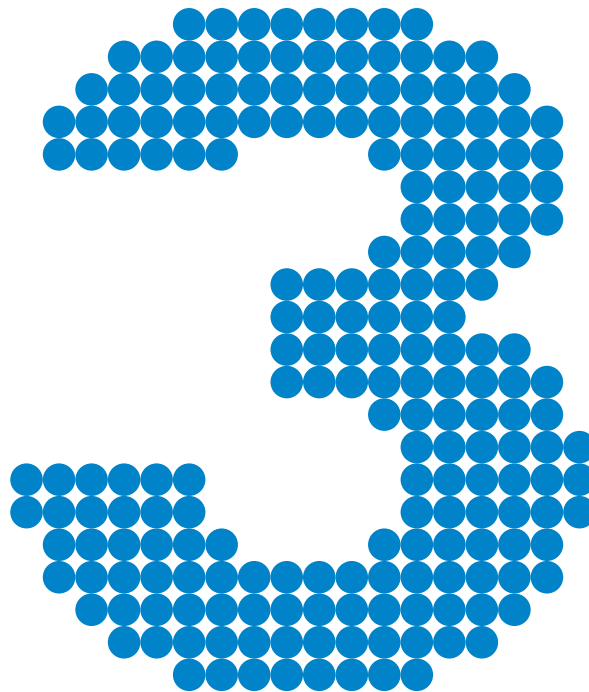


Grup Banc Sabadell

| | |
|----|-----------------------------------------------|
| 13 | Banc Sabadell |
| 16 | Govern corporatiu |
| 22 | Claus de l'exercici 2018 i Pla 2020 |
| 28 | L'acció de Banc Sabadell i els accionistes |
| 30 | El client |
| 44 | Informació no financera i diversitat |
| 50 | Equip humà |



Banquers des de 1881.

Fundat fa 137 anys, Banc Sabadell és una entitat que pertany a l'IBEX 35 i un grup bancari internacional amb una xarxa de 2.457 oficines i de prop de 12 milions de clients a Espanya. Banc Sabadell és avui una de les principals entitats del sistema financer espanyol, i ocupa una posició destacada en el mercat de banca personal i d'empreses.

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

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

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

Les línies estratègiques de Banc Sabadell s'han fixat tradicionalment en plans de negoci triennals.

Així doncs, el 2018 Banc Sabadell va presentar el seu nou Pla de negoci, en què posa les bases estratègiques de cara a afrontar el nou cicle econòmic. Les ambicions d'aquest pla són consistents amb els valors i objectius que han caracteritzat l'entitat des dels seus començaments.

En aquest sentit, la rendibilitat, la sostenibilitat i la creació de valor són els objectius en què es fonamenta aquest Pla de negoci anunciat al febrer de 2018.

La rendibilitat significa continuar creixent en els mercats principals en què Banc Sabadell és present, així com millorar l'eficiència i accelerar la normalització del balanç.

Per la seva banda, la sostenibilitat implica continuar desenvolupant les capacitats tecnològiques necessàries per oferir una proposta de valor, així com promoure l'atracció de talent versàtil per afrontar la transformació comercial i digital de l'entitat i la seva adaptació a un entorn canviant com l'actual.

Finalment, el Pla de negoci de Banc Sabadell troba els seus fonaments en la creació de valor per a tots els seus *stakeholders*, mentre ofereix una àmplia oferta de productes i qualitat de servei als seus clients.

Tot això, sense oblidar el compromís que Banc Sabadell té amb la societat i el medi ambient en tots els territoris en què el banc desenvolupa la seva activitat, a través del desenvolupament ètic i responsable del seu negoci.

L'any 2018 s'ha caracteritzat per dos fets destacats. En primer lloc, s'ha culminat la neteja d'actius immobiliaris del balanç. En aquest sentit, el banc ha anunciat un acord per vendre la pràctica totalitat de la seva exposició immobiliària per un import brut de 9.100 milions d'euros i ha anunciat altres acords per vendre 3.161 milions d'euros bruts addicionals de crèdits dubtosos. Amb aquesta reducció, el total d'actius problemàtics nets del grup representa tan sols l'1,8% del balanç (considerant el 100% de l'exposició a aquells actius problemàtics sota l'EPA). En segon lloc, s'ha completat la migració tecnològica de TSB. La posada en marxa de la nova plataforma ha generat certes incidències que han afectat els clients, la resolució de les quals ha comportat costos extraordinaris, però ha dotat TSB d'una imprescindible independència operativa, que aportarà més agilitat i eficiència, a més de permetre-li expandir-se en noves línies de negoci. Totes dues fites han estat molt rellevants per les seves implicacions estratègiques i la seva contribució a millorar la rendibilitat futura del banc, si bé en el curt termini han impactat en els resultats del grup.

En relació amb els resultats obtinguts durant l'exercici, l'any 2018 ha estat marcat per una excel·lent dinàmica comercial, en què ha crescut el volum del crèdit i han millorat els ingressos del negoci ordinari en un 2,9% durant l'any. Paral·lelament, Banc Sabadell ha mostrat una sòlida posició de solvència, amb una ràtio de capital CET1 *fully-loaded* de l'11,3% proforma a final de l'exercici. Finalment, cal destacar que el banc ha continuat avançant amb pas ferm en el procés de transformació digital i comercial, en virtut del seu fort compromís amb les noves exigències de l'era digital, que inclouen la digitalització dels processos i l'evolució de la cultura organitzacional. D'aquesta manera, el banc es troba immers en un procés consistent a aprofitar les oportunitats que brinda l'aparició de noves capacitats tecnològiques.

En definitiva, l'any 2018 ha estat un any clau per al futur immediat de Banc Sabadell, ja que, a més de culminar la neteja dels actius immobiliaris i completar la migració de TSB, ha desenvolupat una excel·lent activitat comercial i ha continuat avançant cap a la digitalització de cara a oferir millors productes i serveis als seus clients.

Evolució històrica i adquisicions

El 2018, Banc Sabadell ha culminat la normalització del seu balanç i la migració tecnològica de TSB.

G1 Fites principals de Banc Sabadell

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

Banc Sabadell és present a vint països a través de sucursals, oficines de representació, filials i participades, fet que representa un 31% del crèdit total fora d'Espanya (G2).

G2 Banc Sabadell al món



● **Filials i participades**

- Andorra
- Bogotà (Colòmbia)
- Mèxic DF (Mèxic)
- Londres (Regne Unit)

● **Sucursals**

- Miami (EUA)
- París (França)
- Casablanca (Marroc)
- Lisboa (Portugal)
- Londres (Regne Unit)

● **Oficines de representació**

- Alger (Algèria)
- São Paulo (Brasil)
- Pequín (Xina)

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

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



Jaume Guardiola Romojaro,
conseller delegat

Consell d'Administració

President

Josep Olliu Creus (E)

Vicepresident

José Javier Echenique Landiribar (I)

Conseller delegat

Jaume Guardiola Romojaro (E)

Conseller director general

José Luis Negro Rodríguez (E)

Consellera secretària general

María José García Beato (E)

Conseller director general

de riscos (CRO)

David Vegara Figueras (E)

Consellers

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Aurora Catá Sala (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

David Martínez Guzmán (D)

José Manuel Martínez Martínez (I)

José Ramón Martínez Sufrategui (I)

Manuel Valls Morató (I)

Secretari no conseller

Miquel Roca i Junyent

Comissions del Consell

Comissió Executiva

Josep Olliu Creus (P) (E)

José Javier Echenique Landiribar (I)

Jaume Guardiola Romojaro (E)

Pedro Fontana García (I)

José Manuel Martínez Martínez (I)

María José García Beato (SNV)

Comissió d'Auditoria

i Control

Manuel Valls Morató (P) (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

José Ramón Martínez Sufrategui (I)

Miquel Roca i Junyent (SNV)

Comissió de Nomenaments

Aurora Catá Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

Miquel Roca i Junyent (SNV)

Comissió de Retribucions

Aurora Catá Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

María José García Beato (SNV)

Comissió de Riscos

George Donald Johnston (P) (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

Manuel Valls Morató (I)

María José García Beato (SNV)

Composició el 21 de febrer de 2019

(E) Executiu / (IC) Independent coordinator / (I) Independent / (D) Dominical / (P) President / (SNV) Secretari no vocal / (CRO) Chief risk officer

President

Josep Oliu Creus

Conseller delegat

Jaume Guardiola Romojaro

Conseller director general

José Luis Negro Rodríguez

Consellera secretària general

María José García Beato

Conseller director general de riscos (CRO)

David Vegara Figueras

Directors generals

Director general Financer

Tomás Varela Muiña

Director general d'Operacions i Persones

Miguel Montes Güell

Director general de Sabadell Espanya

Carlos Ventura Santamans

Director general adjunt de Corporate & Investment Banking

José Nieto de la Cierva

Director general adjunt de Gestió de Riscos

Rafael García Nauffal

Director general adjunt de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries

Enric Rovira Masachs

Director general adjunt de Negocis

Ramón de la Riva Reina

Director general adjunt de Marketing & Business Transformation

Manuel Tresánchez Montaner

Director general adjunt de la Territorial Est

Jaime Matas Vallverdú

TSB

President executiu TSB

Richard Meddings

Mèxic

Director general Sabadell Mèxic

Francesc Noguera Gili

Sotsdirectors generals

Direccions corporatives

Secretaria General

Assessoria Jurídica

Gonzalo Baretino Coloma

Comunicació i Relacions

Institucionals

Gabriel Martínez Rafael

Conseller delegat

Planificació Estratègica

i Gabinet del Conseller Delegat

Fernando Herraiz Philip

CRO – Chief Risk Officer

Control de Riscos

Joaquín Pascual Cañero

Compliment Normatiu

Federico Rodríguez Castillo

Chief economist

Sofia Rodríguez Rico

CFO – Chief Financial Officer

Gestió Financera Global

i CFO Espanya

Sergio Palavecino Tomé

Control Financer Global

Anna Bach Portero

COO – Chief Operating Officer

Recursos Humans

Conchita Álvarez Hernández

Serveis Corporatius

Adrià Galian Valldeneu

CIO Sabadell

Rüdiger Schmidt

Innovació Tecnològica

Alfonso Ayuso Calle

CCO – Chief Credit Officer

Risc Empreses i Detallista

José Luis Sánchez Rius

Auditoria Interna

Núria Lázaro Rubio

Operacions Corporatives

Joan M. Grumé Sierra

Direccions de Negoci

Sabadell Espanya

Customer Solutions

Albert Figueras Moreno

Negocis Institucionals

Blanca Montero Corominas

Sabadell Consumer Finance

Miquel Costa Sampere

Direcció Territorial Catalunya

Xavier Comerma Carbonell

Direcció Territorial Centre

Eduardo Currás de Don Pablos

Direcció Territorial Est

Jaime Matas Vallverdú

Direcció Territorial Nord-oest

Pablo Junceda Moreno

Direcció Territorial Nord

Ignacio Navarro Cameo

Direcció Territorial Sud

Juan Krauel Alonso

Banca Privada

Pedro Dañobeitia Canales

Asset Management

Cirus Andreu Cabot

Bancassegurances

Silvia Ávila Rivero

Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa EMEA

Ana Ribalta Roig

Corporate America & Asia i SIB

Maurici Lladó Vila

Finançament Estructurat

David Noguera Ballús

Contractació, Custòdia i Anàlisi

Javier Benzo Perea

Tresoreria i Mercat de Capitals

Guillermo Monroy Pérez

Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries

Real Estate i Mercats Institucionals

Jaume Oliu Barton

Solvía

Javier García del Río

Consell d'Administració

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

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

El Consell d'Administració de Banco de Sabadell, S.A. té una composició diversa i eficient. Té una dimensió adequada per exercir eficaçment les seves funcions amb profunditat i contrast d'opinions, fet que permet aconseguir un funcionament de qualitat, eficaç i participatiu. La seva composició té una adequada diversitat de competències i trajectòries professionals, orígens i gènere, amb una àmplia experiència en els àmbits bancari, financer, d'assegurances, riscos i auditoria, en el camp regulador i jurídic, acadèmic, de recursos humans i consultoria, i en l'àmbit empresarial i internacional.

