. Paralelamente, en el año 2017 el Banco ha sido capaz de reforzar su solvencia y ha conseguido una ratio de capital CET1 *fully-loaded* del 12,8%.

La fortaleza de los resultados (G4), junto con una sólida solvencia, ha permitido a Banco Sabadell continuar incrementando la retribución al accionista con un dividendo anual total de 0,07 euros por acción, aumentando así el *payout* total al 49% (desde el 40% de 2016).

Rentabilidad

En 2017 cabe destacar el fuerte crecimiento de los ingresos del negocio bancario (margen de intereses y comisiones), los cuales aumentaron interanualmente un 5,5% a perímetro constante. En este sentido, el margen de intereses ha mostrado un buen comportamiento fruto del dinamismo comercial y del incremento del margen de clientes. Por otro lado, las comisiones también han mostrado una evolución muy positiva debido a la fortaleza del negocio de gestión de activos y a la estrategia comercial implementada para incrementar la vinculación de los clientes.

Como ya estaba previsto, la ratio de eficiencia ha estado impactada por los gastos extraordinarios tecnológicos de TSB, que han sido parcialmente compensados a nivel ex-TSB.

Actividad comercial

Los volúmenes de crédito vivo se han visto impulsados por el buen comportamiento de las pymes y grandes empresas que contrarrestan la caída que han seguido sufriendo las hipotecas vivienda.

Así, el Banco ha seguido mejorando la cuota de mercado en diversos productos y segmentos, manteniendo una elevada calidad de servicio y buscando la mejor experiencia de cliente (G5 y G6).

★ Subida de *rating* por parte de las agencias de calificación. *Investment grade* por las 3 agencias

★ Primera posición en el *ranking* NPS¹ de pymes y grandes empresas

★ Mejor comportamiento de la acción entre los bancos españoles en 2017

★ TSB ha sido premiado en la 2017 Banking Technology Awards y el NPS ha alcanzado +25 puntos al final del año (desde los +16 puntos en 2015)¹

1. Estudio de Calidad Objetiva Sectorial. Fuente: Report Benchmark NPS Accenture. Incluye entidades comparable del grupo. Datos a últimos mes disponible.

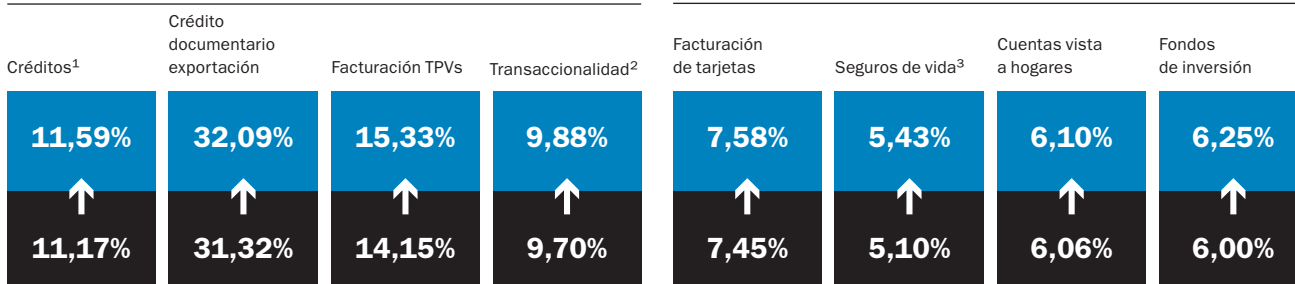
G5 Cuotas de mercado por producto

En porcentaje

● Dic. 2017
● Dic. 2016

Empresas

Particulares



Nota: Datos de 2017 mostrados a cierre de diciembre 2017 o último mes disponible. Comparación interanual.

Fuentes: ICEA (seguros de vida), BdE (préstamos y cuentas vista a hogares), Servired (facturación TPVs y facturación de tarjetas), Iberpay (transacc.) y Swiftwatch (crédito documentario exportación).

1 Excluye servicios de actividades inmobiliarias y ATA's.

2 Transaccionalidad calculada por volumen.

3 Seguros calculados según número de contratos.

La posición del Banco en el mercado español se hace más fuerte con una elevada calidad de servicio.

Banco Sabadell amplía su diferencial de calidad respecto al sector y se sitúa en primera posición en experiencia de cliente para grandes empresas y pymes.

Nivel de calidad de servicio Net promoter score (NPS)¹

Evolución del índice de calidad de Sabadell respecto al sector

G6

	2017	Ranking
Grandes empresas (facturación >5 M€)	34%	1°
Pymes (facturación <5 M€)	19%	1°
Banca personal	29%	2°
Banca minorista	5%	4°

Fuente: Report Benchmark NPS Accenture. NPS se basa en la pregunta "En una escala de 0 a 10 donde 0 es "nada probable" y 10 es "definitivamente lo recomendaría", "¿En qué grado recomendaría usted Banco Sabadell a un familiar o amigo?" NPS es el porcentaje de clientes que puntúan 9-10 después de restar los que responden entre 0-6. Incluye entidades comparables al Grupo. Datos a último mes disponible.

Calidad crediticia y solvencia

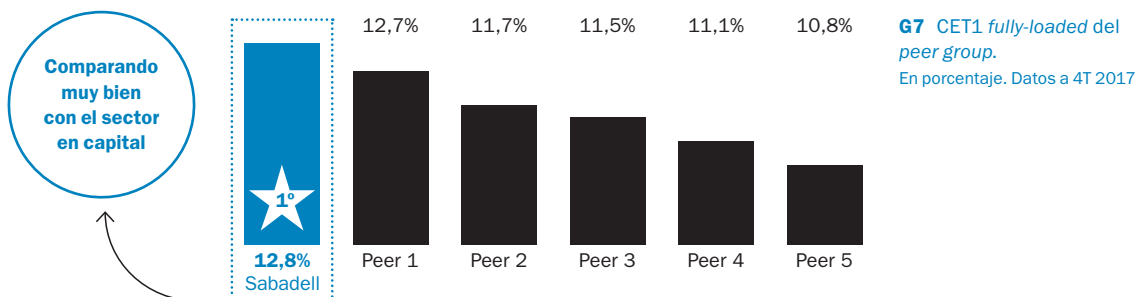
Banco Sabadell, siguiendo la senda positiva de años previos, ha continuado mejorando su calidad crediticia. Esto se hace visible con la reducción de activos problemáticos de 2,2 miles de millones de euros en el año, superando el objetivo inicial. Adicionalmente, se ha creado una nueva línea de negocio dedicada al desarrollo de promociones inmobiliarias (Solvia Desarrollos Inmobiliarios) con unos activos por valor de 1,3 miles de millones de euros de activos gestionados (0,7 miles de millones de euros netos de provisiones), que sumados a los anteriores suponen una disminución de activos problemáticos por 3,5 miles de millones de euros (incluye 1.252 millones de euros de activos problemáticos del *carved out* de la nueva línea de negocio Solvia Desarrollos Inmobiliarios), así como con la ratio de morosidad, la cual se ha reducido desde un 6,14% hasta el 5,14%.

Durante 2017, el Banco ha realizado diversas operaciones corporativas con éxito, lo que le ha permitido incrementar las provisiones por un importe cerca de los 900 millones de euros, reforzando así la cobertura de activos improductivos hasta el 49,8%, a la vez que le ha permitido poner fin a las pérdidas en las ventas de activos adjudicados.

Asimismo, dichas operaciones corporativas han permitido seguir reforzando nuestra sólida posición de solvencia, consiguiendo una ratio de capital CET1 *fully-loaded* cerca del 13% (G7).

Además, la implementación de IFRS9 en enero de 2018 supondrá 900 millones de euros de provisiones e incrementará la cobertura de activos problemáticos hasta 54,7% *pro forma* (excluye las provisiones por cláusulas suelo. Incluyendo las provisiones por cláusulas suelo, la cobertura de activos problemáticos asciende a 51,1% y a 56,0% *pro forma* tras la implementación de IFRS9),

Líder en solvencia dentro del sector bancario español.



Datos de las presentaciones de resultados de bancos del sector. Datos desde diciembre 2013 a diciembre 2017.

mientras que situará la ratio de capital CET1 *fully-loaded pro forma* en 12,0%.

En lo que al mercado de capitales respecta, cabe destacar que en 2017 Banco Sabadell se ha iniciado en el mercado de las participaciones preferentes contingentemente convertibles (AT1), con dos emisiones de 750 y 400 millones de euros. De esta manera, el Banco ha conseguido completar el colchón del 1,5% de AT1 de la estructura de capital requerido por el BCE a las entidades financieras. Estas emisiones le han permitido a Banco Sabadell optimizar su estructura de capital.

Migración tecnológica de TSB

En el año 2017, Banco Sabadell ha construido una nueva plataforma tecnológica vanguardista para TSB, la cual se presentó a analistas y prensa en noviembre. Asimismo, se ha iniciado la fase final de la migración tecnológica de TSB, lo cual permitirá la desconexión definitiva de esta entidad con su antigua casa matriz, Lloyds Banking Group. Tras la migración, TSB se convertirá en el primer banco en el Reino Unido con una plataforma vanguardista y adaptada a los desafíos de la era digital.

Culminar con éxito el proceso de migración tecnológica a una plataforma autónoma y de nueva creación aportará a TSB una considerable ventaja competitiva y contribuirá a impulsar su transformación comercial, a la vez que disminuirá de forma significativa el tiempo que se necesita para lanzar nuevos productos y servicios al mercado y permitirá realizar importantes sinergias.

El primer hito visible de la migración ha sido la nueva aplicación móvil de TSB, la cual permite a los clientes disponer de una interfaz adaptada a sus necesidades, con

una experiencia de usuario mejorada y donde se incorporan funcionalidades innovadoras. Como buena muestra de ello, TSB es el primer banco de Europa en contar con el reconocimiento de iris integrado en la aplicación móvil gracias a su acuerdo de colaboración con Samsung.

Transformación comercial y digital

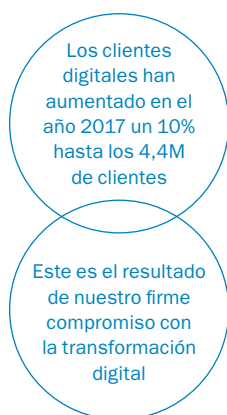
Banco Sabadell ha seguido evolucionando su transformación comercial desarrollando los nuevos modelos de distribución: Gestión Activa, oficinas multiubicación, oficinas con director compartido, entre otros. Asimismo, la implementación de modelos *pull* basados en *Data & Analytics* y *marketing* dirigido nos permitirá incrementar la relevancia y mejorar la densidad de relación con los clientes (G8).

Banco Sabadell se encuentra así mismo fuertemente concienciado sobre los retos tecnológicos a los que se enfrentan las entidades financieras en la era digital. Por este motivo, el Banco ha continuado en 2017 enfocándose en el progreso de un modelo de gestión eficiente, desplegando las capacidades tecnológicas necesarias para el desarrollo de los negocios digitales.

En este sentido, en el ejercicio 2017, Banco Sabadell fundó InnoCells, el *hub* de nuevos negocios digitales, y su *corporate venture*, InnoCapital, destinado a realizar inversiones estratégicas de carácter digital y tecnológico en negocios en fase *seed*, series A y B, siempre relacionados con áreas de interés para el Grupo Banco Sabadell.

De esta manera, el Banco, en su estrategia global de apoyo a las *startups*, ha coliderado en 2017, a través de InnoCapital, su primera ronda de inversión en una *fintech*, Bud, la plataforma británica líder en la integración

G8 Transformación comercial y digital



4,4M

(+10% YoY)
Clientes digitales Grupo

3,3M

(+17% YoY)
Clientes móvil Grupo

88%

(+2pp YoY) Operaciones fuera de la oficina de España

20%

(+1pp YoY) Ventas digitales en España

59%

(+9pp YoY) Ventas digitales en Reino Unido

26.725

(+68% YoY) Ventas digitales de financiación consumo en España

35M

(+19% YoY) Tráfico mensual en web/móvil en España

14%

Cuota de registros para Bizum en España

332.000

(+108% YoY) Descargas Sabadell Wallet en España

de soluciones y productos financieros en un único marketplace.

