

- Renovació a la adhesió als Principis d'Inversió Responsable (PRI) de les Nacions Unides en la categoria de gestió d'actius.
- Adhesió al conveni subscrit entre l'AEB, la CNMV i el Banc d'Espanya per al desenvolupament d'actuacions en el marc del Pla nacional d'educació financera.
- Inclusió en els índexs sostenibles FTSE4Good i FTSE-4Good IBEX.
- Segell d'Or del model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Certificació ISO 9001 vigent per al 100% dels processos i per a les activitats del grup a Espanya.
- Certificació ISO 14001 per a les sis seues corporatives.
- Signant del Carbon Disclosure Project (CDP) en matèria d'acció contra el canvi climàtic.
- Obtenció del distintiu d'Igualtat a l'Empresa, atorgat pel Ministeri de Presidència, Relacions amb les Corts i Igualtat.

Equip humà

El banc disposa d'un equip humà expert, ben preparat i amb diversitat de gènere. El model de recursos humans segueix una estratègia clara i es basa en palanques clau que li permeten assolir els objectius (G26).

En aquest sentit, són fonamentals tres premisses, que regeixen en tot moment la gestió del capital humà del grup:

- Més orientació al desenvolupament del talent.
- Més proximitat al negoci.
- Orientació a la satisfacció de l'empleat.

El triple enfocament està orientat a proporcionar el talent que el banc requereixi fent servir les capacitats disponibles. Es construeix sobre la base de dos elements fonamentals en la missió de recursos humans en l'entitat:

- [Fer que la plantilla segueixi sent el factor diferencial.](#)
- [Fer que Banc Sabadell sigui el millor lloc per desenvolupar una carrera professional.](#)

Estratègia de gestió de recursos humans i eixos d'actuació el 2018

La funció de gestió de persones s'ha fet definitivament global, i l'alineació amb la resta de línies d'actuació corporatives és absoluta.

S'està desenvolupant una acció coordinada i eficaç en cadascuna de les línies d'actuació que requereix el Pla director 2018-2020, totes englobades en l'objectiu central d'aconseguir una organització atractiva i que compti amb les persones amb les habilitats adequades. Tots els programes es desenvolupen sota el triple enfocament:

- Anticipació.
- Proximitat al negoci amb focus en:
 - Millora de la productivitat.
 - Rotació interna.
 - Proactivitat en la gestió.
 - Qualitat del servei.
- Millorar la satisfacció dels empleats i evolucionar comportaments en línia amb valors.

El 2018, s'avança en diversos programes, iniciats en gran part en exercicis anteriors, entre els quals destaquen:

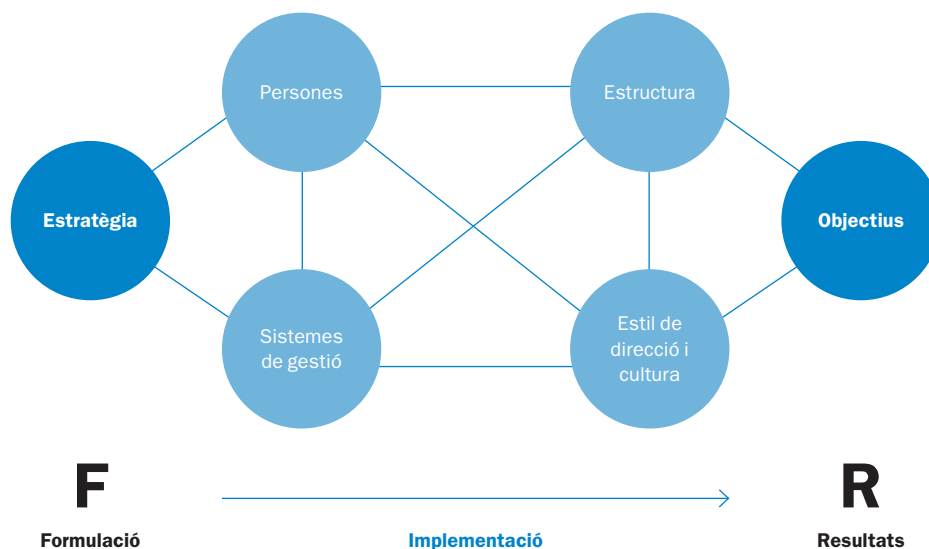
- **Global Performance Management**
Peça angular d'una gestió global, integrada i estandaritzada del talent a tot el grup, que té com a objectiu principal mesurar l'acompliment de manera objectiva, transversalment en tota l'organització, per tal de potenciar les fortaleses i minimitzar les àrees de millora de cada individu.
- **Programa de Millora del Clima Organitzatiu**
Que, gràcies a l'esforç coordinat de totes les àrees del banc, ha possibilitat una millora significativa de les ràtios *target* i reforça l'atractiu ocupador del grup.
- **Programa de Mobilitat i Diversitat**
Que es tradueix en multitud d'oportunitats professionals per al talent intern, en una especial atenció sobre el talent femení com a avantatge competitiu i en la flexibilitat com a oportunitat per millorar la productivitat i el clima laboral.