La composició del Consell d'Administració guarda un adequat equilibri entre les diferents categories de conseller que el formen. En benefici de la funció general de supervisió que constitueix la missió del Consell d'Administració, aquest compta en el seu si amb una proporció adequada entre consellers externs i executius. Els consellers independents constitueixen una àmplia majoria del Consell d'Administració, i tenen prou pes en el Consell per defensar adequadament els interessos dels accionistes minoritaris d'acord amb les normes de bon govern. El 2018, el Consell d'Administració ha reforçat la diversitat de gènere i ha nomenat consellera una dona, a més amb la categoria d'executiva (G3).

Aquest any s'han delimitat les funcions del president i del conseller delegat en el sentit d'atribuir les funcions relacionades amb la direcció i gestió del negoci al conseller delegat, que assumeix la presidència del Comitè de Direcció. El president ocupa la presidència del Consell d'Administració i de la Comissió Delegada, a més de determinades funcions executives.

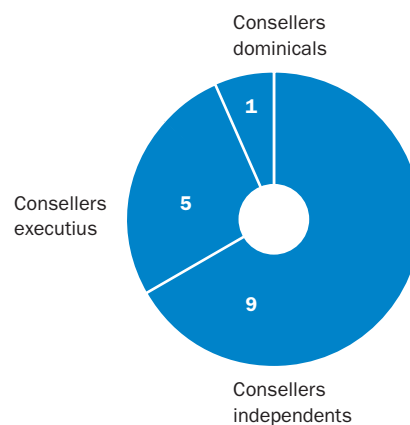
El Consell d'Administració estava format, el 31 de desembre de 2018, per quinze membres: quatre consellers executius i onze no executius, dels quals deu eren independents i un dominical. Durant l'exercici 2018 s'ha incorporat al Consell d'Administració la consellera executiva María José García Beato, i ha estat baixa el conseller extern José Manuel Lara García.

Al febrer de 2019, el conseller David Vegara ha canviat de categoria –de conseller independent a conseller executiu– com a conseqüència del seu nomenament com a *chief risk officer* amb dependència directa de la Comissió de Riscos.

G3 Diversitat de gèneres i perfils en l'organització

| |
|---------------------------------------|
| Perfils en el Consell d'Administració |
| 20% Internacionals |
| 20% Dones |
| 60% Independents |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| Compliment dels més alts estàndards de qualitat |
| Formació contínua |
| Avaluació continuada de la idoneïtat dels membres del Consell d'Administració |



Composició el 21 de febrer de 2019

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

Comissions del Consell

Actualment, hi ha cinc comissions en funcionament.

Comissió Executiva

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

| Nom | Càrrec | Categoria |
|----------------------------------|---------------------|-------------|
| Josep Olliu Creus | President | Executiu |
| José Javier Echenique Landiribar | Vocal | Independent |
| Jaume Guardiola Romojaro | Vocal | Executiu |
| Pedro Fontana García | Vocal | Independent |
| José Manuel Martínez Martínez | Vocal | Independent |
| María José García Beato | Secretària no vocal | |

Comissió d'Auditoria i Control

La Comissió d'Auditoria i Control, formada per quatre consellers independents, es reuneix com a mínim trimestralment i té com a objectius principals supervisar l'eficàcia del control intern del banc, l'auditoria interna i els sistemes de gestió de riscos; supervisar el procés d'elaboració i presentació de la informació financera regulada; informar dels comptes anuals i trimestrals del banc, les relacions amb els auditors externs, així com assegurar que es prenguin les mesures oportunes en cas de conductes o mètodes que puguin ser incorrectes. També vetlla perquè les mesures, polítiques i estratègies definides en el Consell d'Administració s'implantin degudament.

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

Comissió de Nomenaments

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

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

Comissió de Retribucions

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

Comissió de Riscos

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

El banc ha publicat l'Informe anual de govern corporatiu, incorporat als comptes anuals de 2018, i l'Informe anual sobre remuneracions dels consellers a la pàgina web de la Comissió Nacional del Mercat de Valors i a la de Banc Sabadell.*

El Consell d'Administració ha avaluat el seu funcionament durant l'any 2018, així com el de les seves comissions, i s'ha considerat satisfactori.**

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

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

Composició el 21 de febrer de 2019

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

** Vegeu els informes de les comissions sobre el seu funcionament i les activitats en l'exercici de 2018 al web del banc.

Un exercici marcat per una excel·lent dinàmica comercial.

En el camí adequat per assolir els objectius financers fixats per al 2020, amb un millor perfil de risc.

El 2018 ha representat un any de gran rellevància per a Banc Sabadell, perquè durant aquest exercici s'ha aconseguit culminar dues fites importants, la normalització del balanç i la finalització del procés de migració de TSB, per així donar pas a un nou cicle enfocat a la millora de la rendibilitat a partir del creixement del negoci i la millora de l'eficiència.

Així doncs, d'una banda, el 2018 Banc Sabadell ha culminat la neteja d'actius immobiliaris del balanç i ha arribat a un acord per a la venda del 80% de Solvia Serveis Immobiliaris. En aquest sentit, Banc Sabadell ha anunciat un acord per vendre la pràctica totalitat de la seva exposició immobiliària i la societat que els gestiona, la qual cosa li ha permès avançar cap a la normalització del balanç abans del que s'esperava, així com millorar la rendibilitat en un futur.

D'altra banda, durant aquest exercici, Banc Sabadell ha finalitzat la migració tecnològica de TSB, la qual cosa permetrà a l'entitat aconseguir autonomia operacional i convertir-se en un banc amb una de les plataformes tecnològiques més avantguardistes del Regne Unit i completament adaptada als desafiaments de l'era digital.

Els resultats de Banc Sabadell durant l'any 2018 han destacat per una positiva evolució dels ingressos del negoci bancari al mercat espanyol, impulsats per un fort dinamisme de la seva activitat comercial. Tanmateix, pel que fa al grup, aquesta evolució s'ha vist impactada per 637,1 milions d'euros de costos extraordinaris bruts relacionats amb la migració tecnològica de TSB i amb les provisions no recurrents derivades de les vendes institucionals d'actius problemàtics anunciades durant l'any. Així doncs, Banc Sabadell ha aconseguit un benefici net de 328,1 milions d'euros en l'exercici 2018. Excloent aquests impactes extraordinaris, el benefici net hauria incrementat un 9,6% respecte a l'exercici anterior a perímetre i tipus de canvi constant.

En virtut d'aquestes vendes de carteres institucionals, Banc Sabadell ha fet un gran avenç en la millora de la seva qualitat creditícia, alhora que ha estat capaç de mantenir una sòlida posició de solvència.

En tancar l'exercici 2018, la ràtio de capital CET1 *fully-loaded* ha pujat a l'11,1%, 11,3% proforma. El Consell d'Administració ha acordat proposar a la Junta General

d'Accionistes l'aprovació d'un dividend anual total de 0,03 euros per acció, per mantenir així una ràtio *payout* total del 51%.

Rendibilitat

Durant el 2018, Banc Sabadell ha aconseguit un fort creixement dels ingressos del negoci bancari, que van augmentar interanualment un 2,9% a perímetre constant gràcies, principalment, al negoci del mercat espanyol i Mèxic. En aquest sentit, el marge d'interessos ha mostrat un comportament favorable impulsat pel fort dinamisme comercial, mentre s'ha defensat el marge de clients en un context marcat per l'evolució negativa de l'euríbor i la intensa pressió competitiva.

Alhora, les comissions han mostrat una evolució destacable i han assolit un creixement interanual del 9,6% en el grup i de l'11,3% pel que fa a ex-TSB, sobretot gràcies a la fortalesa de les comissions de serveis, que s'han incrementat després de l'estratègia comercial implementada per augmentar la vinculació dels clients i la digitalització dels serveis.

L'any 2018, la ràtio d'eficiència va tenir l'impacte dels costos extraordinaris tecnològics de la migració de TSB. La base de costos recurrents del grup va incrementar un 2,4% interanualment a perímetre constant.

Activitat comercial

Els volums de crèdit viu s'han vist fortament impulsats pel bon comportament dels segments de pimes i grans empreses i, al mateix temps, pel creixement en hipoteques habitatge, fet que no s'observava des de diversos anys enrere. Així doncs, el crèdit viu de Banc Sabadell ha aconseguit arribar a un creixement interanual del 3,2%, del qual el negoci espanyol ha mostrat un creixement superior al 5%. Així mateix, el crèdit brut va créixer un 0,5% en termes interanuals a perímetre constant (G4).