Asimismo, Banco Sabadell, en colaboración con InnoCells, ha puesto en marcha Kelvin Atlas, el portal público de *open data* más completo del sector financiero español, que permite a cualquier usuario conocer en detalle dinámicas económicas, comerciales y turísticas mediante un mapa interactivo de actualización continua. Gracias al uso de datos totalmente anónimos y protegidos, se puede conocer la evolución del consumo en cualquier territorio (G9).

Operaciones corporativas

En 2017 Banco Sabadell ha conseguido crear valor de manera significativa a través de diversas transacciones completadas con éxito (G10):

— En el mes de julio, Banco Sabadell cerró la venta de su filial Sabadell United Bank (SUB). El Banco percibió de Iberiabank Corporation (IBKC), en concepto de precio de compra, 796 millones de dólares estadounidenses en efectivo y 2,6 millones de acciones de IBKC

representativas del 4,87% de su capital social, con un valor, a cierre de mercado del 28 de julio de 2017, de 209 millones de dólares estadounidenses. El resultado de la operación ha supuesto una plusvalía neta por valor de 370 millones de euros. Posteriormente, durante el último trimestre del año, el Banco se deshizo de su participación de acciones en IBKC por un importe de 205 millones de dólares.

- En el mismo mes de junio, BanSabadell Vida, empresa participada al 50% por Banco Sabadell, suscribió con la entidad reaseguradora Swiss Re Europe, S.A. un contrato de reaseguro sobre su cartera de seguros individuales de vida-riesgo. Dicha transacción ha supuesto para el Grupo Banco Sabadell un ingreso neto de aproximadamente 253,5 millones de euros.
- En el mes de octubre, la filial de Banco Sabadell Hotel Investment Partners, S.L. vendió su plataforma de gestión hotelera (HI Partners Holdco Value Added, S.A.U.) a The Blackstone Group L.P. Dicha operación ha generado una plusvalía neta de aproximadamente 51 millones de euros en los resultados de Banco Sabadell del ejercicio 2017.

Los clientes digitales aumentaron en el año 2017 un 10%, hasta los 4,4 millones de clientes, como resultado de nuestro firme compromiso con la transformación digital.

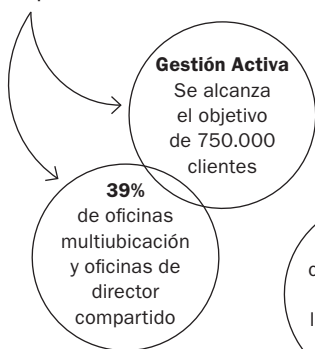
El Banco continúa desarrollando la transformación comercial y digital.

G9 Transformación comercial y digital

Iniciativas → Evolución anual

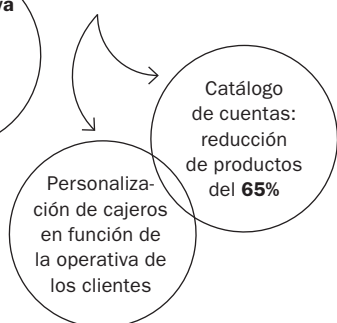
Modelo de distribución

Mayor eficiencia y más conveniencia así como mejor experiencia de cliente



Simplificación

Facilitar los procesos comerciales y operativos a nuestros clientes y simplificar su interacción con el banco



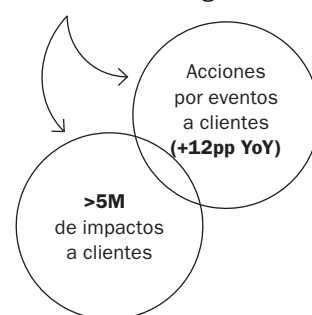
Oferta digital

Desarrollo de nuevas capacidades y promoción de su utilización para proporcionar la mejor experiencia de usuario a nuestros clientes



Data driven processes

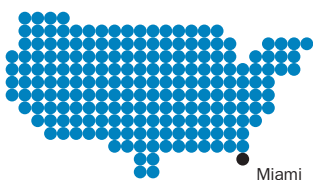
Generar valor a los clientes y mejorar la toma de decisiones de negocio



Durante 2017 se han realizado con éxito operaciones corporativas que han reforzado el nivel de capital y cobertura del Grupo.

G10 Operaciones corporativas

Venta Sabadell United Bank



Miami

Materialización del valor tangible en libros

x1,95

1.025\$M

Importe de la operación

Reaseguro de la cartera de BanSabadell Vida

Acuerdo con el segundo reasegurador mundial



Gestión de riesgos al monetizar el valor futuro de la cartera

254€M

Importe de la operación

Venta HI Partners

Ubicados en los principales destinos turísticos



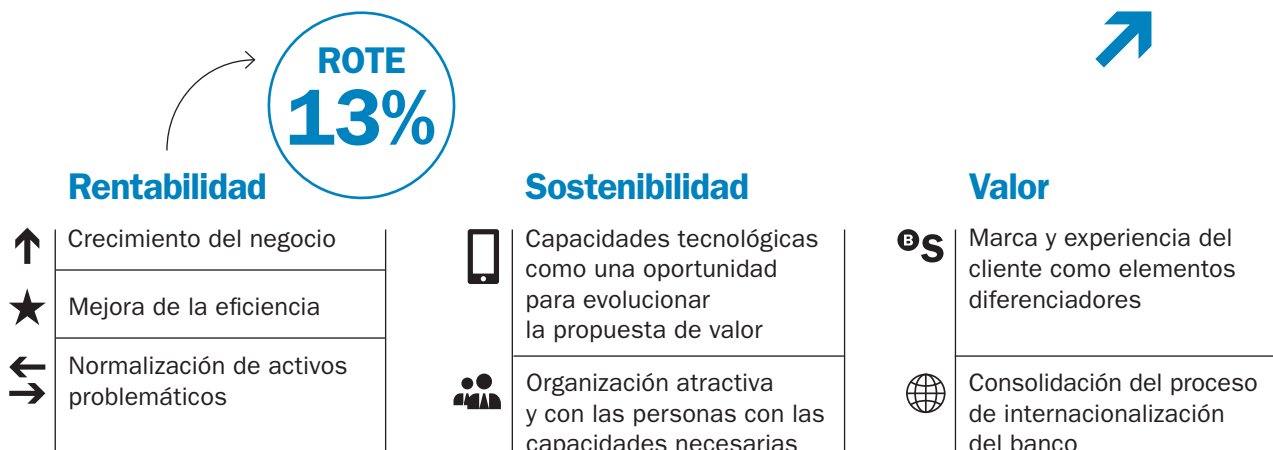
Plataforma de gestión hotelera con foco en el sector hotelero vacacional

631€M

Importe de la operación

Plan Estratégico 2018-2020

G11 Plan Estratégico 2020



En el Plan Estratégico trienal Sabadell 2020, el Banco adaptará sus programas estratégicos al grado de madurez de cada mercado en el cual tiene presencia (España, Reino Unido y México) (G11, G12, G13 y G14).

En relación con el negocio España, la visión para el 2020 es la de desarrollar el negocio actual poniendo mayor foco en aspectos concretos para crecer en cuota de mercado, tanto para particulares como para empresas, incrementar el margen y ganar eficiencia. Todo ello con una

marca coherente y consistente interna y externamente, ofreciendo una experiencia de cliente diferencial, transformando el negocio para ser más relevantes y convenientes para nuestros clientes, desarrollando nuevos negocios digitales y teniendo un enfoque de gestión de riesgos más propositivo. Asimismo, será prioritario continuar gestionando los activos improductivos con el fin de normalizar el flujo de entradas de morosos, acelerar la reducción del *stock* de morosos, no incurrir en pérdidas en la venta de

los activos adjudicados y así poder alcanzar en 2020 un nivel de coste de riesgo normalizado.

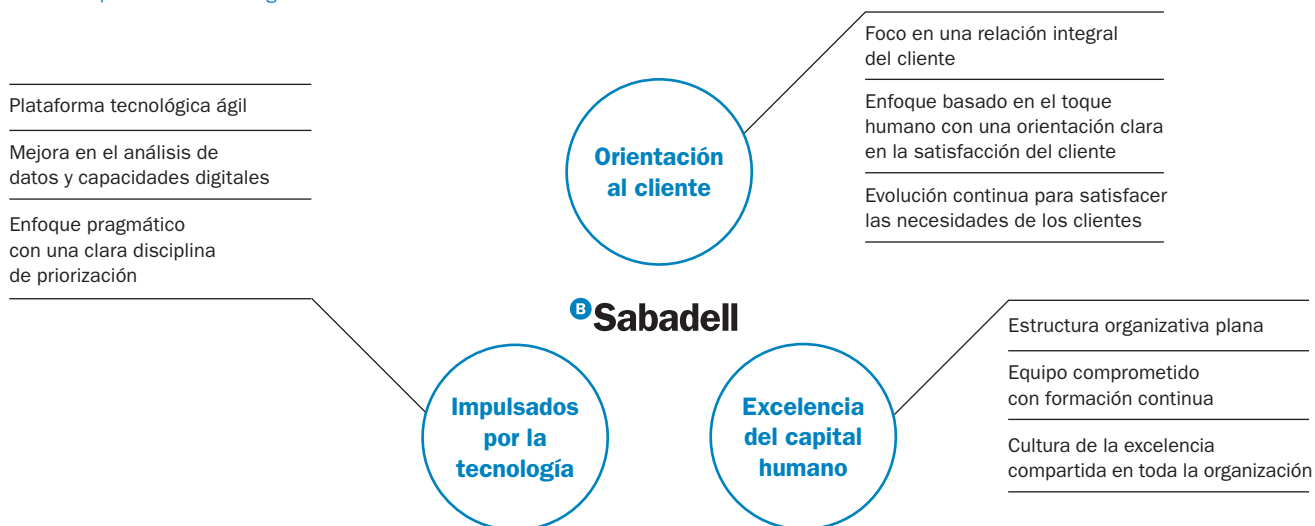
Para el negocio del Reino Unido, Banco Sabadell se centrará en alcanzar un crecimiento significativo del negocio, en aprovechar la autonomía tecnológica como palanca de diferenciación, en mejorar la eficiencia manteniendo el foco en la gestión de costes y en aprovechar el conocimiento y liderazgo del Grupo en el segmento de pymes y empresas para iniciar dicha actividad en el Reino Unido.

Referente al negocio de México, los esfuerzos se centrarán en impulsar el negocio de banca de empresas y corporativa con un ambicioso plan de crecimiento dado el historial positivo de la actividad y las bases sólidas ya construidas. Asimismo, se dará inicio al negocio de banca de particulares con una propuesta digital e innovadora.

Dada su relevancia para el Grupo, los tres mercados comparten como ejes estratégicos el focalizarse en una marca y experiencia de cliente como elementos diferenciadores, un modelo de gestión eficaz y eficiente desplegando las capacidades tecnológicas necesarias para el

desarrollo de los negocios digitales y liderar la transformación cultural dentro de la empresa y el desarrollo de talento interno.

G12 Enfoque del Plan Estratégico 2020



G13 Bases del Plan

Mejora de la rentabilidad

Evolución positiva de volúmenes y márgenes

Marca y experiencia de cliente

Liderazgo en pymes

Mejor eficiencia en España

Buen nivel de cobertura de activos problemáticos

Crecimiento internacional

Tecnología vanguardista

Bien posicionados para aprovechar subidas en los tipos de interés

G14 Una forma de ser

El cliente y los accionistas están en el centro de la cultura de Banco Sabadell



La acción de Banco Sabadell y los accionistas

Durante el ejercicio 2017, los principales focos de atención de los mercados han sido las decisiones de política monetaria de los bancos centrales, el riesgo geopolítico y su potencial impacto en la economía y la regulación financiera.

En los primeros siete meses del año, la cotización de la acción estuvo marcada principalmente por unas expectativas por parte de los inversores de un adelanto del calendario de subidas de tipos de interés por parte del Banco Central Europeo (BCE), la incertidumbre por las negociaciones de los términos de salida del Reino Unido de la Unión Europea (*Brexit*) y la resolución del Banco Popular con su posterior venta.