A aquests programes de continuïtat s'hi han unit altres rellevants per al futur immediat de la nostra entitat:

- La planificació estratègica de persones, tant en el seu caràcter quantitatiu com qualitatiu, amb especial focus en el *gap* existent entre les capacitats actuals de la nostra plantilla i els reptes futurs.
- Expressar la marca a través dels nostres empleats, com a avantatge competitiu fonamental en la transició d'un banc d'oficines a una plataforma de relació omnicanal.

Banc Sabadell creu en les persones i aposta pel seu desenvolupament professional i la seva formació contínua, de manera que proporciona els mecanismes necessaris perquè els empleats puguin desenvolupar tot el seu potencial.

G27



Distribució de la plantilla

En tancar l'exercici 2018, la plantilla de Banc Sabadell i el seu grup era de 26.181 persones, xifra que representa un increment de 336 persones respecte a l'exercici anterior.

La mitjana d'edat de la plantilla s'ha situat en 43,22 anys, i la mitjana d'antiguitat ha estat de 16,31 anys. Pel que fa a la comparació de la plantilla per gènere, el 44,3% eren homes, i el 55,7%, dones.

El 94,1% de la plantilla ha participat en alguna de les activitats proposades al Sabadell Campus.

Projectes en matèria de recursos humans

Selecció i incorporació

El 2018, continua la recerca selectiva del talent extern, sempre amb la necessitat d'incorporar capacitats diverses, un cop sondejades sense èxit les fonts de talent intern. En aquest marc, destaquen tres elements de gran

importància estratègica per a l'atracció i consolidació d'aquest nou talent necessari per al futur del banc.

En primer lloc, el web d'ocupació del grup, www.sabadellcareers.com, que, juntament amb la pàgina d'empresa del banc a LinkedIn, completa un atractiu mural digital per atraure talent.

En segon lloc, els programes d'incubació de talent i, el 2018, més concretament el Data & Analytics Programme, que té com a missió incorporar professionals amb coneixement avançat per explorar i interpretar la informació que contenen les dades, extraient el màxim valor per tal de personalitzar els nostres productes i serveis i prendre

decisions estratègiques de negoci. La primera promoció d'aquest programa s'ha unit al banc al novembre de 2018, amb la incorporació de dotze professionals.

En tercer lloc, el nou procés d'*onboarding*, que busca fidelitzar aquests professionals des del primer dia en la missió i els valors de Banc Sabadell.

Formació i talent

Sabadell Campus

Gràcies a l'impuls de les nostres escoles, el nostre campus ha acumulat més de 123.080 sessions. El 61% de la formació s'ha dut a terme de forma remota per ajudar a la conciliació dels nostres professionals, i la formació presencial s'ha reservat per a formacions d'alt impacte, habilitats personals i de *management*.

Escola Comercial

S'han prioritzat les formacions orientades a incrementar l'impacte de figures clau en la creació de valor del negoci, especialment en directors de negoci de petites i mitjanes empreses i directors de banca d'empreses, amb més de 25.036 hores completes.

MiFID. Assessors de confiança

En línia amb les directrius que contenen la normativa MiFID i, més concretament, la Guia tècnica 4/2017, per a l'avaluació dels coneixements i les competències del personal que informa i que assessora, publicada per la CNMV, s'ha desenvolupat una intensa activitat de certificació, que obté excel·lents xifres, per sobre dels objectius previstos. En aquest sentit, s'han certificat 2.157 empleats, un 54,4% per sobre dels 1.400 previstos per al 2018. Aquest compliment dona un total de 4.061 gestors certificats al desembre de 2018.

Naixement de l'Escola Digital

Més de 3.500 empleats ja desenvolupen el seu potencial digital en els vuit itineraris que els ofereix l'Escola Digital (Gestió de la informació, Treball en xarxa, Destresa digital, Visió digital, Comunicació digital, Identitat digital, Aprenentatge continu i Seguretat).

Els empleats que completen el programa +Digital poden obtenir el títol de Curs Superior de Digitalització en Banca per EADA, fonamentat en la tecnologia *blockchain*, que es lliurarà al juny de l'any que ve.

Creixement de l'equip de formadors interns

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

El 2018 aquest col·lectiu ha crescut notablement, tant en nombre (470) com en impacte, i ha donat suport a processos crítics com el ja esmentat programa MiFID. Aquests professionals han fet més de 50.000 hores de formació, amb més de 19 hores de dedicació de mitjana per formador, per aportar el seu coneixement a la resta de la plantilla.