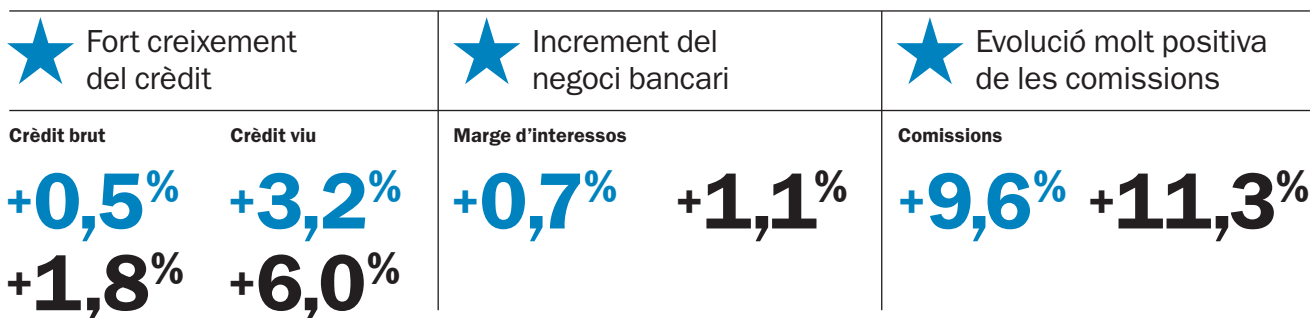
El 2018, Banc Sabadell ha continuat millorant la seva posició competitiva, guanyant quota de mercat al llarg dels diferents productes i segments, mentre ha mantingut

l'elevada qualitat de servei que sempre l'ha caracteritzat, i millorant l'experiència de client, adaptant-la a les noves necessitats del mercat. En aquest sentit, Banc Sabadell

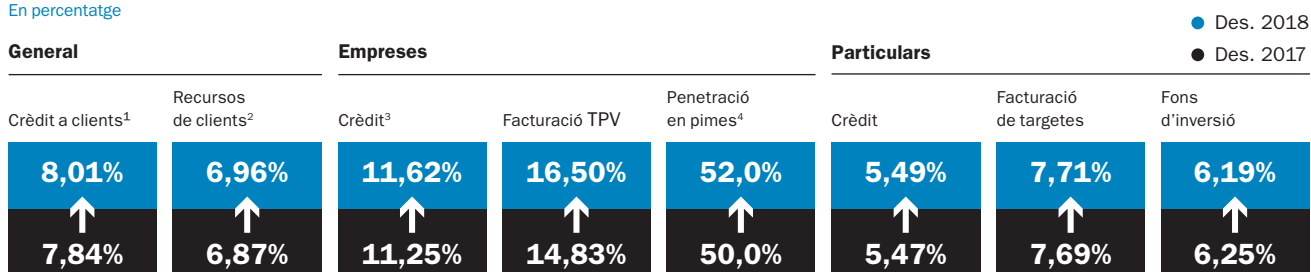
continua sent líder en experiència de client en els segments de pimes i grans empreses, i ha millorat la seva posició al tercer lloc en banca detallista (G5 i G6).

G4 Fortalesa del negoci bancari

Creixement interanual ● Grup Sabadell ● Sabadell ex-TSB



G5 Quotes de mercat per producte En percentatge



Fonts: Banc d'Espanya, ICEA, Inverco i Servired.

1 Exclou repos i l'impacte de l'EPA NPL run-off.

2 Recursos gestionats d'altres sectors residents (OSR): dipòsits vista i termini, fons d'inversió, productes d'assegurances d'estalvi, plans de pensions i bons detallistes.

3 Exclou crèdit a activitats immobiliàries i repos.

4 Empreses amb una facturació entre 0,9 M€ i 10 M€.

G6 Nivell de qualitat del servei

Nivell de qualitat del servei
Net promoter score (NPS)

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



Font: Report Benchmark NPS Accenture. NPS es basa en la pregunta següent:

"En una escala de 0 a 10 on 0 és 'gens probable' i 10 és 'definitivament el recomanaria',

en quin grau recomanaria Banc Sabadell a un familiar o amic?" L'NPS és el percentatge

de clients que puntuen 9-10 després de restar els que responen entre 0 i 6. Inclou entitats comparables. Dades de l'últim mes disponible.

Creixement del crèdit viu en els segments de pimes i grans empreses.

Tendència positiva del crèdit i els ingressos ordinaris, finalització de la migració a TSB i reducció d'actius problemàtics.

Qualitat creditícia i solvència

Durant l'any 2018, Banc Sabadell ha reduït significativament la seva exposició en actius immobiliaris del balanç. En total, els actius problemàtics s'han reduït en 7.846 milions d'euros l'any, considerant el 20% d'exposició a aquells actius problemàtics sota l'EPA. Gran part d'aquesta reducció s'explica per l'acord en la venda de la pràctica totalitat de la seva exposició immobiliària per un import brut de 9.100 milions d'euros i altres acords per vendre 3.161 milions d'euros bruts addicionals de crèdits dubtosos.

Així mateix, Banc Sabadell ha fet un gran avenç en la millora de la seva qualitat creditícia a través de la venda de carteres d'actius problemàtics, així com de la contínua reducció orgànica dels actius, seguint la tònica positiva d'anys previs.

Tot això ha permès a Banc Sabadell millorar notablement el seu perfil de risc molt abans del que s'esperava,

de manera que ha disminuït la ràtio d'actius problemàtics nets sobre el total d'actius a l'1,8% (G7) i una ràtio de morositat del 4,2%, alhora que ha contribuït a millorar la seva rendibilitat en un futur.

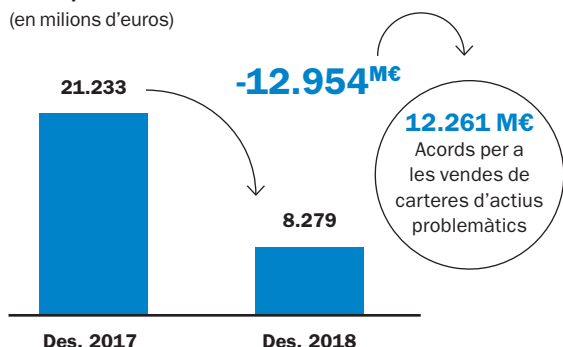
Així mateix, aquestes vendes de carteres institucionals s'han dut a terme mantenint una sòlida posició de solvència, molt per sobre dels requeriments reguladors, amb una ràtio de capital CET1 *fully-loaded* de l'11,3% proforma de les vendes institucionals d'actius problemàtics, la venda de Solvia Serveis Immobiliaris i la primera aplicació de la NIIF 16.

Pel que fa al mercat de capitals, cal destacar que el 2018 Banc Sabadell ha efectuat una nova emissió de deute *senior preferred* a 5 anys i 3 mesos per un import total de 750 milions d'euros. A més a més, a finals de novembre, es va fer una emissió de Tier 2 per un import de 500 milions d'euros a 10 anys, amb la possibilitat d'amortitzar anticipadament per part del banc a partir del cinquè any.

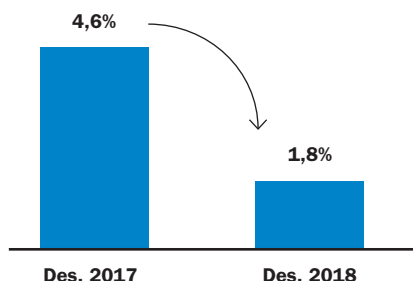
Actius problemàtics: situació normalitzada després de les vendes de carteres.

G7 Acords per a les vendes de carteres d'actius problemàtics

Actius problemàtics
(en milions d'euros)



Actius problemàtics sobre total actiu (%)



Migració tecnològica de TSB

El mes d'abril de 2018 es va completar la migració tecnològica de TSB. La posada en marxa de la nova plataforma va generar certes incidències que van afectar els clients, la resolució de les quals va suposar costos extraordinaris. En aquest sentit, els costos extraordinaris relacionats amb la migració van pujar a 121,0 milions d'euros, mentre que els impactes extraordinaris nets ocasionats després de la migració van ser de 339,0 milions d'euros durant l'any.

Les incidències esmentades van tenir un impacte directe sobre la nova producció d'hipoteques de la

franquícia britànica. En aquest sentit, el crèdit viu d'aquesta es va mantenir estable en termes interanuals. Per la seva banda, els recursos de clients van mostrar una baixada del 4,7%, tot i que els comptes corrents van mostrar un creixement del 3,2% durant l'any.

La nova plataforma tecnològica ha dotat TSB d'una imprescindible independència operativa, aportarà més agilitat i eficiència i permetrà a la franquícia expandir-se en noves línies de negoci, com ara la banca d'empreses.

Finalment, cal destacar que el mes de novembre de 2018 el Consell de TSB va nomenar Debbie Crosbie nova consellera delegada de la filial britànica, i està prevista la seva incorporació a la primavera de 2019.

Transformació comercial i digital

Banc Sabadell aposta per l'experiència de client com a palanca de diferenciació competitiva i s'ha fixat l'ambició de ser líder en experiència de client en tots els segments. Per això, durant l'any 2018, el banc ha continuat progressant en la seva transformació comercial i digital per tal de fer front a les noves necessitats del mercat amb la seva millor proposta de valor (G8 i G9).

En l'àrea de transformació comercial, el banc ha continuat implementant nous models de distribució que són consistents amb el lema de l'entitat, "ser on siguis". Aquests models aporten simplicitat i conveniència als clients, alhora que contribueixen a fer més eficients els models productius. En són un exemple el model de gestió activa, que ja compta amb 233 gestors, així com les oficines multiubicació i les oficines amb director compartit, entre d'altres. Referent a això i gràcies a l'enfocament *customer centricity* de la seva activitat en Data & Analytics, ha impulsat múltiples iniciatives basades en el coneixement de les necessitats del client per adaptar la proposta

de valor en diversos àmbits com el consum, l'estalvi, les assegurances o el *pricing*.

D'altra banda, Banc Sabadell està fortament conscient dels reptes tecnològics a què s'enfronten les entitats financeres en l'era digital, i, per aquest motiu, el banc ha continuat el 2018 enfocant-se en el progrés d'un model de gestió eficient, desplegant les capacitats tecnològiques necessàries per adaptar-se a les noves necessitats dels clients.

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

Durant aquest any, InnoCells ha continuat col·laborant amb diverses *startups*, alhora que ha fet diverses inversions estratègiques, entre les quals destaquen Antai, Cardumen Capital, Biometric Vox o el fons Base10, i adquisicions estratègiques com Instant Credit.

Banc Sabadell és un banc que fa 137 anys que es transforma, i ho seguirà fent per mantenir la seva essència: l'excel·lència en el servei al client.

Compromesos amb la transformació digital i comercial per mantenir el lideratge en experiència de client.

G8 Transformació digital i comercial

Els clients digitals han augmentat l'any 2018 un 6%, fins als 4,7 M de clients

4,7^M

(+6% YoY)
Clients digitals grup

3,4^M

(+17% YoY)
Clients mòbil grup

69^M

(+3% YoY) Trànsit mensual en web/mòbil grup

37.065

(+39% YoY) Vendes digitals de préstecs consum a Espanya

42%

(-17 pp YoY) Vendes digitals al Regne Unit

22%

(+2 pp YoY) Vendes digitals a Espanya

878^m

(+17% YoY) Clients en Gestió Activa a Espanya

89%

(+1 pp YoY) Operacions a través de canals remots

19^M

(+33% YoY) Impactes generats per intel·ligència de negoci

Inversions en innovació

INSTANT CREDIT

PAYTPV

CARDUMEN

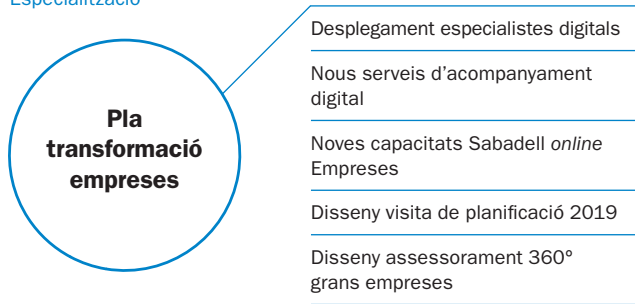
antai

BIOMETRIC VOX

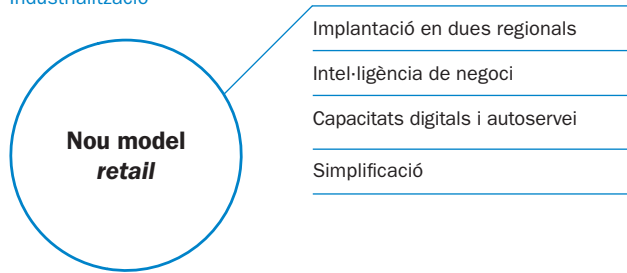
undostres

Base10

Clients de valor
Especialització



Mercats massius
Industrialització



Pla 2020

El 2018, Banc Sabadell va presentar el seu nou Pla director, en què s'estableixen les bases del nou pla de negoci de cara a afrontar el nou cicle econòmic. En aquest sentit, la rendibilitat, la sostenibilitat i la creació de valor són els pilars en què es fonamenta aquest Pla de negoci anunciat al febrer de 2018 (G10).