Por otro lado, la fortaleza del negocio bancario de Banco Sabadell, el incremento de la solvencia y la mejora de la calidad del balance supusieron una revisión al alza del *rating* de la deuda a largo plazo por parte de Standard & Poor's, y se alcanzó el grado de inversión por las tres agencias de *rating*. Estos factores junto con el anuncio de operaciones singulares sobre la venta de Sabadell United Bank y de reaseguro de la cartera de BanSabadell Vida *Value-in-force* permitieron a la acción alcanzar su cotización máxima del año.

En meses posteriores, el retraso en las expectativas de subida de tipos de interés por parte del BCE, una mayor incertidumbre regulatoria así como una mayor tensión política en Cataluña redujeron la revalorización de la cotización de la acción (G15).

En conjunto, durante el ejercicio de 2017 la acción de Banco Sabadell ha mostrado una positiva evolución con

una revalorización del +29% (ajustado por ampliaciones y dividendos), lo que representa el mejor comportamiento del sector bancario español.

Banco Sabadell tiene como objetivo corresponder a esta confianza depositada por los accionistas a través de una adecuada rentabilidad, un sistema de gobierno equilibrado y transparente y una cuidadosa gestión de los riesgos asociados a su actividad.

Paralelamente, a cierre de 2017, más de un 80% de los analistas que cubren la acción de Banco Sabadell recomendaban comprar o mantener la acción.

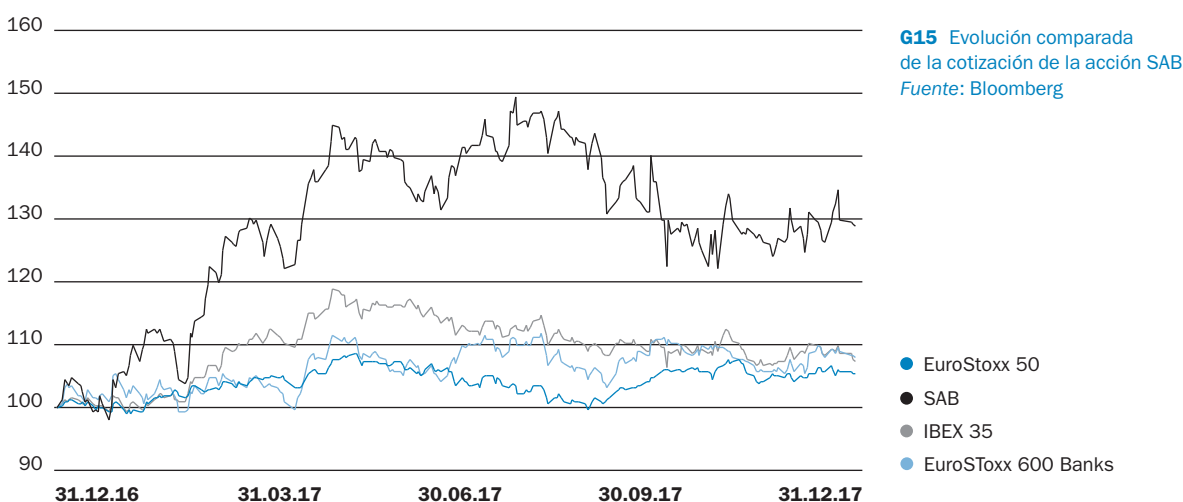
A lo largo de 2017, el peso de los inversores institucionales en la base accionarial de Banco Sabadell se ha incrementado significativamente desde un 43,9% en diciembre de 2016 a un 54,3% en diciembre de 2017 (G16, T2 y T3).

Como parte del continuo esfuerzo de transparencia y comunicación con el mercado que está realizando Banco Sabadell en los últimos años, de forma coherente con el mayor tamaño del Grupo, la Dirección de Banco Sabadell ha mantenido un elevado nivel de interacción con inversores institucionales. Fruto de esta actividad, en 2017 se ha asistido a diecinueve conferencias, se han realizado cuatro *roadshows* de resultados, dos *deal roadshows* de renta fija y se han mantenido reuniones con más de setecientos inversores en más de diez países, lo que suponen unas cifras récord.

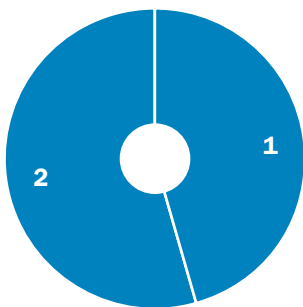
La capitalización bursátil de Banco Sabadell al cierre del año era de 9.224 millones de euros y la ratio precio-valor contable (P/VC) se situaba en 0,69.

El Consejo de Administración propondrá a la próxima Junta General de Accionistas la distribución de un dividendo bruto por acción con cargo al beneficio neto del ejercicio 2017 de 0,07 euros por acción en efectivo.

Mejor comportamiento de la acción entre los bancos españoles en 2017.



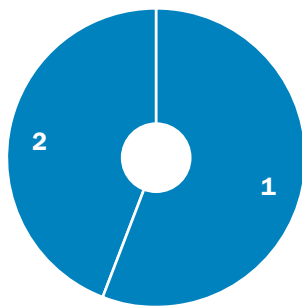
Nota: cotización ajustada por el efecto de los dividendos y ampliaciones de capital.



G16

Distribución de accionistas 31.12.2017 (en %)

1	Accionistas minoristas	45,7
2	Inversores institucionales	54,3



Distribución de accionistas 31.12.2016 (en %)

1	Accionistas minoristas	56,1
2	Inversores institucionales	43,9

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 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%
De 1.200.001 a 15.000.000	159	490.753.568	8,72%
Más de 15.000.000	38	2.672.425.663	47,49%
TOTAL	235.130	5.626.964.701	100,00%

T2 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2017

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 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%
De 1.200.001 a 15.000.000	165	465.697.498	8,29%
Más de 15.000.000	36	2.332.990.347	41,54%
TOTAL	260.948	5.616.151.196	100,00%

T3 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2016

	En millones	En millones de euros	En euros	En millones de euros	En euros
	Número de acciones	Beneficio atribuido al Grupo	Beneficio atribuido al Grupo por acción	Recursos propios	Valor contable por acción
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 Beneficio y valor contable por acción 2014-2017

(*) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 265,27 millones de acciones.

(**) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 33,01 millones de acciones.

(***) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 7,52 millones de acciones.

El cliente

Banco Sabadell cuenta con un modelo de negocio en el que el cliente es siempre el principal foco de atención. El modelo relacional, basado en el asesoramiento personalizado y en elevados estándares de servicio y calidad, permite al Banco ser capaz de crear valor para sus clientes y estar ahí donde estén.

Banco Sabadell cree que la relación con los clientes debe ser una relación a largo plazo, basada en la confianza y la autenticidad. Por ello, el Banco apuesta por la mejora de la experiencia de cliente como una fuente de diferenciación competitiva y crecimiento rentable. Esta apuesta se entiende como natural teniendo en cuenta que la excelencia en la calidad de servicio es parte del ADN de Banco Sabadell.

Los atributos de experiencia de cliente por los que el Banco quiere ser reconocido son la confianza, la excelencia en la entrega del servicio, la transparencia y la conveniencia.

Ante un entorno de cambio constante, en el que la tecnología tiene cada vez un papel más relevante y el cliente un mayor poder de decisión, la ambición de Banco Sabadell es ser líderes en experiencia de cliente en todos los segmentos de clientes.

Para conseguir este reto, el Banco está llevando a cabo un profundo plan de transformación en su modelo comercial y en su oferta de capacidades digitales.

Una estrategia de omnicanalidad en la que se combine la relación personal con lo mejor del mundo digital permitirá a Banco Sabadell forjar una relación basada en la confianza y adaptada a las necesidades reales de cada cliente (G17).

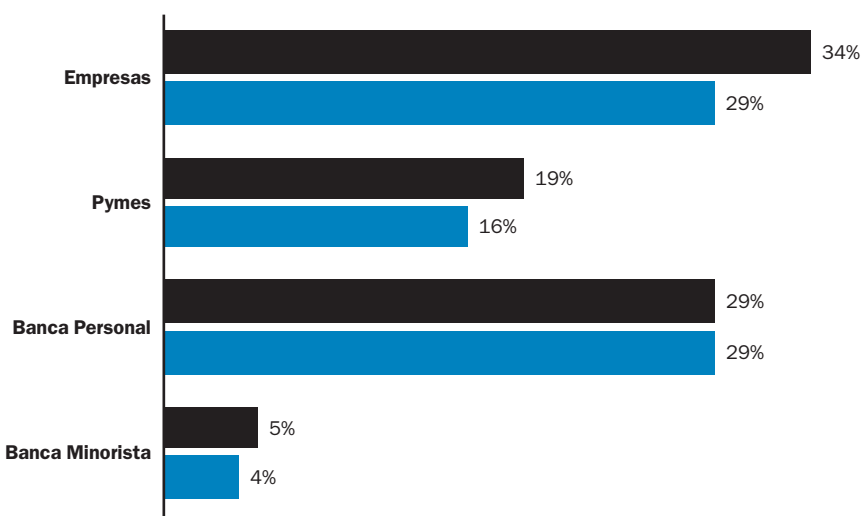
Banco Sabadell ha seleccionado el indicador NPS (Net Promoter Score) para conocer y medir la experiencia de sus clientes, por ser el indicador de referencia y tratarse de un estándar del mercado, que le permite compararse con sus competidores e incluso con empresas de otros sectores, tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, realiza periódicamente encuestas y estudios internos que permiten conocer la satisfacción en profundidad de sus clientes e identificar áreas de mejora existentes en cada momento, tanto a nivel global como a nivel de cada uno de los canales de contacto con los clientes. Para cada uno de estos estudios, el Banco se marca unos objetivos de mejora y realiza un seguimiento continuo.

Los resultados de estos estudios recogen la apuesta por la calidad de servicio al cliente, con una tendencia de mejora permanente en todos los indicadores (G18).

Estos magníficos resultados de NPS nos afianzan en la primera posición del *peer group* de los segmentos de clientes empresa, en el *top 4* en clientes particulares minoristas y en segunda posición en clientes de banca personal.

De forma recurrente se realizan estudios en profundidad con clientes, donde estos nos explican en detalle cómo viven determinados procesos de la entidad, lo que permite

G17 Estrategia de omnicanalidad



G18 Niveles de NPS de los clientes por segmento con Banco Sabadell
Fuente: Report Benchmark NPS Accenture.

Nota: NPS se basa en la pregunta "En una escala de 0 a 10 donde 0 es "nada probable" y 10 es "definitivamente lo recomendaría", "¿En qué grado recomendaría usted Banco Sabadell a un familiar o amigo?" NPS es el porcentaje de clientes que puntúan 9-10 después de restar los que responden entre 0-6. Incluye entidades comparables al Grupo. Datos a último mes disponible".

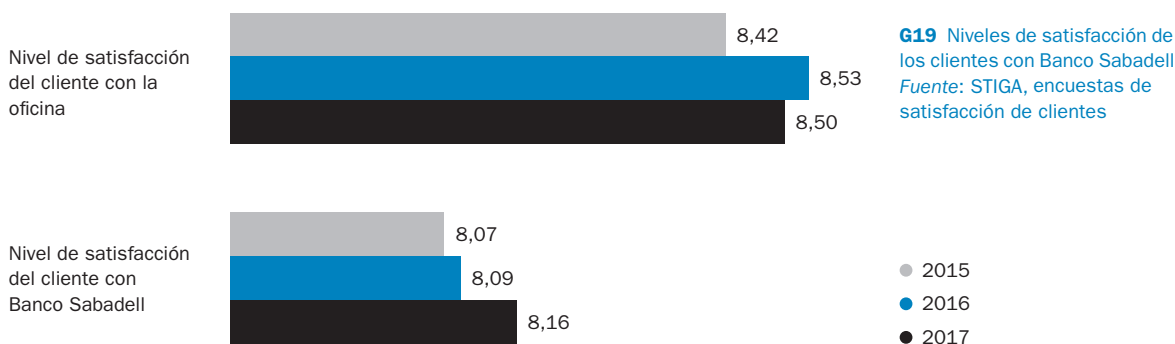
identificar sus opiniones para mejorar la experiencia de cliente.