En el perímetre TSB, ha destacat el pla de formació associat a la migració, que ha involucrat col·lectius clau d'aquest procés amb l'ambició de preparar i alinear totes les capacitats per al moment del llançament. Aquest procés s'emmarca en un seguiment més ampli, *human factors*, que mesura, a més de l'avenç de la formació, altres elements referents a la salut laboral dels empleats durant tot el procés.

Creixement professional

Selecció interna

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

- Internalització parcial de l'equip de selecció del banc per preservar el coneixement dels empleats i empleades.
- S'ha revisat i treballat sobre les etapes del procés de selecció que n'alentien la gestió implicant els seus participants amb l'objectiu de reduir els temps d'execució i guanyar en eficiència del procés.

Flexibilitat i conciliació

El 2018 també s'ha continuat avançant en noves mesures de flexibilitat i millora de la conciliació familiar, entre les quals destaquen la possibilitat de comprar dies addicionals de vacances o l'extensió del desplegament del teletreball, així com la incorporació de la figura del gestor de conciliació.

Així mateix, Banc Sabadell ofereix un ampli ventall de mesures orientades a millorar la conciliació de la vida laboral i familiar i/o personal de la seva plantilla, com la contractació de serveis o compra de productes a través del portal per a empleats, que els ofereix un estalvi econòmic i de temps, ja que reben els productes en el seu lloc de treball.

En els edificis del centre corporatiu de Sant Cugat del Vallès i Madrid, a més a més, es posen a disposició del personal diversos serveis que permeten l'estalvi de temps i

desplaçaments, com ara gimnàs, tintoreria, parafarmàcia, agència de viatges i perruqueria.

Gestió del talent

El model de gestió de persones es basa en la meritocràcia i en el desenvolupament del talent que tenim tots i cadascun de nosaltres.

Aquest model té tres eixos principals: la valoració anual de l'acompliment, l'acompanyament del mànager i les actuacions de desenvolupament segons les necessitats i el potencial de cada persona.

Tots els professionals del banc són valorats pel seu compliment durant l'any. Per fer-ho es té en compte què han aconseguit i com ho han aconseguit.

Serveix per fomentar la meritocràcia; per això, és crític diferenciar en la valoració. Aquest any hem guanyat en objectivitat en incorporar la possibilitat de contrast de mànagers anteriors i mànagers funcionals.

Tan important com la valoració de l'acompliment de l'any és la valoració del potencial de cara a l'any que ve per prendre millors decisions en el desenvolupament professional (mobilitat interna, promoció, programes de desenvolupament), alinear aspiracions amb oportunitats professionals i dissenyar l'agenda de desenvolupament.

A partir d'aquí Banc Sabadell posa a disposició dels empleats eines i programes de formació específics, sempre sota un enfocament de corresponsabilitat de l'empleat en el desenvolupament de la seva carrera.

En particular, els directius compten amb un programa de desenvolupament directiu quan accedeixen a la posició de directiu *top* o de director corporatiu, amb l'objectiu d'acompanyar-los en els moments de transició de carrera i preparar-los davant l'entorn canviant del negoci, amb especial focus en els desafiaments propis del nou rol de lideratge.

A més a més, Banc Sabadell ha continuat evolucionant el model per disposar de la millor informació sobre el nostre talent actual i el seu potencial per assegurar una idònia presa de decisions en matèria de persones, una gestió eficaç i eficient i el desenvolupament efectiu de directius i predirectius.

D'aquesta manera, hem donat continuïtat al model de comitès de valoració de persones en el si de cada Comitè de Direcció General (17 en total), en què s'han tractat les qüestions següents:

- Evolució actual (i prevista) de la plantilla (perfil i costos) i resultats de gestió (compensació, gestió de l'acompliment –alts i baixos compliments–, clima).
- Actualització del mapa del talent (directiu i predirectiu) i *pool* de potencial.
- Decisió de candidats en noves posicions directives i proposta d'alts potencials.
- Propostes d'actuació sobre la plantilla.

Millora del clima organitzatiu

Sota les premisses del model d'excel·lència *Great Place to Work*, s'ha continuat mesurant i actuant en els diferents pilars que determina el model amb la finalitat que el nivell de confiança intern no deixi de créixer. Totes les àrees del banc s'han compromès amb aquest objectiu, i amb aquesta finalitat s'han desenvolupat multitud d'iniciatives relacionades amb la millora del clima.

Premis i reconeixements

Distintiu d'Igualtat en l'Empresa

Concedit pel Ministeri de Presidència, Relacions amb les Corts i Igualtat per les polítiques que desenvolupa a favor de la igualtat d'oportunitats professionals entre homes i dones, tal com consta en l'última publicació del *Butlletí Oficial de l'Estat* (BOE).

Banc Sabadell passa a formar part de la xarxa DIE, integrada per 147 empreses del país, en què treballen unes 236.000 persones, de les quals el 42% són dones.

Merco Talento

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