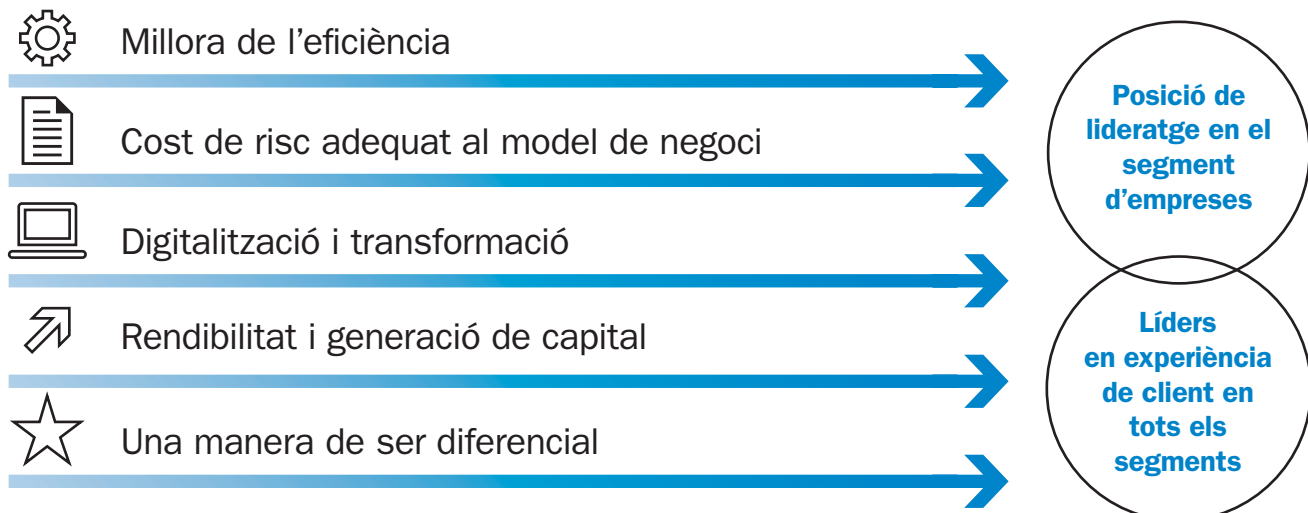
La rendibilitat significa continuar creixent en els mercats principals en què Banc Sabadell és present, així com millorar l'eficiència. Per la seva banda, la sostenibilitat implica continuar desenvolupant les capacitats tecnològiques necessàries per oferir una proposta de valor, així com promoure l'atracció de talent versàtil per afrontar la transformació comercial i digital de l'entitat i la seva adaptació a un entorn canviant com l'actual. Finalment, el Pla de negoci de Banc Sabadell persegueix la creació de

valor per a tots els seus *stakeholders*, alhora que ofereix una àmplia oferta de productes i una excel·lent qualitat de servei als seus clients i es potencia el capital humà, atenent les inquietuds i expectatives professionals de motivació i de reconeixement dels seus empleats. Tot això, sense oblidar el compromís que Banc Sabadell té amb la societat i el medi ambient en tots els territoris en què el banc desenvolupa la seva activitat, a través del desenvolupament ètic i responsable del seu negoci.

Per tal d'assolir aquests objectius, Banc Sabadell es basarà en la seva forta imatge de marca i experiència de client com a elements diferenciadors, així com en les seves àmplies capacitats tecnològiques, les quals brindaran l'oportunitat d'evolucionar la seva proposta de valor. Tot això comptant amb una organització versàtil i formada per persones capacitades i compromeses.

En el camí adequat per assolir els objectius financers fixats per al 2020.

G10 Objectius del Pla director 2018-2020

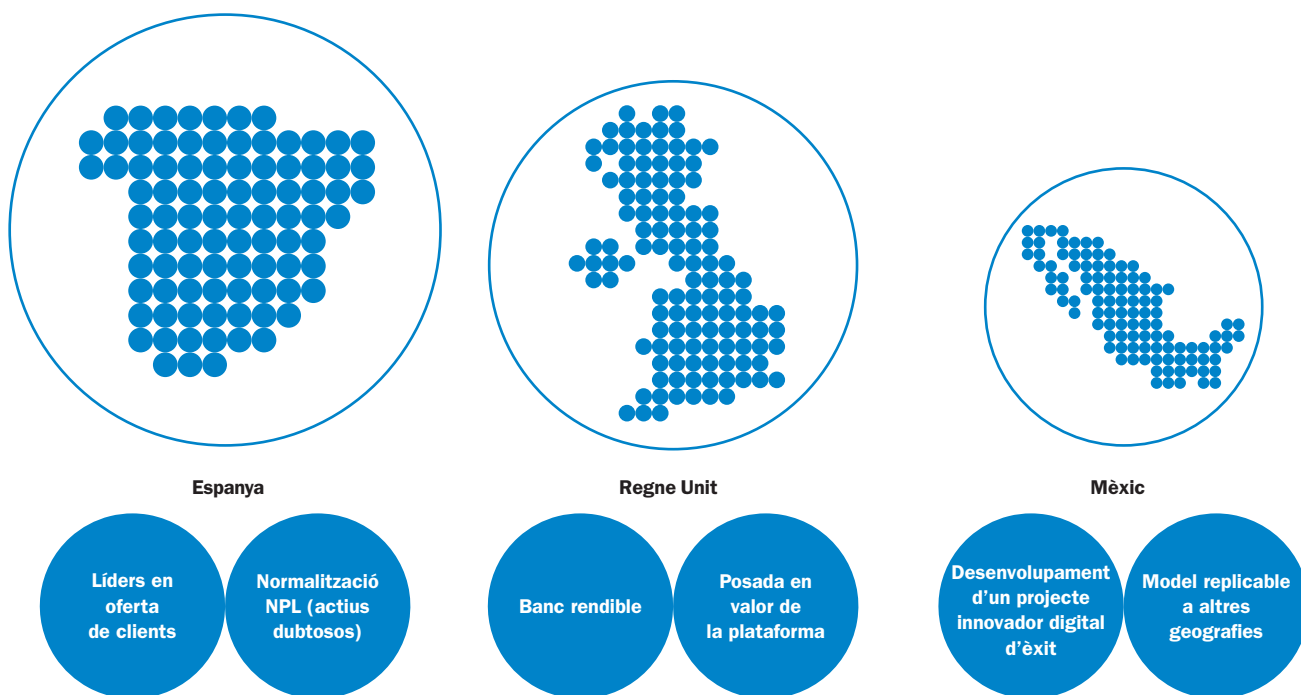


El propòsit de Banc Sabadell per al període 2018-2020 és enfocar-se en el fet de maximitzar el valor de la seva franquícia en els tres mercats principals en què opera

(Espanya, el Regne Unit i Mèxic), creixent de manera orgànica i comptant amb una estratègia clara i diferenciada en cada àrea geogràfica (G11).

Creació de valor en les tres geografies en què Banc Sabadell és present.

G11 Mercats principals en què Banc Sabadell opera



El Pla director se centra a incrementar la rendibilitat optimitzant l'eficiència i mantenint la dinàmica comercial.

D'aquesta manera, les ambicions de Banc Sabadell a Espanya se centren en el fet de créixer en nombre de clients, volums, quotes de mercat i marges, i alhora millorar l'eficiència contenint la base de costos. A més, es posa un focus especial en les àrees amb un potencial creixement, com ara el negoci assegurador, la zona geogràfica de Madrid, els préstecs consum, els productes d'estalvi-inversió i el finançament a pimes. Tot això incrementant la sostenibilitat del negoci, transformant el model de distribució i digitalització de cara a oferir un ampli ventall de productes i serveis diferenciats a cada client, mentre es manté el lideratge en qualitat de servei.

L'inici d'una nova etapa per a TSB.

Els objectius establerts per al negoci al Regne Unit es basen en el creixement en escala, mentre es millora l'eficiència del negoci i s'incrementa el reconeixement de marca. A més a més, el 2018, TSB ha iniciat el desplegament de les capacitats necessàries per expandir-se en noves línies de negoci. En aquest sentit, la nova plataforma tecnològica serà clau per construir un model de negoci àgil, i brindarà a TSB un considerable avantatge competitiu, ja que contribuirà a impulsar la seva transformació comercial, disminuint de manera significativa el temps requerit per llançar

nous productes i serveis al mercat, alhora que permetrà a l'entitat adaptar-se de manera més àgil a les necessitats del client (G12 i G13).

Finalment, l'estratègia definida per al negoci mexicà està fonamentalment enfocada a continuar ampliant l'oferta de productes, mantenint la qualitat del servei per al segment de Banca d'Empreses i Banca Corporativa, al mateix temps que es progressa en el desenvolupament del negoci de banca a particulars, que està basat en un model innovador i 100% digital.

G12 Avantatges de la nova plataforma



Independència operativa



Millor *time-to-market*



Millora de l'eficiència



Nous productes innovadors i digitals

G13 Inici d'una nova etapa per a TSB

Objectius aconseguits



Compensació a clients a punt de finalitzar-se



Nova plataforma avantguardista i autònoma



Desplegament de funcionalitats dels productes



Millores de l'eficiència



Desplegament ple de l'estratègia de pimes el 2019

L'acció de Banc Sabadell i els accionistes

Durant l'exercici 2018, els principals focus d'atenció dels mercats han estat les decisions de política monetària dels bancs centrals, el risc jurídic i polític, el tensionament de les relacions comercials i el seu potencial impacte en l'economia.

En els primers mesos de l'any, les cotitzacions dels bancs es van veure afectades per un retard en les expectatives dels inversors del calendari de pujades de tipus d'interès per part del Banc Central Europeu (BCE), la incertesa per les negociacions dels termes de la sortida del Regne Unit de la Unió Europea (Brexit) i el tensionament de les relacions comercials entre les principals economies globals.