Banco Sabadell vela por proteger los intereses de sus clientes y cuenta con controles para supervisar los productos y servicios que ofrece. Antes de comercializar un producto o servicio, valora su idoneidad y en la red de oficinas se facilitan fichas de información precontractual. Además, para la comercialización de productos financieros complejos y en cumplimiento con la directiva europea sobre mercados e instrumentos financieros (MiFID), el Banco realiza un test de conveniencia y de idoneidad.

Banco Sabadell realiza periódicamente seguimiento para identificar las áreas de mejora en cada momento. Los resultados de estos estudios recogen la apuesta por la calidad de servicio al cliente con una tendencia de mejora permanente en todos los indicadores (G19).

Los clientes y usuarios del Grupo pueden dirigirse al Servicio de Atención al Cliente (SAC) para dirimir aquellas quejas o reclamaciones que no hayan sido resueltas a través de la relación habitual con su oficina. El SAC es un servicio independiente de las líneas comerciales y operativas del Grupo y su funcionamiento se rige por el Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros del Grupo Banco Sabadell. Los clientes y usuarios también pueden recurrir al Defensor del Cliente, un organismo independiente de la entidad y competente para resolver las reclamaciones que se le planteen, tanto en primera como en segunda instancia. Las resoluciones de ambos servicios son de obligado cumplimiento para todas las unidades del Banco.

Durante el ejercicio 2017 se han gestionado por el SAC 65.964 quejas o reclamaciones, un 198,06% más que el año anterior. El SAC también presta un servicio de asistencia e información a los clientes y usuarios en diferentes asuntos. En 2017 se han atendido 1.917 peticiones de asistencia e información frente a las 1.057 del ejercicio anterior.*



Nota: Datos informados correspondientes a diciembre de 2015, 2016 y 2017.

* Véase mayor detalle en la nota 43 de las cuentas anuales consolidadas de 2017.

Fortalezas BS

Las fortalezas del Grupo Banco Sabadell se explican a lo largo del Informe Anual en diferentes capítulos, a excepción de las que se detallan a continuación y se marcan con un asterisco (*).

- Organización por negocios*
- Estrategia multimarca y multicanal*
- Tecnología de última generación e Innovación*
- Calidad de servicio*
- Foco en empresas y banca personal
- Entidad de referencia en el negocio internacional
- Estricta gestión del capital y del riesgo
- Gobierno corporativo definido y transparente

Organización por negocios

El negocio bancario del Banco agrupa las siguientes unidades de negocio.

Banca Comercial

Banca Comercial centra su actividad en la oferta de productos y servicios financieros a grandes y medianas empresas, pymes y negocios; particulares –banca privada, banca personal y banca *retail*–, no residentes y colectivos profesionales. Su grado de especialización le permite prestar atención personalizada a sus clientes en función de sus necesidades, bien sea a través del experto personal de su red de oficinas o mediante los canales habilitados con objeto de facilitar la relación y la operatividad a distancia.

Ofrece productos tanto de inversión como de ahorro. En inversión destaca la comercialización de préstamos, con y sin garantía hipotecaria, créditos y financiación del circulante. Por lo que se refiere al ahorro, los principales productos son los depósitos (vista y plazo), fondos de inversión, seguros de ahorro y planes de pensiones (G20).

Adicionalmente, cabe destacar también los productos de seguros de protección y medios de pago, como las tarjetas de crédito y la emisión de transferencias, entre otros.

Mercados y Banca Privada

Materializando una transformación hacia un modelo de relación con los clientes desarrollado en la multicanalidad, con base tanto en la relación personalizada y directa como en las alternativas de atención comercial a distancia, se ofrece a los clientes soluciones integrales con una oferta global de productos y servicios. De este modo, se analizan las necesidades particulares de nuestros clientes que requieren un servicio y atención especializada y a medida, compaginando el valor del asesoramiento en Banca Privada con la solidez financiera y capacidad de producto de un banco universal.

Consecuentemente, se propone un servicio con vocación de alto valor añadido y calidad reconocida en el diseño y gestión de productos de ahorro e inversión, lo que permite ofrecer desde el análisis de las alternativas más eficientes de inversión, el asesoramiento y la ejecución en los mercados, hasta la gestión activa del patrimonio y su custodia.

Negocio bancario Reino Unido (TSB)

La franquicia de TSB incluye el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos personales, tarjetas e hipotecas.

Corporate and Investment Banking

Ofrece todo tipo de servicios bancarios y financieros, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones e instituciones financieras (como operaciones de *project finance* y tesorería), con un enfoque de oferta global de productos y servicios de banca transaccional que puedan necesitar profesionales y empresas de cualquier tamaño, hasta productos específicamente diseñados para banca privada y particulares en cualquiera de las geografías que atiende.

Otras geografías

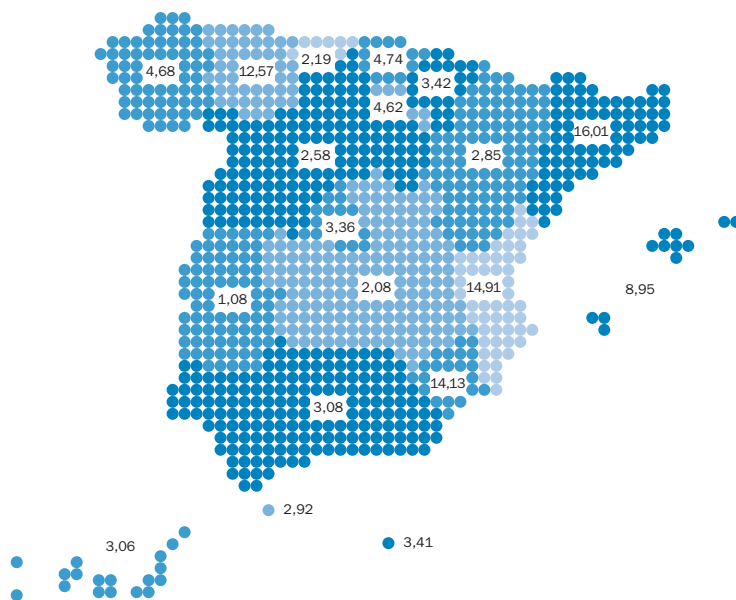
La unidad de negocio Otras geografías se integra principalmente por México, oficinas en el exterior y oficinas de representación que ofrecen todo tipo de servicios bancarios y financieros de Banca Corporativa, Banca Privada y Banca Comercial.

Transformación de Activos

Gestiona de forma transversal el riesgo irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia de sociedades inmobiliarias del Grupo, incluyendo Solvia. En lo referente a riesgo irregular y exposición inmobiliaria, la unidad se focaliza en desarrollar la estrategia de transformación de activos y en integrar la visión global del balance inmobiliario del Grupo con el objetivo de maximizar su valor.

Banco Sabadell cuota en España

7,58%



Datos en porcentaje a septiembre 2017.
Nota: la cuota de Asturias también incluye León.

Estrategia multimarca

La entidad opera con el distintivo de la marca Sabadell, incorporando en ciertos territorios de origen la marca identificativa del territorio (T5).

Banco Sabadell es una entidad de referencia en negocio internacional. Con una oferta especializada y una propuesta de valor eficaz, Banco Sabadell está presente en plazas estratégicas y colabora con organismos promotores de comercio exterior, apoyando así al cliente en el desarrollo y crecimiento de su actividad internacional (G21).

Sabadell — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: toda España excepto territorios del resto de marcas

SabadellGuipuzcoano — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: País Vasco, Navarra y La Rioja

SabadellHerrero — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: Asturias y León

SabadellSolbank — Banca comercial para particulares europeos residentes en zonas turísticas de España
— Cobertura: zonas de la costa mediterránea e islas

SabadellUrquijo — Banca Privada. Fusión de Sabadell Banca Privada y Banco Urquijo
Banca privada — Cobertura: toda España Banca comercial y banca de empresas

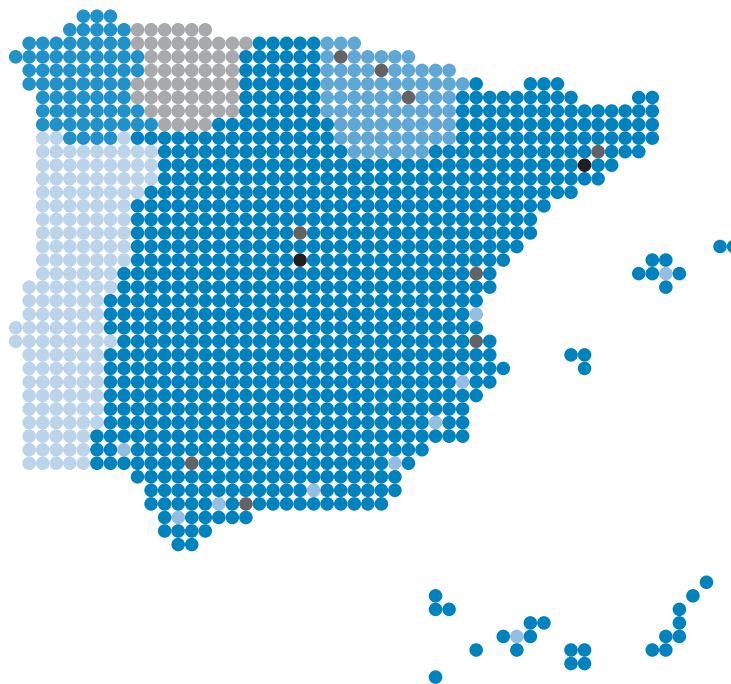
SabadellGallego — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: Galicia

Activobank — Banca comercial
— Centros en Madrid y Barcelona

T5 Marcas con las que opera Banco Sabadell en la geografía nacional

G21 Mapa de marcas por zonas

- Sabadell
- SabadellHerrero
- SabadellGallego
- SabadellGuipuzcoano
- SabadellSolbank
- SabadellUrquijo
- Activobank



Indicadores de percepción de marca BS

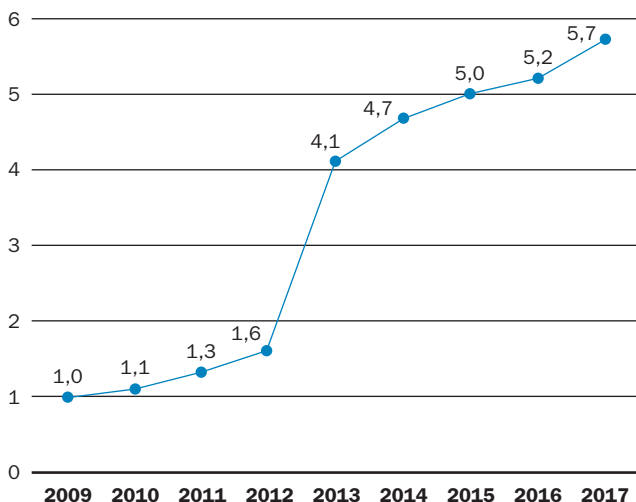
Durante 2017, el Banco ha proseguido con éxito la política de elevar la notoriedad de su marca, necesaria para incrementar la capacidad de crecimiento en el mercado minorista de nuestro país, con el objetivo de llegar a equiparar su nivel de conocimiento al de otros competidores relevantes. Así, la notoriedad de la marca Sabadell ha pasado en seis años del 1,3% al 5,7% en términos *top of mind* (+ 338%) y del 5,7% al 32,0% en términos de notoriedad total (+ 461%), y ocupa ya el quinto lugar entre las entidades financieras españolas, según datos de la encuesta anual FRS Inmark, de referencia en el sector (G22 y G23).

Campañas publicitarias y acciones para reforzar la imagen del Banco en 2017

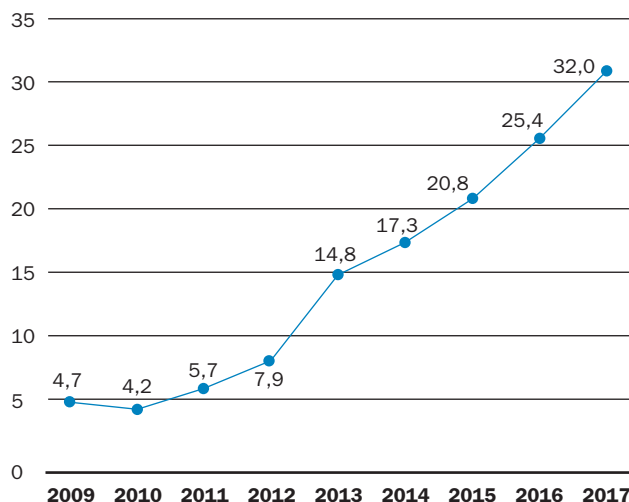
En 2017, el Banco ha continuado con el código publicitario que le caracteriza y permite diferenciarlo tanto de la competencia como del resto de anunciantes dentro de los bloques publicitarios.

Además, se opta por una evolución del modelo de comunicación y de presencia en medios masivos, pasando de apariciones puntuales y estacionales en el tiempo a una presencia más continuada a través de acuerdos y patrocinios en medios afines a nuestro *target*.

G22 Notoriedad *top of mind*
Fuente: FRS Inmark



G23 Notoriedad total
Fuente: FRS Inmark



El concepto “Acompañarte” fue el hilo conductor para todo el año 2017 ya que definía muy bien la vocación de servicio del Banco y su manera de entender las relaciones con los clientes, situándolos en el centro. Así mismo conseguía poner en valor el *claim* de la entidad, “Estar donde estés”, entendiéndolo como momento vital.

Para el primer cuatrimestre, se ilustró este acompañamiento con la metáfora de la música en una campaña protagonizada por el cantante y compositor Pau Donés y la violoncelista Andrea Amador. En ella se presentaba una actualizada Cuenta Expansión que se adaptaba a las diferentes necesidades financieras y momentos vitales (niños, jóvenes y adultos) de los clientes.

Desde mayo y hasta diciembre de 2017 se evolucionó la línea creativa, gracias a un videoclip en el que parejas de diferentes edades, a través del baile y con una música y letra creadas especialmente para ello, explicaban una pequeña historia sobre el acompañamiento a lo largo de una vida.

Bajo esta línea, se apostó por reforzar el posicionamiento experto de la entidad en el segmento empresas con la campaña “Compromiso Empresas”, en la que se puso en valor a los gestores especializados en este segmento, y con “Sabadell Protección”, con la propuesta personalizada de seguros, para el segmento particulares.

La campaña de Servicing presentaba la conveniencia de la oferta digital e innovación en el día a día de nuestros clientes.

Posteriormente, se reiteraba la agilidad y sencillez del Préstamo Expansión para dar respuesta a las necesidades de financiación. Y, para finalizar el año, con los Planes Personalizados de Futuro se presentaron múltiples fórmulas de ahorro para la jubilación adaptadas a cada persona.

Banco Sabadell cuenta con la figura de Rafael Nadal, el mejor tenista en tierra batida de la historia, como destacado embajador del Banco. Las positivas cualidades que transmiten su personalidad y su exitosa trayectoria deportiva enriquecen aún más los valores corporativos atribuidos a la enseña Banco Sabadell. Su carisma y el prestigio internacional de sus logros deportivos contribuyen a acrecentar nuestra notoriedad en España y potencian, sin duda, nuestra imagen internacional allí donde Nadal es un ídolo. Valores como el rigor y la constancia en la preparación, el esfuerzo, el afán de superación, el trabajo en equipo, y otros como la experiencia, el *fair play* y el respeto al rival, perfectamente identificables en la persona de Rafa Nadal, coinciden plenamente con los atributos que caracterizan la cultura corporativa del Grupo, cuyos fundamentos son la profesionalidad, la proximidad con el cliente, la ética y la excelencia en el servicio.

A final de 2017 se ha lanzado una nueva campaña con Nadal como protagonista, para celebrar su N1 en el *ranking* mundial, y al mismo tiempo su larga relación personal como cliente del Banco desde sus comienzos.

Estrategia multicanal

El año 2017 ha sido un año de transición tras la finalización del Plan Triple y ha servido para estabilizar e impulsar el plan de transformación de la entidad iniciado en 2014 con el anterior Plan Director. Una de las palancas clave para llevar a cabo esta transformación ha sido la focalización en la mejora de la experiencia del cliente. Así pues, la forma de relación entre el cliente y el Banco se ha ido ajustando con el fin de adaptarnos a los hábitos de consumo de nuestros clientes, convirtiéndonos en una entidad más conveniente, más ágil y más cercana, adaptando nuestros servicios a sus necesidades a la vez que buscamos la excelencia en dichos servicios, transmitiendo confianza y transparencia.

Durante 2017 ha continuado el despliegue del nuevo modelo de distribución, con nuevas figuras más especializadas y una red de oficinas más adaptadas a las necesidades de nuestros clientes. Actualmente hay 731 oficinas operando bajo este nuevo modelo, además de seis oficinas móviles que dan servicio a localidades de forma periódica aunque no permanente.

Paralelamente a este modelo, también se ha impulsado el modelo de Gestión Activa en el segmento minorista, que permite al cliente realizar sus gestiones mediante una relación multicanal, y es el gestor quien continúa aportando valor a la relación con el cliente, pero complementado por los canales remotos (web, móvil y cajeros). De esta forma, 750.000 clientes a nivel nacional pueden realizar sus gestiones sin necesidad de desplazarse a una oficina y en un horario ampliado.

La distribución de 3.500 *tablets* en la red permite a nuestros gestores acercarse a casa de nuestros clientes ganando así efectividad y eficiencia en la actividad comercial a la vez que mejora la satisfacción del cliente.

Otro aspecto en el que hemos trabajado a lo largo de 2017 es en la mejora de la interacción entre el cliente y el Banco a través de una optimización de procesos y una simplificación del catálogo de productos para que sea más entendible. Ahora las interacciones Cliente – Banco son más ágiles, de forma que se ha reducido el tiempo para la finalización de las operaciones (ejemplos de optimización son el proceso de alta de cliente y el proceso de concesión y formalización de hipotecas).

Finalmente, otro aspecto para mejorar la conveniencia y cercanía con nuestros clientes ha sido la digitalización. Actualmente más del 48% de los clientes mayores de 16 años son digitales, de los cuales el 80% interacciona con el Banco a través del móvil y realiza cerca del 88% de las operaciones fuera de la oficina, con lo que se eliminan así obstáculos en cuanto a espacio y tiempo.

Esta digitalización ha sido posible gracias al continuo trabajo de dotación de nuevas capacidades a nuestros canales digitales, incorporando nuevas funcionalidades para operar y contratar de forma remota, lo que ha posicionado la *app* del Banco como una de las mejores *apps* bancarias del mercado.

Compromiso Empresas

Tu gestor especializado en empresas,
siempre a tu disposición.



La clave está
en pensar
como si
fuéramos
uno



Rafa Nadal & Marc López (pareja de tenistas)

Red de oficinas

En la tabla T6 se presenta la red nacional de oficinas. Incluyendo las 593 oficinas que configuran la red internacional, el Grupo totaliza 2.473 oficinas al cierre de 2017.

Comunidad	Oficinas	Comunidad	Oficinas
Andalucía	135	C. Valenciana	326
Aragón	31	Extremadura	6
Asturias	112	Galicia	109
Baleares	57	La Rioja	8
Canarias	31	Madrid	184
Cantabria	5	Murcia	126
Castilla-La Mancha	23	Navarra	15
Castilla y León	59	País Vasco	92
Cataluña	559	Ceuta y Melilla	2

T6 Número de oficinas por comunidad autónoma

Red de cajeros

El parque de dispositivos de la red de autoservicio del Grupo en España a diciembre de 2017 es de 2.954 cajeros y 345 actualizadores de libreta. Este número es inferior al del cierre de 2016 (3.494 a diciembre de 2016).

El número de transacciones que se realizan en los cajeros continúa creciendo año a año. En 2017 ha crecido en torno al 3% y ha alcanzado los 113 millones de operaciones. Respecto al soporte con el que se hacen las operaciones, se mantiene estable el uso de las tarjetas y libretas con un 65% y un 35%, respectivamente (el año anterior también fue de 65% y 35%).

La tipología de transacción más frecuente es el reintegro de efectivo (más de un 63% de las operaciones) y le siguen la actualización de libreta, las consultas de saldo y movimientos y los ingresos de efectivo.

Durante el año 2017 se ha seguido mejorando en disponibilidad y rapidez en la ejecución de las operaciones, lo que mejora la satisfacción de los clientes, según las encuestas realizadas periódicamente.

Como novedad, este año se ha realizado la personalización de los menús en los cajeros, basada en el histórico de operaciones realizado por el cliente, utilizando tecnología *big data*. De esta manera, en las opciones de menú, el cliente ya tiene predeterminada la cantidad de dinero que suele retirar o las operaciones que suele utilizar con más frecuencia, lo que le facilita su uso. También se ha mejorado la interfaz gráfica general, con lo que se consigue una mejor experiencia de usuario. En la aplicación de Sabadell Wallet, se ha mejorado la operativa de Instant Money, con lo que se ha incrementado su uso considerablemente.

BS Online

Se cierra el año 2017 con un incremento de contratos de banca a distancia superior al 8% respecto al 2016, rozando los 4,5 millones de clientes con este servicio disponible. Por lo que respecta a clientes activos en BS Online, hemos alcanzado la ratio de 34% de los clientes activos de la entidad.

El número de transacciones que se realizan a través de BS Online continúa creciendo; en el segmento de empresas han crecido un 5% las operaciones de *servicing* respecto al año pasado y un 11% las de contratación. En el caso de Sabadell Móvil (BSM), el crecimiento ha sido sustancial este año con un crecimiento del 65% en operaciones de *servicing* y un 85% las de contratación.

En el 2017 se ha iniciado el despliegue de la Firma Digital a los clientes empresas. Se están mejorando los circuitos de solicitud de productos a través de canales remotos. Esto es un paso importante hacia la consolidación del autoservicio y la gestión remota de las necesidades de nuestros clientes.

Incremento en contratos de banca a distancia

+8%

Sabadell Móvil

El número de usuarios de Sabadell Móvil (BSM) ha crecido de forma significativa este año y ha alcanzado los 3 millones de clientes; en los últimos cuatro años se ha multiplicado por tres el volumen de usuarios. Este incremento es fruto de las nuevas versiones lanzadas durante el año, que incorporan cada vez más capacidades, la usabilidad es cada vez mejor y además está ligado a Firma Digital.

Destaca también el crecimiento de clientes activos solo en móvil, que han pasado de 425.000 a casi 750.000 clientes en este año. Representan casi un 30% de los clientes digitales activos del Banco (G24).

Durante 2017, apoyándonos en los datos de analítica digital, se ha ido desarrollando una línea de trabajo en torno a la mejora de la experiencia de cliente reduciendo los puntos de fricción y caída de las principales operativas. Se han redefinido el conjunto de las mensajerías de error de la *app* con el fin de contextualizar el error en el proceso, dar opciones de resolución o solicitar que le llame nuestro *call center*.

A su vez se han ido trabajando mejoras sobre el proceso de disposición de un préstamo preconcedido, tanto desde la parte del incremento de la visibilidad del producto como de la conversión del propio proceso de solicitud.

Además, se ha incrementado la visibilidad y conocimiento de la opción de fraccionamiento de pagos superiores a 100 euros desde el móvil. También se han incluido mensajerías de notificación enlazadas con la operativa y se ha incluido la operativa desde los listados de movimientos de cuentas. Finalmente, en Sabadell Wallet se ha desarrollado un nuevo proceso que anticipa las diferentes opciones de fraccionamiento y cuotas resultantes y reduce la contratación a dos clics desde el *ticket* de compra. Dentro del marco de la política de “anticiparse” a las necesidades de nuestros clientes, se ha desarrollado un nuevo

emplazamiento para poder mostrar eventos relevantes para el cliente desde la *home* de la *app*. Existen 50 eventos en producción relacionados con el ciclo de vida del cliente, su momento vital y su situación financiera.

Finalmente, el último trimestre ha concentrado actualizaciones de BSM encaminadas a dejar la *app* preparada para cumplir con la normativa MiFID de la forma más óptima para su experiencia de información y contratación.