A la segona meitat de l'any, una major incertesa política a Itàlia, la possibilitat d'elevat els impostos al sector bancari a Espanya i la incertesa sobre l'impost d'AJD (actes jurídics documentats) de les hipoteques van marcar l'evolució del sector bancari espanyol (G14). Pel que fa a l'acció de Banc Sabadell, l'anunci del Pla

estratègic "Sabadell 2020", la migració tecnològica a la nova plataforma de TSB i les vendes institucionals de les carteres d'actius problemàtics són les principals fites que han influït idiosincràticament en l'evolució de l'acció el 2018.

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

Paral·lelament, al tancament de 2018, més d'un 87% dels analistes que cobreixen l'acció de Banc Sabadell recomanaven comprar o mantenir l'acció.

Al llarg de 2018, el pes dels inversors institucionals en la base accionarial de Banc Sabadell ha baixat lleugerament respecte a desembre de 2017, de manera que ha passat d'un 54,3% a un 53,0% al desembre de 2018 (G15, T1 i T2).

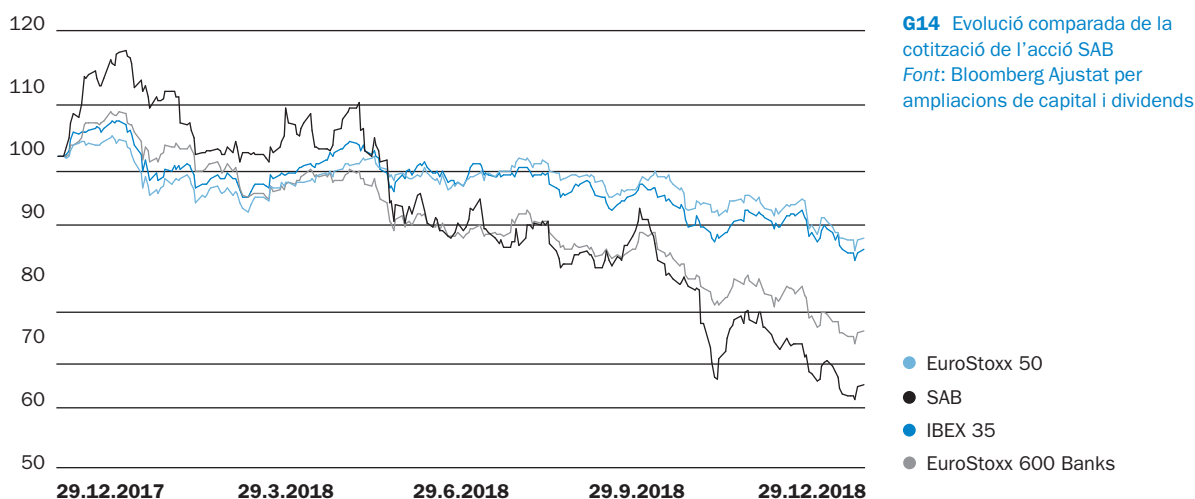
Com a part del continu esforç de transparència i comunicació amb el mercat que està fent Banc Sabadell els últims anys, de manera coherent amb la major dimensió del grup, la direcció de Banc Sabadell ha mantingut un elevat nivell d'interacció amb inversors institucionals.

La capitalització borsària de Banc Sabadell en tancar l'any era de 5.538 milions d'euros, i la ràtio preu/valor comptable (P/VC) se situava en 0,45.

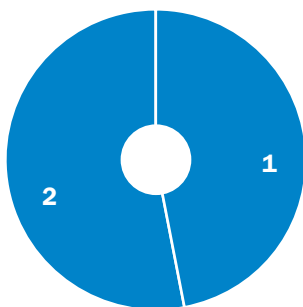
El Consell d'Administració proposarà a la pròxima Junta General d'Accionistes la distribució d'un dividend

brut per acció amb càrrec al benefici net de l'exercici 2018 de 0,03 euros per acció en efectiu, la qual cosa suposa mantenir una ràtio de *payout* del 51%.

L'acció del Sabadell ha estat condicionada per un entorn macroeconòmic i polític volàtil.

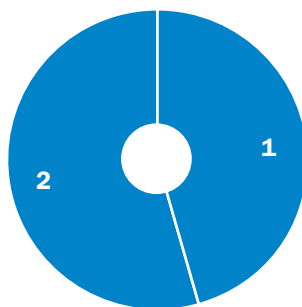


Nota: cotització ajustada per l'efecte dels dividends i ampliacions de capital.



G15
Distribució d'accionistes
31.12.2018 (en %)

| | | |
|----------|--------------------------|------|
| 1 | Accionistes detallistes | 47,0 |
| 2 | Inversors institucionals | 53,0 |



Distribució d'accionistes
31.12.2017 (en %)

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

| Nombre d'accions | Accionistes | Accions per trams | % sobre el capital |
|--------------------------|----------------|----------------------|--------------------|
| D'1 a 12.000 | 190.297 | 578.124.117 | 10,27% |
| De 12.001 a 120.000 | 42.519 | 1.288.813.941 | 22,90% |
| De 120.001 a 240.000 | 1.605 | 260.418.978 | 4,63% |
| De 240.001 a 1.200.000 | 914 | 390.814.906 | 6,95% |
| D'1.200.001 a 15.000.000 | 151 | 414.351.420 | 7,36% |
| Més de 15.000.000 | 37 | 2.694.441.339 | 47,88% |
| TOTAL | 235.523 | 5.626.964.701 | 100,00% |

T1 Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2018

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

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

| | En milions | En milions d'euros | En euros | En milions d'euros | En euros |
|-----------|------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| | Nombre d'accions | Benefici atribuït al grup | Benefici atribuït al grup per acció | Recursos propis | Valor comptable per acció |
| 2015 | 5.616 | 710 | 0,126 | 12.926 | 2,30 |
| 2015 (*) | 5.624 | 710 | 0,126 | 12.926 | 2,30 |
| 2016 | 5.627 | 802 | 0,142 | 13.426 | 2,39 |
| 2016 (**) | 5.627 | 328 | 0,058 | 12.545 | 2,23 |
| 2017 | 5.627 | 802 | 0,142 | 13.426 | 2,39 |
| 2018 | 5.627 | 328 | 0,058 | 12.545 | 2,23 |

T3 Benefici i valor comptable per acció 2015-2018

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

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

El client

L'objectiu de Banc Sabadell és ajudar les persones i les empreses a fer realitat els seus projectes, amb anticipació i el suport necessari perquè prenguin les millors decisions econòmiques.

Per això, Banc Sabadell té un model de negoci en què el client és sempre el principal focus d'atenció. El model relacional, basat en la personalització i uns elevats estàndards de servei, permet al banc ser capaç de crear valor per als seus clients i ser on siguin.

Banc Sabadell creu que la relació amb els clients ha de ser una relació a llarg termini, basada en la confiança i l'autenticitat. Per això, el banc aposta per la millora de l'experiència de client com una font de diferenciació competitiva i creixement rendible, de manera que aquest és

un objectiu estratègic. Aquest repte s'entén com a natural tenint en compte que l'excel·lència en la qualitat del servei és part de l'ADN de Banc Sabadell.

Davant un entorn de canvi constant, en què la tecnologia té cada vegada un paper més rellevant i el client més poder de decisió, l'ambició de Banc Sabadell és ser líders en experiència de client.

Per aconseguir-ho, el banc està duent a terme un profund pla de transformació en el seu model comercial i en la seva oferta de capacitats digitals.

Una estratègia d'omnicanalitat en què es combini la relació personal amb el millor del món digital permetrà a Banc Sabadell forjar una relació basada en la confiança i adaptada a les necessitats reals de cada client (G16). Banc Sabadell fa servir l'indicador *net promoter score* (NPS) per conèixer i mesurar l'experiència dels seus

clients, perquè és l'indicador de referència i es tracta d'un estàndard del mercat que li permet comparar-se amb els seus competidors i fins i tot amb empreses d'altres sectors, tant nacionals com internacionals. Així mateix, periòdicament duu a terme enquestes i estudis interns que permeten conèixer la satisfacció en profunditat dels seus clients i identificar àrees de millora existents en cada moment, tant en l'àmbit global com de cada un dels canals de contacte amb els clients. Per a cada un d'aquests estudis, el banc es marca uns objectius de millora i en fa un seguiment continu.

De manera recurrent també es duen a terme estudis en profunditat amb clients, en què aquests ens expliquen en detall com viuen determinats processos de l'entitat, fet que permet identificar les seves opinions per millorar l'experiència de client.

Els resultats de tots aquests estudis recullen l'aposta per l'excel·lència en el servei al client (G17 i G18). En concret, els nivells actuals d'NPS refermen Banc Sabadell en la primera posició del *peer group* dels segments de clients empresa, en el *top 3* en clients particulars detallistes i en segona posició en clients de banca personal.

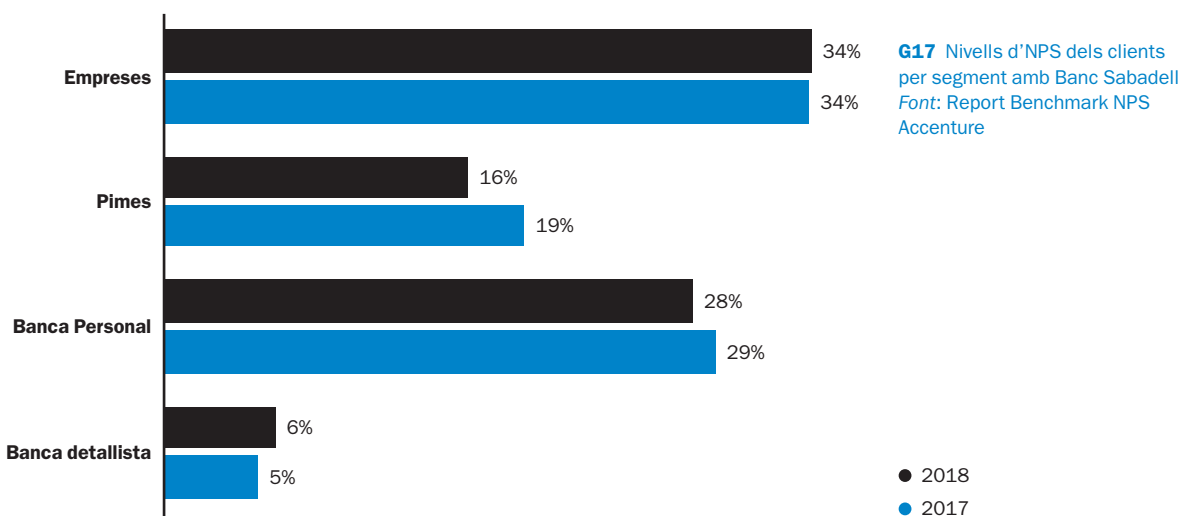
Banc Sabadell vetlla per protegir els interessos dels seus clients i compta amb controls per supervisar els productes i serveis que ofereix. Abans de comercialitzar un producte o servei, en valora la idoneïtat, i en la xarxa d'oficines es faciliten fitxes d'informació precontractual.

A més a més, per a la comercialització de productes financers complexos i en compliment de la Directiva europea sobre mercats i instruments financers (MiFID), el banc realitza un test de conveniència i d'idoneïtat.