Sabadell Wallet

El servicio Bizum, lanzado de forma sectorial a finales de 2016, sigue su crecimiento y tiene 200.000 accesos al mes, 60.000 clientes acceden cada mes en Sabadell Wallet. Los usuarios de Banco Sabadell representan una cuota del 13,7% del total de usuarios de Bizum y suponen una cuota total del 15% de las transacciones totales Bizum.

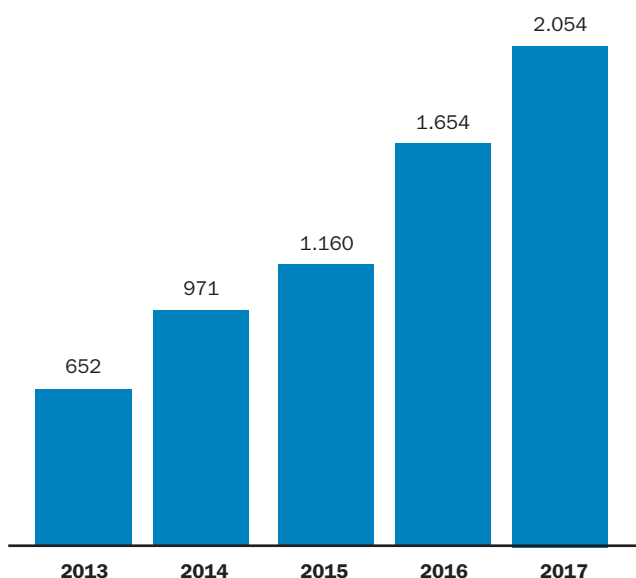
En cuanto a Instant Money, se han hecho mejoras en Sabadell Wallet tanto de visibilidad del servicio como de usabilidad, lo que ha multiplicado por diez el volumen de *instant monies* que se realizan en nuestra *app* Wallet.

Oficina directa

Durante el año 2017 se han incrementado los contactos en la Oficina Directa en más de un 4,87% alcanzando los 3,8 millones de contactos respecto a los registrados en 2016.

Los canales de contacto que han experimentado mayor crecimiento durante este año han sido el telefónico, chat, y redes sociales. Las consultas telefónicas representan el 68% de los canales por encima de los contactos por el canal correo electrónico, el chat y las redes sociales. En

G24 Evolución de clientes activos en Sabadell Móvil



x 3 en 4 años

#clientes activos de Sabadell Móvil

el gráfico G25 se informa de los incrementos de contactos por tipo de canal.

En cuanto a los niveles de servicio, la ratio SLA (Service Level Agreement) en atención telefónica se posicionó por encima del 96%, seguido por un SLA en el chat del 94,39% y un SLA en el canal correo electrónico del 86,56%. En las redes sociales se recibieron más de 521.000 menciones y el nivel de interacciones superaron las 101.000, siendo el SLA del 95,40%.

Los incrementos de volúmenes durante 2017 están motivados por las constantes mejoras e iniciativas para potenciar los diferentes canales:

- En canal telefónico se ha implementado la Firma Digital en las operaciones de los clientes, se han rediseñado los enrutamientos a través del agente virtual, que facilita una mejor gestión y mejora de la experiencia del cliente, así como la optimización de los recursos de las plataformas.
- Se ha incorporado un nuevo proveedor para la atención del tráfico de Oficina Directa.
- Se ha optimizado el proceso de extracción y análisis de datos en redes sociales con la utilización de una nueva herramienta de gestión.

Redes sociales

Las redes sociales son uno de los principales canales en la relación con nuestros clientes, tanto para gestionar la operativa como para transmitir mensajes institucionales, de negocio y campañas de *marketing*. Su uso se multiplica de forma exponencial y es prioridad del Banco potenciar nuestra presencia en ellas.

A través de este medio, se han difundido un gran número de eventos, tanto institucionales como eventos en los que el Banco ha participado. Un ejemplo de ello son las presentaciones de resultados o la Junta de Accionistas, que se han podido seguir a través de Twitter, pero también el Barcelona Open Banc Sabadell Conde de Godó, las conversaciones con Rafael Nadal o la cumbre de *startups* en el Mobile World Congress, 4YFN.

Banco Sabadell amplió su presencia en las redes sociales durante 2017, con la puesta en marcha del perfil de Instagram y la cuenta de Twitter del *hub* de negocios digitales (@Innocells).

El número de seguidores en las redes sociales supera ya los 380.000 seguidores, en la suma de todos los canales en los que el Banco está presente: Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn y Google +, tanto en España como en el Reino Unido y América. La producción de contenido propio ha seguido siendo una constante en 2017 con artículos en el blog y la producción de vídeos en Banco Sabadell TV, así como las alianzas con terceros para la difusión de esos contenidos y de actos en *streaming*.

G25 Contactos por tipo de canal



Tecnología de última generación e innovación (Innocells)

InnoCells, el hub de negocios digitales de Banco Sabadell

Las nuevas tecnologías y la entrada de nuevos competidores en el sector financiero han propiciado un cambio en la oferta de productos y servicios, que a su vez han satisfecho las crecientes demandas de personalización e inmediatez de las nuevas generaciones digitales.

Banco Sabadell afronta este cambio de paradigma como una oportunidad para reforzar su posición en el mercado, manteniendo su foco en el buen servicio al cliente que le caracteriza desde sus orígenes, así como su liderazgo tecnológico y digital.

Las capacidades diferenciales de Banco Sabadell en el sector financiero –un amplio conocimiento de sus clientes, una marca sólida basada en el servicio, y proximidad al mundo emprendedor, entre otros– facilitan su integración en el ecosistema digital reforzados por un modelo único: InnoCells, su hub de negocios digitales y *corporate venture arm*.

InnoCells es la evolución natural de la continua apuesta de la entidad por su transformación digital y comercial a fin de ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Ahora Banco Sabadell une en InnoCells la agilidad e innovación del ecosistema digital con la experiencia y la trayectoria de la entidad.

InnoCells contribuye activamente a la estrategia digital del Grupo Banco Sabadell mediante su conocimiento del ecosistema digital y tendencias de mercado centrales o adyacentes al *core business* de la entidad. Asimismo, la nueva filial apoya el desarrollo de nuevas propuestas de valor centradas en las necesidades del cliente para seguir acompañándole en su día a día.

InnoCells se suma al ecosistema de emprendimiento de la entidad, formado por BStartup, programa destinado a apoyar a los emprendedores en fases iniciales, y Sabadell Venture Capital, enfocado a compañías que buscan potenciar su crecimiento mediante rondas de inversión A o B.

Business builder, creación e impulso de nuevos negocios

El hub actúa como *business builder* mediante la creación y el impulso de negocios digitales en torno a áreas de interés estratégico para el Grupo Banco Sabadell. Es un modelo flexible que tanto desarrolla nuevos negocios desde cero como ofrece los mejores recursos y capacidades de la entidad a equipos y *startups* ya existentes para evolucionar su proyecto.

InnoCells desarrolla nuevos negocios digitales a través de células internas lideradas por emprendedores en residencia o CEOs con un amplio conocimiento del mercado. Así, se facilita tanto la construcción de capacidades y negocios estratégicos para el Grupo como el acceso a talento del ecosistema digital.

InnoCapital, el vehículo de inversiones estratégicas

InnoCells también lleva a cabo inversiones estratégicas de carácter digital y tecnológico a través de InnoCapital, su *corporate venture fund*.

Su foco se centra en la toma de participaciones en *startups*, tanto B2B como B2C, en fase *seed*, series A y B, con un *ticket* medio flexible de entre 0,5 millones de euros y 3 millones de euros, que podría ampliarse para participar en oportunidades de relevancia estratégica.

InnoCapital considera en su estrategia coinvertir con otros *venture capital*, así como liderar rondas de financiación. El objetivo de las inversiones es acelerar la transformación del Grupo, construir *know-how* estratégico y acercar a la entidad al talento diferencial.

Por el momento, si bien el ámbito de actuación es internacional, las inversiones se focalizan en Europa –especialmente en España, el Reino Unido y Alemania como principales *hubs fintech*–, Israel y México.

Inversiones estratégicas

En septiembre de 2017, el vehículo de inversión colideró su primera inversión en Bud, el proveedor tecnológico de Reino Unido que ofrece a entidades financieras una plataforma para acelerar su transformación digital y evolucionar hacia modelos de plataforma (PSD2).

Vocación internacional

El modelo de InnoCells es flexible y responde a una estrategia escalable a las múltiples localizaciones en las que opera Banco Sabadell. La capacidad de internacionalización de los negocios digitales que impulsamos y la portabilidad de las ideas es clave. Por ello, las primeras células se han activado en España, Reino Unido –donde contamos con el valor de TSB– y México.

Calidad de servicio

Para Banco Sabadell, la calidad no es una opción estratégica, sino una manera de entender y realizar su actividad, tanto desde la perspectiva del valor entregado a sus grupos de interés como en la ejecución de todos y cada uno de los procesos en los que se articula dicha actividad. Esta orientación natural hacia la excelencia ayuda a fortalecer sus capacidades en todas las áreas de gestión, convirtiendo las amenazas en fortalezas y los retos en oportunidades de futuro.

Por ello, el Banco evalúa su actividad de acuerdo con los estándares y los modelos existentes para asegurar la bondad de los enfoques de gestión y para fijar nuevos objetivos de mejora desde la autocritica permanente.

El *benchmark* de mercado EQUOS RCB, que la consultora independiente Stiga ha realizado durante los últimos doce años, muestra el resultado de todos los esfuerzos que Banco Sabadell ha realizado: la entidad se sitúa por encima de la media de *peer group* (+0,53) y sector (+0,77),

Sabadell continúa manteniendo su diferencial de calidad respecto al sector.

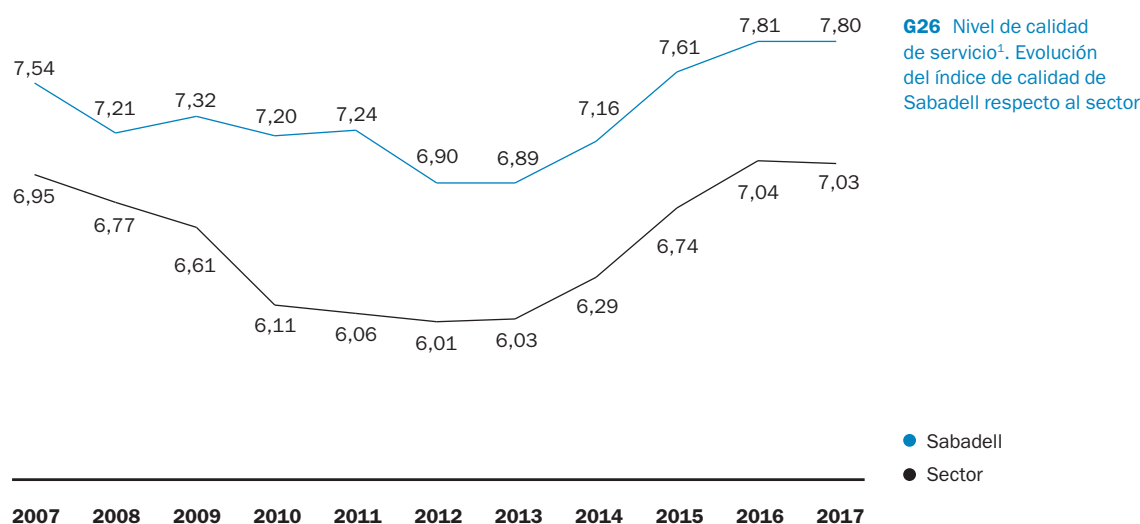
y es líder del *peer group* en actuación comercial, aspecto con mayor relevancia del estudio.

El principal referente para la comparación y mejora de las prácticas de gestión es el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), modelo bajo el cual el Banco se somete a evaluaciones independientes cada dos años. En la evaluación realizada en noviembre de 2016, se renovó el Sello de Oro a la Excelencia en Gestión (+500), superando los setecientos puntos de este exigente modelo. Esto representa haberse mantenido en niveles muy elevados, con respecto a la del 2014, lo que supone un resultado a destacar (G26).

Además, Banco Sabadell sigue siendo la única entidad de crédito española con el 100% de su actividad financiera certificada bajo la ISO, lo que demuestra su orientación al cliente y el rigor en la gestión de los procesos. En 2017, Banco Sabadell ha renovado el certificado ISO 9001.