Els clients i usuaris del grup es poden dirigir al Servei d'Atenció al Client (SAC) per dirimir les queixes o reclamacions que no s'hagin resolt a través de la relació habitual amb la seva oficina. El SAC és un servei independent de les línies comercials i operatives del grup, i el seu funcionament es regeix pel Reglament per a la defensa dels clients i usuaris financers del grup Banc Sabadell. Els clients i usuaris també poden recórrer al Defensor del Client, un organisme independent de l'entitat i competent per resoldre les reclamacions que se li plantegin, tant en primera com en segona instància. Les resolucions d'ambdós serveis són d'obligat compliment per a totes les unitats del banc.

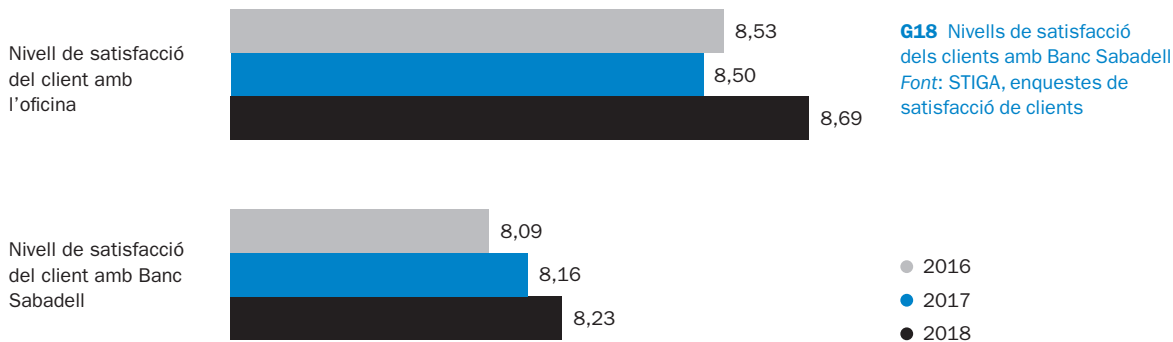
Durant l'exercici de 2018, el SAC ha gestionat 35.445 queixes o reclamacions, un 46,3% menys que l'any anterior. El SAC també presta un servei d'assistència i informació als clients i usuaris en diferents assumptes. El 2018 s'han atès 2.848 peticions d'assistència i informació respecte a les 1.917 de l'exercici anterior.*

G16 Estratègia d'omnicanalitat



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

* Vegeu-ne més detall en la nota 42 dels comptes anuals consolidats de 2018.



Nota: Dades reportades corresponents al desembre de 2016, desembre de 2017 i desembre de 2018.

Fortaleses BS

Les fortaleses del grup Banc Sabadell s'expliquen al llarg de l'Informe anual en diferents capítols, a excepció de les que es detallen a continuació i es marquen amb un asterisc (*).

- Organització per negocis*
- Estratègia multimarca i multicanal*
- Tecnologia d'última generació i innovació*
- Qualitat del servei*
- Focus en empreses i banca personal
- Entitat de referència en el negoci internacional
- Estricta gestió del capital i del risc
- Govern corporatiu definit i transparent

Organització per negocis

El negoci bancari del banc agrupa les unitats de negoci següents.

Banca Comercial

Banca Comercial centra la seva activitat en l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes i negocis; particulars –banca privada, banca personal i banca *retail*–, no residents i col·lectius professionals. El seu grau d'especialització li permet prestar una atenció personalitzada als seus clients en funció de les seves necessitats, ja sigui a través de l'expert personal de la seva xarxa d'oficines o mitjançant els canals habilitats a fi de facilitar la relació i l'operativitat a distància.

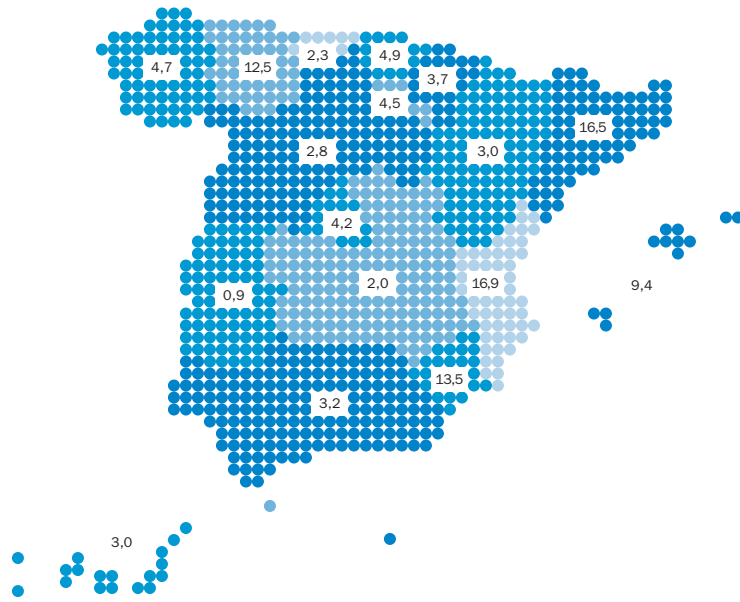
Ofereix productes tant d'inversió com d'estalvi (G19 i G20). En inversió destaca la comercialització de préstecs, amb i sense garantia hipotecària, crèdits i finançament del circulat. Pel que fa a l'estalvi, els productes principals són els dipòsits (vista i termini), fons d'inversió, assegurances d'estalvi i plans de pensions.

També cal destacar els productes d'assegurances de protecció i mitjans de pagament, com les targetes de crèdit i l'emissió de transferències, entre d'altres.

G19 Quota de negoci per comunitat autònoma

Quota a Espanya de Banc Sabadell

7,9%



Dades en percentatge al setembre de 2018.
Nota: La quota d'Astúries també inclou Lleó.

Mercats i Banca Privada

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

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

Negoci bancari Regne Unit (TSB)

La franquícia de TSB comprèn el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit, que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits personals, targetes i hipoteques.

Corporate and Investment Banking

Ofereix tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions i institucions financeres (com operacions de *project finance* i tresoreria), amb un enfocament d'oferta global de productes i serveis de banca transaccional que puguin necessitar professionals i empreses de qualsevol mida, fins a productes específicament dissenyats per a banca privada i particulars en qualsevol de les geografies que atén.

Altres geografies

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

Transformació d'Actius

Gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de societats immobiliàries del grup, incloent-hi Solvia. Pel que fa al risc irregular i l'exposició immobiliària, la unitat es focalitza a desenvolupar l'estratègia de transformació d'actius i a integrar la visió global del balanç immobiliari del grup amb l'objectiu de maximitzar-ne el valor.

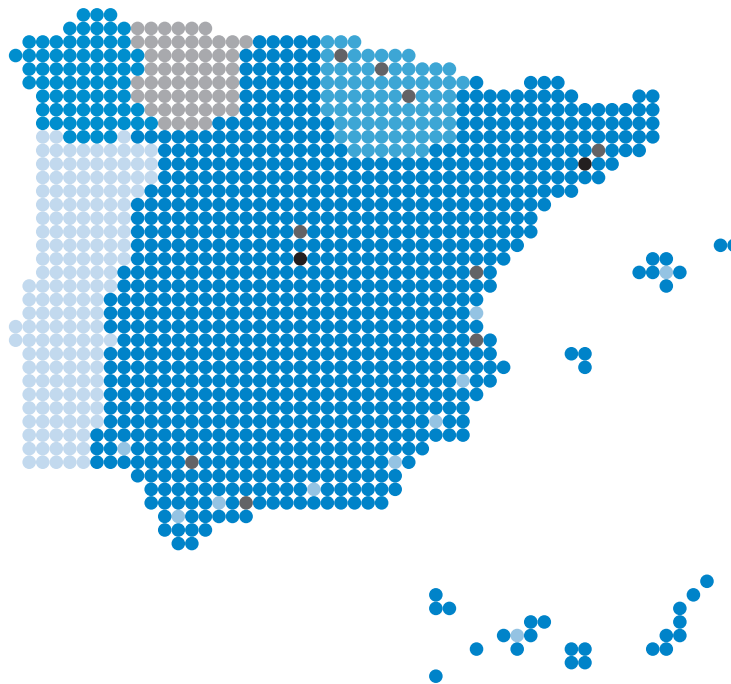
Estratègia multimarca

L'entitat opera amb el distintiu de la marca Sabadell, incorporant en certs territoris d'origen la marca identificativa del territori (T4).

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

G20 Mapa de marques per zones

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



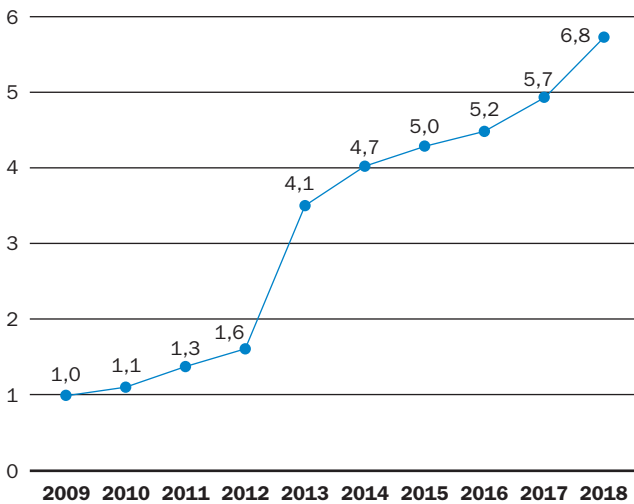
| | |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sabadell | — Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: tot Espanya, excepte territoris de la resta de marques |
| SabadellGuipuzcoano | — Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: País Basc, Navarra i La Rioja |
| SabadellHerrero | — Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: Astúries i Lleó |
| SabadellSolbank | — Banca comercial per a particulars europeus residents en zones turístiques d'Espanya — Cobertura: zones de la costa mediterrània i illes |
| SabadellUrquijo <small>Banca Privada</small> | — Banca Privada. Fusió de Sabadell Banca Privada i Banco Urquijo — Cobertura: tot Espanya, banca comercial i banca d'empreses |
| SabadellGallego | — Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: Galícia |
| ActivoBank | — Banca comercial — Centres a Madrid i Barcelona |

T4 Marques amb què opera Banc Sabadell en la geografia nacional

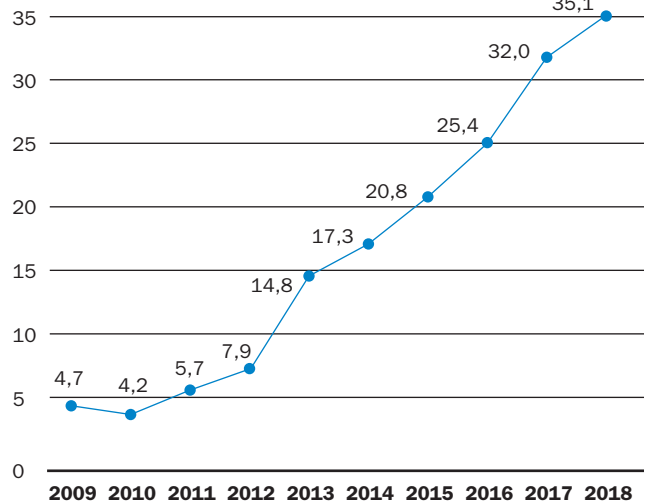
Indicadors de percepció de marca BS

Durant l'any 2018, el banc ha prosseguit amb èxit la política d'eleva la notorietat de la seva marca, necessària per incrementar la capacitat de creixement en el mercat detallista del nostre país, amb l'objectiu d'arribar a equiparar el seu nivell de coneixement al d'altres competidors rellevants. Així, la notorietat de la marca Sabadell ha passat en sis anys de l'1,6% al 6,8% en termes *top of mind* (+325%) i del 7,9% al 35,1% en termes de notorietat total (+344%), de manera que ocupa ja el cinquè lloc entre les entitats financeres espanyoles, segons dades de l'enquesta anual FRS Inmark, de referència en el sector (G21 i G22).

G21 Notorietat top of mind
Font: FRS Inmark



G22 Notorietat total
Font: FRS Inmark



Campanyes publicitàries i accions per reforçar la imatge del banc el 2018

El 2018, el banc ha continuat amb el codi publicitari que el caracteritza i permet diferenciar-lo tant de la competència com de la resta d'anunciant dins dels blocs publicitaris.

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

Les marques afronten un repte cada vegada més complex: connectar amb la seva audiència i fer-ho de manera rellevant, diferenciant-se de la competència.

"Futurs" ha estat la proposta de comunicació de Banc Sabadell durant el 2018 per afrontar aquest repte. El banc ha fet un pas més enllà en la seva estratègia de comunicació i ha passat d'anunciant a emissor de contingut útil per a un client a qui situa en el centre de tot.

Una nova manera d'acostar-nos a les persones amb un ambició i valent plantejament estratègic. Una línia editorial comercial.

"Futurs" parteix de la premissa que el futur no està escrit, no és únic. Que hi ha tants futurs com persones. Opcions i decisions que sovint conflueixen amb moments vitals i necessitats financeres.

L'eix vertebrador de l'estratègia de tot l'any han estat els debats en directe sobre temes actuals i d'interès que afecten el dia a dia de les persones i la seva economia.

S'han fet un total de tres directes repartits durant l'any, que, a través d'una acurada producció televisiva, van comptar amb la participació de personatges com l'actriu Aitana Sánchez-Gijón o el tennista Rafa Nadal, que oferien notorietat, així com personatges experts en els diferents temes que es van tractar com Gustavo de Elorza (màster en educació), Patricia Soley-Beltran (sociòloga i antropòloga) o Miguel Pita (doctor en genètica i biologia molecular), entre d'altres.

El primer debat, en què es va parlar sobre la convivència i la família, va tenir lloc el 3 de maig, i els avantatges del Compte Expansió exemplificaven la resposta i adaptabilitat que el banc ofereix per organitzar l'economia domèstica als diferents tipus o models de família.

El segon debat, el 14 de juny, va tractar sobre l'educació, i la proposta de valor del banc es va centrar en diferents fórmules de finançament per ajudar a cobrir les necessitats de formació personal o familiar.

El 20 de setembre, amb l'emissió de l'últim debat de l'any, que tractava sobre les diferents possibilitats de futur i de què poden dependre, es reforçava el posicionament expert de l'entitat en l'assessorament i ajuda per a la construcció d'aquests diferents futurs individuals a través de l'estalvi periòdic i adaptat a cada persona, situació i moment.



FUTU ENTRE EL N. 1 NO HI HA DUBTE D'ESTALVI

I tu tens la teva. Tan
amb el teu gestor, des

B S

CURS: **EL N. 1620** **ES MANERES** **AR IGUALS**

fàcil com planificar-la
s de 30 euros al mes.



Estratègia multicanal

L'any 2018 ha estat el primer any del Pla director 2020, un dels objectius del qual ha estat abordar la transformació efectiva del negoci actual, rendibilitzant les capacitats construïdes en els anys anteriors i les que s'han posat en marxa en el transcurs d'aquest exercici.

Aquesta transformació es tradueix en una millora de l'experiència de client, en què Banc Sabadell s'ha adaptat als nous hàbits de consum dels clients a través del lliurament d'un servei de qualitat, així com en una millora de la productivitat i de l'eficiència gràcies a la implantació de nous models de relació que fan que Banc Sabadell sigui diferencial. A més, la millora de processos més simples, àgils i industrialitzats garanteix en tot moment l'objectiu de mantenir relacions a llarg termini.

Durant el 2018 s'han impulsat els models d'atenció adaptats a les necessitats de cada un dels segments de clients –empreses, banca personal, negocis i *retail*– i s'ha arribat a un nivell de satisfacció per part dels clients que s'ha situat en nivells històrics, protegint els moments més rellevants en la relació amb el client i amb més proactivitat i especialització en els equips de Banc Sabadell. En aquest sentit, s'han incorporat les figures del director de negocis i de l'especialista digital per a empreses.

S'han desenvolupat nous models de propensió amb què el banc s'anticipa a les necessitats dels clients, ja sigui a través de la relació d'aquest amb les oficines o a través dels diferents canals que el banc posa a la seva disposició. S'ha tancat l'exercici amb 80 esdeveniments en producció que han permès contactar amb els clients en més de 19 milions d'ocasions.

Aquest impuls comercial s'ha acompanyat amb noves capacitats digitals que permeten al client relacionar-se amb el banc d'una manera més senzilla, i ha donat com a resultat, entre d'altres, un increment de contractació de préstecs al consum del 39% o l'increment d'operativa en canals alternatius a l'oficina del 25%.

La simplificació i millora de processos operatius ha estat un altre dels focus d'enguany, i s'han abordat els que presenten més criticitat per al client, com ara el procés hipotecari i l'alta de client i compte. A més, s'ha implantat una nova eina de gestió de queixes que permet tenir un coneixement/diagnòstic detallat i continuat de la percepció del client en les seves interaccions amb el banc.

Xarxa d'oficines

En la taula T5 es presenta la xarxa nacional d'oficines. Incloent-hi les 592 oficines que configuren la xarxa internacional, el grup totalitza 2.457 oficines al tancament de 2018.

| Comunitat | Oficines | Comunitat | Oficines |
|---------------------|----------|-----------------|----------|
| Andalusia | 130 | C. Valenciana | 326 |
| Aragó | 31 | Extremadura | 6 |
| Astúries | 109 | Galícia | 109 |
| Balears | 56 | La Rioja | 8 |
| Canàries | 31 | Madrid | 183 |
| Cantàbria | 5 | Múrcia | 126 |
| Castella - la Manxa | 23 | Navarra | 15 |
| Castella i Lleó | 59 | País Basc | 92 |
| Catalunya | 556 | Ceuta i Melilla | 2 |

T5 Nombre d'oficines per comunitat autònoma

Xarxa de caixers

El parc de dispositius de la xarxa d'autoservei del grup a Espanya al desembre de 2018 és de 2.924 caixers i 344 actualitzadors de llibreta. Aquest nombre és inferior al del tancament de 2017 (2.954 caixers i 345 actualitzadors de llibreta al desembre de 2017).

El nombre de transaccions el 2018 ha baixat lleugerament en un 0,7% i ha estat de 112 milions d'operacions.

Respecte al suport amb què es fan les operacions, l'ús de les targetes i llibretes és d'un 67,2% i un 32,8%, respectivament. La tipologia de transacció més freqüent és el reintegrament d'efectiu (un 62% de les operacions) i el segueixen l'actualització de llibreta, els ingressos d'efectiu i les consultes de saldo.

Durant l'any 2018, s'han centrat els esforços a seguir millorant la disponibilitat del parc i l'experiència de client, que ha obtingut una mitjana del 8,1.

Com a novetat, aquest any s'ha dut a terme el desenvolupament de la targeta Sabadell Cash In, que permet efectuar operativa d'ingrés als negocis amb molt efectiu de manera més àgil. A més, s'han preparat els caixers per al compliment de la futura normativa europea sobre detecció i retenció de bitllets falsos.

BS Online

Malgrat totes les dades de creixement i ús del mòbil, BS Online no redueix el seu nombre de visites i ús respecte del 2017. El trànsit i la freqüència d'ús es mantenen alts, amb una prevalença d'ús operatiu i transaccional sobretot en el segment d'empreses.

El nombre de transaccions que es fan a través de BS Online continua creixent: en el segment empresa, les operacions de *servicing* han crescut un 7% respecte a l'any passat.

Al llarg de l'any 2018, s'ha posat un focus especial a millorar i facilitar l'operativa i l'ús de clients del segment empresa. Així, s'han llançat diversos projectes de reducció de fricció i augment del lliurament de valor al client, entre els quals van destacar les millores en el *login*, facilitar el fet de trobar operatives a través d'un cercador, així com presentar les operatives més utilitzades per cada usuari.

Al seu torn, s'han anat fent optimitzacions de processos operatius *online* molt usats com les transferències, la generació de fitxers o l'ús de *confirming* i avals.

Increment de les operacions de *servicing*

+ 7%

Sabadell Mòbil

L'evolució d'usuaris de Sabadell Mòbil (BSM) segueix en constant creixement, de 2 a 2,4 milions d'usuaris. L'app compta com a únic canal digital de relació amb el banc per a gairebé el 40% dels clients digitals (G23).

A més de les creixents volumetries de descàrrega i preferència, la freqüència d'ús es continua elevant fins a la mitjana de 22 vegades al mes.

Les dades d'ús de *servicing* i transacció de la cadena no deixen d'incrementar-se, sobretot en operatives recurrents i operacions de finançament al consum.

Seguint amb l'objectiu de lliurament d'utilitat al client, s'han anat incrementant les funcionalitats de l'app al llarg del 2018. S'ha posat a disposició dels clients el servei de transferències immediates, que ha aconseguit una forta adopció per part dels usuaris. A més, d'acord amb les dades d'anàlisi d'ús, es va optimitzar el procés de transferències i es va facilitar la recuperació de transferències i de beneficiaris tant per a clients particulars com per a empreses.

En matèria de finançament al consum s'han anat automatitzant i optimitzant els processos de petició i disposició de crèdits i crèdits preaprovats. Amb això s'ha aconseguit que l'app pesi en més del 80% de les contractacions.

Seguint amb la línia de treball al voltant de facilitar el fraccionament de pagaments per targeta de crèdit i dèbit, s'ha integrat l'opció de fraccionament directament en els tiquets de pagament que l'aplicació mostra després de cada pagament, de manera que s'augmenta el nivell de coneixement i ús del servei.