El Banco dispone del distintivo “Madrid Excelente”, renovado el año 2015 por tres años más, después de superar la evaluación de forma satisfactoria.

Las distintas actuaciones del plan comercial que se han llevado a cabo han dado sus frutos y las valoraciones de los clientes han constatado la mejora en la calidad del servicio, tanto respecto de la media del sector como en términos absolutos.



1. Fuente: EQUOS, STIGA, Estudio de calidad de redes bancarias. Datos 2017 reportados con el perímetro a fecha de cierre de cada año.

Certificaciones de calidad



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

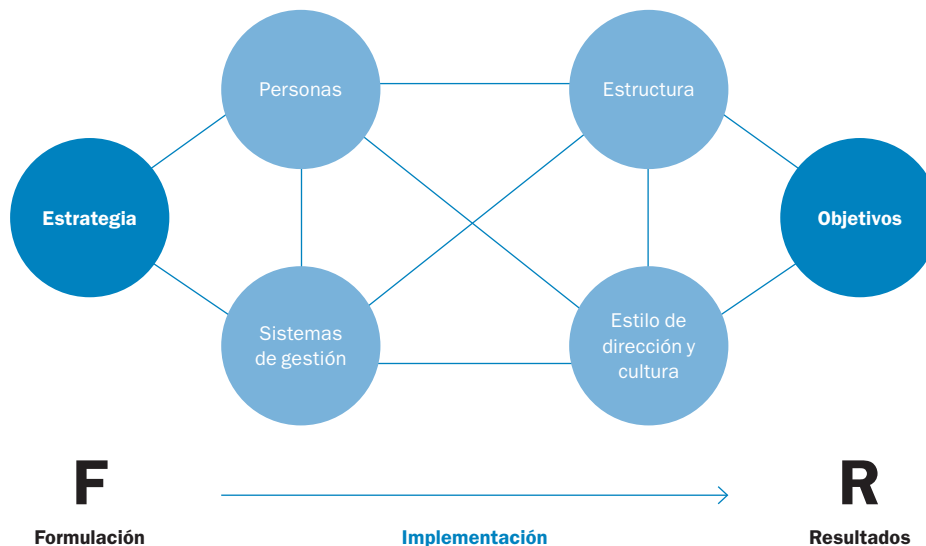
como paraguas de una visión integrada de la formación, basada en el autodesarrollo, la elección de carrera profesional y el reto como motor de progreso personal.

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.

Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa de Banco Sabadell se centra en la idea de desarrollar el negocio de forma ética y responsable, orientado siempre a la excelencia y comprometido con la sociedad en aportar las mejores soluciones a los retos que ésta tiene planteados. Anticiparse y ocuparse a través del desarrollo responsable del negocio, el compromiso con los empleados, con el medio ambiente y con la sociedad en todos los territorios donde el Banco desarrolla su actividad. Son todos los profesionales que integran la organización los que aplican los principios y políticas de responsabilidad social que aseguran ese propósito y el compromiso de Banco Sabadell.

Más allá de cumplir con las normas aplicables, Banco Sabadell dispone de un conjunto de políticas y códigos que garantizan el comportamiento ético y responsable en toda la organización y que alcanzan a toda la actividad del Grupo que hace extensivas a sus proveedores, incorporando la responsabilidad social y ambiental a la cadena de suministro.

El control y seguimiento de las cuestiones relacionadas con esas políticas, normas y códigos se lleva a cabo a través del Comité de Ética Corporativa, cuyos miembros son designados por el Consejo de Administración. A través del Comité de Responsabilidad Social Corporativa, se impulsan y coordinan la estrategia, las políticas y los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo.

La Responsabilidad Social Corporativa de Banco Sabadell también se concreta a través de la adhesión a distintas iniciativas y compromisos internacionales, así como en la obtención de diversos certificados y cualificaciones.

Este año se han seguido desarrollando los programas previstos de Responsabilidad Social Corporativa estructurados en cuatro grandes ámbitos de actuación: negocio responsable, compromiso con los empleados, compromiso con el medio ambiente y compromiso con la sociedad.

Negocio responsable

Vivienda social

Banco Sabadell gestiona a través de *Sogeviso* la problemática social de la vivienda con el fin de abordar las situaciones de exclusión social de sus clientes hipotecarios. Según la situación en la que se sitúe el cliente hipotecario, se aportan diferentes soluciones que abarcan desde un alquiler asequible hasta el alquiler/contrato social en el que se engloban varios servicios.

En este ejercicio se han formalizado 2.912 nuevos alquileres sociales y se ha continuado con la progresiva implementación del contrato social anexo al contrato del alquiler social. Este servicio incluye de una parte un acompañamiento específico de las familias vulnerables por parte de un gestor social, en colaboración con los

servicios sociales de las administraciones públicas de carácter local y, por otra, ayudando a las familias a través de acciones formativas, preparación de entrevistas y *coaching* para la consecución de un trabajo, y también, para la mejora de la situación socioeconómica de estos clientes mediante la colaboración con proveedores del Grupo Banco Sabadell, la administración pública y las entidades del tercer sector. En este marco, el contrato social, desde su implementación y hasta cierre de ejercicio, contempla a 3.769 familias, llegando a una cobertura del 48% del total de familias a las que el Banco facilita solución habitacional consecuencia de su situación de sobreendeudamiento hipotecario por pérdida de sus ingresos económicos. A finales de 2017, el número de familias a las que el Banco facilita alquiler asequible o social asciende a 8.656.

Vulnerabilidad

Una parte de las soluciones que Banco Sabadell aporta para facilitar la inclusión financiera de clientes vulnerables se hace desde *Sogeviso* a través del programa *JoBS* de inserción laboral. Estas acciones de apoyo se centran en reforzar sus habilidades, a través del *coaching* o la formación, de forma individualizada y siempre focalizada al perfil de puestos de trabajo que oferta el mercado. A través de *JoBS* se conectan los clientes con las ofertas laborales que mejor se adaptan a su perfil profesional y personal, logrando así un mayor número de inserciones laborales. Desde noviembre del 2016, está dando cobertura a más de 2 mil clientes y más de 600 de ellos han conseguido un puesto de trabajo a finales del 2017.

Transparencia

El Banco, buscando facilitar la relación con sus clientes y la comprensión de sus relaciones, ha continuado con el proceso de simplificación de contratos mediante su reestructuración con un lenguaje más sencillo, menos técnico y sin renunciar a la seguridad legal e informativa de la que deben disponer los clientes. En esta línea se ha simplificado el catálogo de productos de cuentas a la vista incorporando las ventajas de los iniciales III productos a 31 nuevas ofertas.

A través de una única firma contractual se unifica la apertura simultánea de varios servicios asociados y necesarios para el cliente, reduciendo el tiempo de gestión, la emisión de documentación y la reducción de impresos.

Inversión ética y solidaria

Banco Sabadell fomenta la inversión responsable a través de la oferta a sus clientes de productos de ahorro e inversión que contribuyen a proyectos solidarios. En materia de inversión, tanto la entidad gestora de fondos de pensiones BanSabadell Pensiones EGFP SA como, desde 2016, Aurica Capital, sociedad de capital riesgo con

participaciones en compañías españolas con proyectos de crecimiento en el mercado exterior, están adheridas a los Principios de Inversión Responsable en la categoría de gestión de activos. Dichos principios incluyen criterios sociales, ambientales y de buen gobierno en las políticas y prácticas de gestión.

Dentro de este apartado cabe destacar el Fondo de Inversión Sabadell Inversión Ética y Solidaria, F.I., la Sociedad de Inversión Sabadell Urquijo Cooperación, S.I.C.A.V, S.A., el Plan de Pensiones BS Ético y Solidario, P.P. y el Plan de Pensiones BanSabadell 21 F.P, así como el Fondo de Pensiones G.M. PENSIONES, F.P. destinado a empleados de la entidad. En 2017 desde la Comisión Ética se han seleccionado 22 proyectos enfocados en su mayoría a cubrir riesgos de exclusión social, mejorar las condiciones de vida de personas con discapacidad y solventar necesidades básicas de alimentación y sanidad. En este ejercicio se han cedido más de 430.000 euros a entidades y proyectos solidarios.

Compromiso con los empleados

Género

Banco Sabadell garantiza la igualdad de género tanto en los procesos de selección, formación, promoción, como en las condiciones salariales y de trabajo. Este compromiso, para cada uno de los ámbitos que conforman esta relación, queda concretado en el Plan de Igualdad, en la política de recursos humanos y en el Código de Conducta.

Para ello, el Banco continúa trabajando con el objetivo de evitar cualquier tipo de discriminación laboral en materia de género. Banco Sabadell ha alcanzado y superado en 2017 el compromiso asumido en 2014 con la firma del Acuerdo de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, que fija un objetivo del 18% de mujeres en posiciones directivas en 2018. Actualmente el 34,6% de las posiciones de Dirección de Banco Sabadell están ocupadas por mujeres.

Durante el período 2016-2020 se han fijado objetivos en la promoción de 450 mujeres con un determinado grado de responsabilidad, con la promoción de 198 mujeres desde el inicio del programa, alcanzando el 38% del objetivo final. Asimismo, el Banco ha participado en diferentes eventos e iniciativas que fomentan la igualdad de género y el liderazgo como por ejemplo 'Inversión y Finanzas', 'Mujer Hoy', "Women, Leadership and #climatechange" o el foro "Mujeres influyentes".

Conciliación

El Banco tiene implantadas medidas de conciliación de la vida personal y familiar con la laboral que abarcan a todos los empleados de la entidad. Estos beneficios contemplan

la reducción de jornadas, excedencias y permisos por diversas circunstancias (lactancia, maternidad, cuidado de familiares, permisos especiales, paternidad) así como distintas modalidades de flexibilidad horaria.

En este año el Banco ha ampliado estas medidas ofreciendo adicionalmente la modificación de la jornada laboral (reducción entre el 20% y el 50% para la atención de necesidades personales), la compra de vacaciones (adquisición de hasta 31 días adicionales, con cargo al salario) y la jubilación parcial (destinada a mayores de 61 años, reduciendo su jornada entre un 25% y un 50%). También en coordinación a las medidas existentes, se ha creado una gestora de conciliación con funciones de asesoramiento, intermediación y acompañamiento para managers y colaboradores.

Crecimiento profesional

Para Banco Sabadell tanto el bienestar personal como el crecimiento profesional de sus empleados son una prioridad. Por ello, desde la Dirección del Talento se gestiona la incorporación y el desarrollo de nuevos integrantes así como su retención, factores clave para la competitividad, el liderazgo y la excelencia.

En este ejercicio, el Grupo ha seguido dando impulso al modelo de formación de la entidad, lanzado en 2016, con la consolidación de su portal de formación interna Sabadell Campus y sus diferentes escuelas: escuela de *management*, escuela comercial y escuela Técnico-Financiera. El 89% de los empleados reciben formación con más de 137.000 sesiones *online* accedidas por los empleados.

Diversidad

Banco Sabadell también fomenta la diversidad a través de la integración en el ámbito laboral de personas con distintas discapacidades, con procesos de selección orientados a la no discriminación. En este sentido el Grupo establece acciones de adecuación del puesto de trabajo en el caso que se precisen. Este año se ha iniciado un programa piloto con la Fundación DKV *Integralia* para la contratación de personas con discapacidad en algunas de sus filiales.

Compromiso con el medioambiente

Banco Sabadell dispone de una política ambiental que enmarca su compromiso con el medio ambiente y su lucha contra el cambio climático. Dicha política se centra en minimizar los impactos ambientales de procesos, instalaciones y servicios inherentes a la actividad, gestionar adecuadamente los riesgos y oportunidades relativas al negocio, y también en promover el compromiso medioambiental de las personas con las que el Banco se relaciona. En este sentido el Banco está adherido a varias iniciativas

globales como los Principios de Ecuador y el *Carbon Disclosure Project* (CDP).

Compromiso con el planeta

Desde 2011 Banco Sabadell está adherido a los Principios de Ecuador, marco voluntario internacional de políticas, normas y guías que coordina la Corporación Financiera Internacional (IFC), agencia dependiente del Banco Mundial, que tiene por objeto determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales en los proyectos de financiación estructurada de importe superior o igual a 10 millones de dólares y préstamos corporativos a partir de 100 millones de dólares. A través de estos estándares, se realiza una evaluación social y ambiental, abordando en determinados casos la minimización, mitigación y compensación adecuada, que es revisada por un experto independiente. Durante este ejercicio, Banco Sabadell ha firmado 11 proyectos que incorporan los Principios de Ecuador, de los que el 91% corresponden a proyectos de energías renovables.

Asimismo, toda la red de oficinas dispone de información de soporte para la evaluación del riesgo ambiental relacionado con el sector o la actividad de las empresas analizadas. Dicha evaluación también se incluye en el expediente donde se evalúa el riesgo de crédito de las operaciones e influye en la toma de decisión.

Banco Sabadell fomenta el desarrollo de un modelo energético más sostenible a través de la inversión directa en proyectos y la financiación de energías renovables.

Así, en 2016 y hasta 2019, Banco Sabadell a través de su filial Sinia Renovables, ha iniciado un nuevo ciclo inversor de 150 millones de euros en capital para este tipo de activos. Siguiendo la estrategia de internacionalización del Banco, este ciclo de Sinia contempla inversiones en España, México, el Reino Unido y otros países LATAM. La energía eléctrica renovable atribuible a Sinia en España es de 181 GWh anuales y supera el consumo eléctrico de Banco de Sabadell en oficinas y centros corporativos.

En relación a la financiación, el Banco ha contribuido en proyectos de energías renovables por un importe de 1.048 millones de euros.

Otra de las líneas de negocio del Banco relacionada con el medio ambiente es la financiación de instalaciones de eficiencia energética a través de productos de *renting* y/o *leasing* específicos para estas necesidades que permiten financiar desde proyectos de iluminación pública hasta instalaciones de calderas de biomasa e instalaciones de cogeneración.

Consumo responsable

En cuanto a la infraestructura propia, Banco Sabadell dispone de un sistema de gestión ambiental que sigue el estándar mundial ISO 14001 y con el que se han certificado 6 sedes corporativas. También, con objeto de reducir su

consumo energético, Banco Sabadell desarrolla medidas de mejora continua de ecoeficiencia en sus instalaciones y procesos.

Asimismo, en 2017, se ha mantenido el contrato con Nexus Renovables, que cubre el 99,93% del suministro eléctrico con origen 100% renovable, alcanzando una disminución del 99,83% de emisiones de CO₂ de alcance 2 (consumo eléctrico, tomando como año base el 2014).

Banco Sabadell trabaja para minimizar los consumos de recursos (agua, papel), a la vez que gestionar adecuadamente los residuos. En esta línea, durante el período 2015-2017 se ha reducido el consumo de papel en un 33%. Adicionalmente, el uso de sistemas de contratación digital ha evitado la impresión de 4,7 millones de páginas.

Movilidad sostenible

Este año se ha ampliado la gama de *renting* de vehículos sostenibles, que ha alcanzado el 78% de la flota viva. Adicionalmente Banco Sabadell también ha contribuido a la movilidad sostenible de ciudades como Terrassa y Bilbao financiando autobuses urbanos híbridos y taxis 100% eléctricos en colaboración con primeras marcas del sector.

Compromiso con la sociedad

Banco Sabadell concreta este compromiso mediante el diálogo permanente y a partir de las preocupaciones compartidas con la sociedad. La atención a la educación financiera, la acción social y el apoyo a las distintas iniciativas de impacto social, constituyen los ejes de ese compromiso que también se vehicula a través del voluntariado corporativo, de las iniciativas de las distintas direcciones del Banco y de la Fundación Banco Sabadell.

Educación financiera

Banco Sabadell promueve y participa en distintas iniciativas de educación financiera dando respuesta a las necesidades en esta materia de diferentes segmentos de la sociedad.

- Para niños: a través del concurso de dibujo infantil “¿Para qué sirve el dinero?”, se aporta material didáctico y un glosario especializado, con el que se anima a reflexionar a los más pequeños sobre la importancia del ahorro y a ser solidarios. Por cada dibujo recibido Banco Sabadell realiza una donación a una causa solidaria. A finales de 2017, en la octava edición, la participación ha sido alrededor de 5.000 niños.
- Para jóvenes: por quinto año consecutivo y desde su origen, el Banco participa en el programa de Educación Financiera de Escuelas de Cataluña (EFEC), destinado a jóvenes de quince y dieciséis años en más de 320

centros lectivos. Este año han participado un total de 179 voluntarios, incluyendo profesionales en activo y colectivo sénior (personas jubiladas del Banco). Así mismo el Banco también participa en la iniciativa “Tus Finanzas, Tu Futuro” en colaboración con la Asociación Española de Banca (AEB) y la Fundación Junior Achievement (JA) que abarca a más de cien centros de toda España. En el marco de este programa han participado un total de 32 voluntarios (profesionales en activo y colectivo sénior) y se ha asistido al primer Campamento de Innovación Financiera organizado por la AEB, mentorando a alumnos de 4.º de ESO.

- Para pymes: Banco Sabadell en colaboración desde hace cinco años con AENOR, AMEC, Arola, CESCE, Cofides, Esade y Garrigues es impulsor del programa “Exportar para crecer”, con el que se acompaña a las pymes en su proceso de internacionalización. En 2017 se han realizado 5 jornadas sobre Estados Unidos e India con más 420 personas inscritas en ciudades como Barcelona, Madrid y Bilbao. Asimismo, el Banco ha ampliado su compromiso de soporte y asesoramiento a empresas clientes a través del Sabadell International Business Program, un programa formativo y simultáneo en ciudades como Barcelona, Madrid, Valencia, Oviedo, San Sebastián y Málaga, en colaboración de la Universidad de Barcelona (UB). En esta primera edición más de 70 empresas participantes obtendrán una certificación universitaria en Comercio Internacional.

Adicionalmente, Banco Sabadell está adherido al convenio suscrito entre la AEB, la CNMV y el Banco de España en el marco del Plan Nacional de Educación Financiera. Este plan, que sigue las recomendaciones de la Comisión Europea y de la OCDE, tiene como objetivo mejorar la cultura financiera de los ciudadanos, dotándoles de los conocimientos básicos y las herramientas necesarias para que manejen sus finanzas de forma responsable e informada.

Voluntariado corporativo

Banco Sabadell facilita y promueve a través de los recursos y medios necesarios la solidaridad y el compromiso voluntario de sus empleados. En 2017 se ha consolidado el portal interno Sabadell Life, una plataforma con más de 9.800 usuarios y que integra más de 200 iniciativas solidarias y de voluntariado corporativo, propuestas por el Banco y los propios empleados. Los empleados más solidarios, a través de dinámicas de gamificación, han canjeado su premio por un donativo a una de las causas que Sabadell Life promueve a través de la plataforma Actitud Solidaria: Nadie durmiendo en la calle, de Arrels Fundació, la Atención Psicológica para personas con demencia, de Alzheimer Cataluña y/o de Atención Pediátrica de la Fundación Vicente Ferrer.

Entre las iniciativas de voluntariado que han contado con una mayor participación, además de las colaboraciones en programas de educación financiera citados

anteriormente, cabe destacar:

- Programas que ponen en valor el conocimiento y la experiencia tanto de empleados como del colectivo sénior, con incidencia en sectores vulnerables y en riesgo de exclusión social: Proyecto Coach de la Fundación Exit para mejorar la integración laboral a través del *mentoring* de jóvenes en situación de vulnerabilidad y la Transpirinencia Social Solidaria.
- Aportaciones y participaciones en campañas solidarias: Trailwalker participada por más de 70 equipos y más de 400 voluntarios, la Carrera de la Mujer con la aportación solidaria de 360 dorsales, donaciones de sangre con más de 280 aportaciones, la colaboración con Fundación Magone en Reyes Magos solidarios a través de la aportación de más de 400 regalos, y otras actividades diseñadas por los propios empleados, como la campaña Imparables de captación de fondos dirigidos a la ayuda en investigación médica contra la leucemia.
- Proyectos de integración y la mejora de la empleabilidad: Alianza con Cáritas en el programa Feina amb Cor en la que participan personas en situación de desempleo y vulnerabilidad. En la actualidad, de las 14 personas del programa, 11 continúan trabajando para Banco Sabadell.

Solidaridad

Banco Sabadell desarrolla una parte de su compromiso con la sociedad a través de su Fundación que centra sus actividades en los ámbitos del talento, la ciencia, la cultura y la emprendeduría social. Entre sus iniciativas más relevantes destacan el Premio a la Investigación Biomédica y el Premio a la Investigación Económica, ambos dirigidos a reconocer y apoyar la trayectoria de jóvenes investigadores españoles de estas disciplinas.

En relación a las alianzas en innovación social y el talento, la Fundación Banco Sabadell conjuntamente con la Fundación Ship2B ha lanzado 2 programas: B-Value, programa de innovación para entidades sociales en las que se realiza un *mentoring* especializado en varios sectores y que cuenta con la asesoramiento de empleados del banco, y el B-Challenge, un programa de talento joven en el que se incluye el *crowdfunding* para los 4 mejores proyectos que propongan soluciones innovadoras a retos sociales con modelos de negocio sostenible.

También, a través del trabajo transversal entre distintas direcciones del Banco, se aprovechan distintas iniciativas de negocio para aportar valor a la sociedad. Este es el caso de la alianza firmada con Worldcoo, una *start-up* participada por el Banco a través del programa BStartup 10, para facilitar a través de la operativa online las aportaciones de los clientes a distintas campañas solidarias. Este año a través de Worldcoo se ha canalizado la actitud solidaria de clientes y empleados con más de 2.400 donaciones en 10 proyectos destinados a más de 34.000 beneficiarios. Asimismo, gracias a esta plataforma se ha podido responder con eficacia a varias llamadas

de emergencia como las acontecidas para la recaudación de donaciones ante el terremoto de México, atendiendo a más de 2.500 niños y familias, o bien la ayuda a más de 2.200 personas refugiadas a través de la campaña “Misión Mediterráneo” de Proactiva Open Arms.

Normas corporativas y compromisos institucionales

Más allá de sus actuaciones e iniciativas que se resumen en el presente informe, Banco Sabadell está dotado de un conjunto de códigos, políticas y normas que determinan su compromiso con el propósito del Grupo y también mantiene suscritos diversos acuerdos nacionales e internacionales que a su vez enmarcan ese compromiso.

Principios y políticas

- Código de Conducta: de aplicación general, a todas las personas que forman parte directa del Grupo, ya sea a través de un vínculo laboral o formando parte de sus órganos de gobierno.
- Reglamento interno de conducta en el ámbito del mercado de valores.
- Código de Conducta para Proveedores.
- Política de ética y derechos humanos.
- Política de Responsabilidad Social Corporativa.
- Políticas en relación con los grupos de interés (accionistas e inversores, clientes, proveedores, recursos humanos, medio ambiente y acción social).
- Plan de Igualdad.
- Código de Uso de las Redes Sociales.
- Adhesión a AUTOCONTROL (Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial).
- Adhesión al Código de Buenas Prácticas Bancarias.

Pactos, acuerdos y compromisos

- Firmante del Global Compact (Pacto Mundial de las Naciones Unidas) en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.
- Firmante de los Principios de Ecuador, que incorporan criterios sociales y ambientales (ESG) en la financiación de grandes proyectos y en los préstamos corporativos.
- Integración de la RSC en la práctica empresarial siguiendo la guía ISO 26000.
- Adhesión a los Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas en la categoría de gestión de activos.
- Adhesión al convenio suscrito entre la AEB, la CNMV y

el Banco de España para el desarrollo de actuaciones en el marco del Plan Nacional de Educación Financiera.

- Inclusión en los índices sostenibles FTSE4Good y FTSE4Good IBEX.
- Sello de Oro del modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Certificación ISO 9001 vigente para el 100% de los procesos y para las actividades del Grupo en España.
- Firmantes del Carbon Disclosure Project (CDP) en materia de acción contra el cambio climático.*

* Véase la información y datos de RSC en la web del Banco, apartado “RSC” (www.grupobancosabadell.com).