Al setembre, emmarcat en el projecte de millora d'experiència de client i ergonomia de l'aplicació, s'ha renovat la pantalla d'inici i posició global del client. Això ha permès –sense minvar la facilitat de visualització del total d'informació de saldos en una única pantalla– reduir el nombre de clics per entrar a les seccions secundàries i fer aflorar l'operativa més freqüent en un primer nivell, cosa que en facilita l'ús. Al seu torn, permet preparar la pantalla d'inici

per seguir creixent en funcionalitats, així com l'agregació d'informació d'altres bancs per part dels usuaris.

Finalment, l'ús del servei Instant Money, que permet recollir diners sense targeta en qualsevol dels caixers de la xarxa, es multiplica per 4 amb una taxa de repetició intramensual del 50%.

Sabadell Wallet

L'any 2018 marca una fita en la transformació digital de Banc Sabadell: a mitjans d'any se supera el llindar del 50% de clients digitals i es tanca l'any guanyant 2 punts percentuals fins a arribar al 52%, afegint-hi les dades de visites i ús de la banca *online*, especialment a les solucions de l'app mòbil. BSM i BS Wallet mantenen un creixement de dos dígets sense un retrocés del canal web.

Per a l'app Sabadell Wallet, l'any 2018 ha estat fortament marcat pel llançament d'Apple Pay, amb una tracció d'usuaris i ús molt notoris.

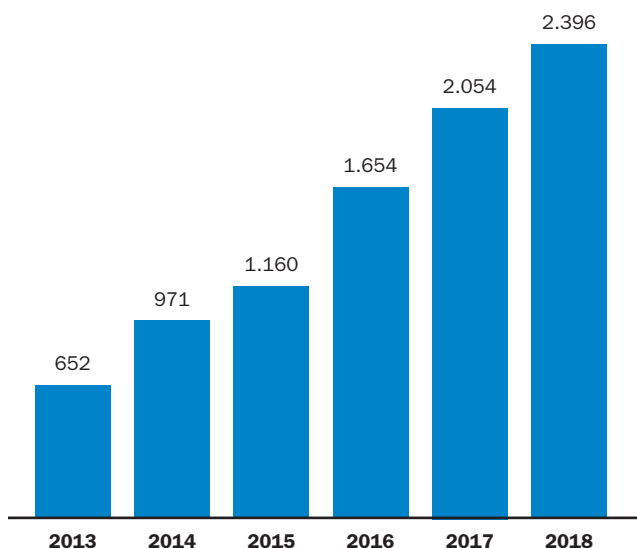
Al seu torn, l'app, que segueix millorant el seu procés d'*enrolment* i usabilitat, recull un increment global dels nivells d'adopció, d'ús i de repetició per part dels clients.

Sumat al servei de pagament per mòbil, l'adopció de serveis d'enviament de diners de mòbil a mòbil (Bizum) es multiplica per 2 i supera les 500.000 transaccions.

Oficina Directa

Durant l'any 2018, s'han incrementat els contactes a l'Oficina Directa en més d'un 17% respecte als que es van registrar el 2017, i s'han assolit els 4,5 milions de contactes. Els canals d'atenció que han experimentat més creixement durant aquest any han estat el telefònic, el correu electrònic i les xarxes socials. Les consultes telefòniques representen el 70% dels canals, per sobre dels contactes pel canal correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic G24 s'informa dels increments per tipus de canal.

G23 Evolució de clients actius a Sabadell Mòbil (en milers d'usuaris)



x 4 en 5 anys

#clients actius de Sabadell Mòbil

Quant als nivells de servei, la ràtio SLA (*service level agreement*) en atenció telefònica es va posicionar per sobre del 94,0%, seguida per un SLA al xat del 92,1% i un SLA al canal correu electrònic del 93,1%. En les xarxes socials es van rebre més de 396.000 mencions, el nivell d'interaccions va superar les 184.000, i l'SLA va ser del 96,9%.

Els increments de volumetries durant el 2018 estan motivats per:

- S'ha implementat Apple Pay, la forma de pagament per als clients amb terminals telefònics amb sistema operatiu iOS.
- Entrada en vigor de la nova Directiva MiFID II, que pretén canviar les regles d'aquest mercat de cara a fomentar la transparència per part de les entitats comercialitzadores d'aquest tipus de productes financers i de les firmes d'assessoria financera.
- S'ha implantat el nou Reglament general de protecció de dades (RGDP), que requereix que els clients atorguin expressament el consentiment per al tractament comercial de les seves dades personals.
- S'ha incorporat el servei de xat proactiu per al segment empreses.

Xarxes socials

Des d'inicis de l'any 2010, Banc Sabadell participa en espais de conversa social a Internet a través de les xarxes socials més populars amb els objectius de donar excel·lència en el servei, difusió de les activitats de la companyia i exploració de nous espais de conversa.

Les xarxes socials són un dels principals canals en la relació amb els nostres clients, tant per gestionar consultes bancàries com per a la difusió de missatges institucionals, de negoci, campanyes de màrqueting o merament

d'interès general. Darrere d'aquests canals, hi ha un gran equip de professionals que s'esforcen dia a dia per resoldre de la manera més ràpida possible els dubtes dels clients o potencials clients.

El seu ús es multiplica de manera exponencial, i és prioritat del banc potenciar-hi la seva presència. A finals del 2011, atesa la demanda i la necessitat d'atendre tots els clients de qualsevol lloc del món, es va implantar el servei de 24x7.

Actualment i de forma mensual, es recullen entre 50.000 i 120.000 missatges que esmenten l'entitat per alguna de les xarxes socials.

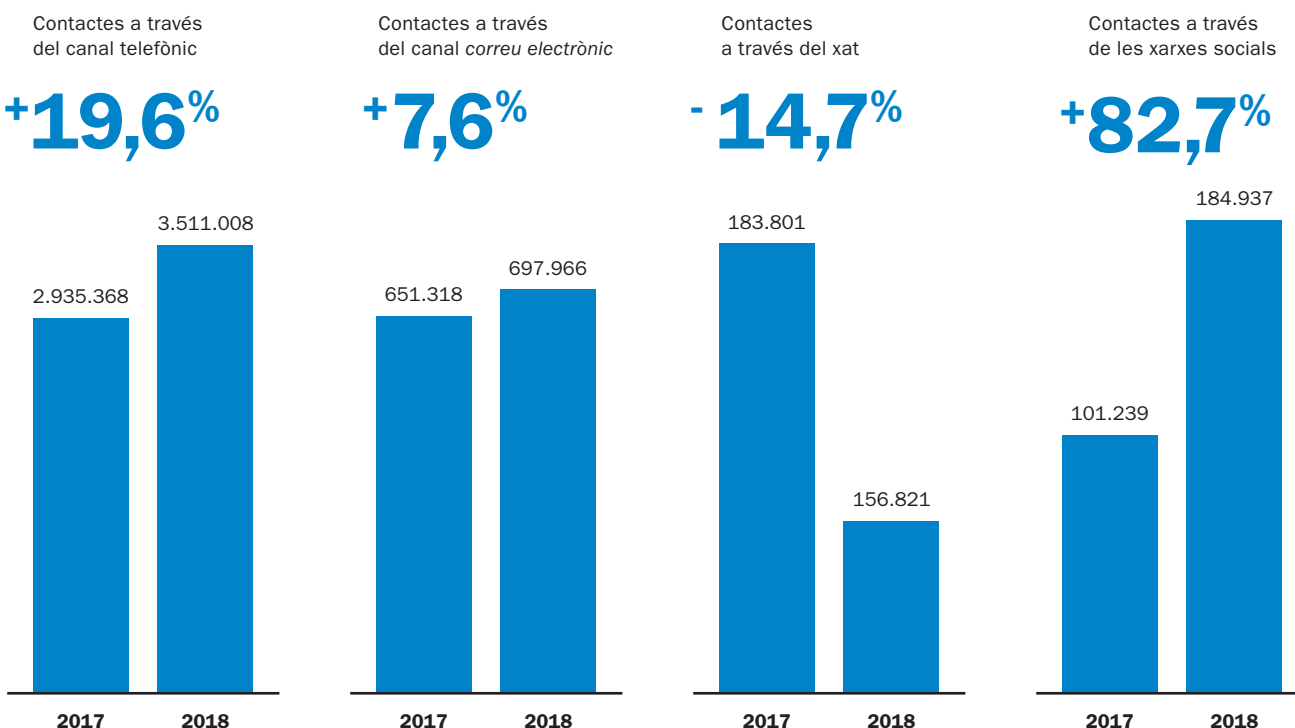
Des dels inicis fins a avui dia, Banc Sabadell té una audiència de més de 500.000 usuaris.

Una de les claus de l'èxit rau en la creació de contingut propi de manera constant. A través de les xarxes socials, s'han difós i retransmès un gran nombre d'esdeveniments, tant institucionals com esdeveniments patrocinats o bé amb participació activa.

En són una mostra les presentacions de resultats, la Junta d'Accionistes, Barcelona Open Banc Sabadell Conde de Godó, les converses amb Rafa Nadal, la cimera de *startups* al Mobile World Congress, 4YFN i una interminable llista.

Banc Sabadell monitora i escolta de manera activa totes les xarxes socials. Analitzant les tendències, les audiències, i sobre la base d'aquestes anàlisis, elabora una estratègia de presència i contingut. Els dos últims anys, l'entitat ha guanyat presència en canals amb un gran creixement com Instagram i el compte de Twitter del *hub* de negocis digitals (@InnoCells). Adaptant-se a la creixent demanda d'atenció en canals digitals, ha obert un perfil de Twitter exclusiu per a consultes de clients i potencials clients (@Sabadell_Help).

G24 Contactes per tipus de canal



Know-how digital i nous models de negoci (InnoCells)

InnoCells, el hub de negocis digitals i *corporate venture arm* de Banc Sabadell

InnoCells és el *hub* de negocis digitals i *corporate venture arm* de Banc Sabadell. Es posiciona com l'evolució natural de la contínua aposta de l'entitat per la seva transformació digital i comercial per tal d'oferir el millor servei als seus clients.

Banc Sabadell uneix en InnoCells l'agilitat i la innovació de l'ecosistema digital amb l'experiència i la trajectòria de l'entitat: un ampli coneixement dels seus clients, una marca sòlida basada en el servei i la proximitat al món emprenedor, entre d'altres.

L'activitat d'InnoCells dota el grup d'avantatge competitiu, a més d'accelerar la seva transformació i la consecució de la seva visió estratègica nodrint-se de l'ecosistema extern. El *hub* té com a objectiu ampliar la cadena de valor mitjançant la identificació de noves línies de negoci per anticipar-se a les necessitats dels clients i ocupar-se'n a través d'una oferta completa amb visió *end-to-end*.

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

Estratègia digital, hub de *know-how*

InnoCells lidera la reflexió estratègica del grup en matèria digital, actuant com a *hub* de *know-how* amb un ampli coneixement de l'ecosistema mitjançant l'anàlisi de nous segments (generacions digitals), nous models de negoci i relació i nou coneixement (dades), fet que es tradueix en noves propostes de valor (perspectiva del consumidor i *data-first models*).

La integració de la funció estratègica a InnoCells és clau per assegurar l'alineació amb les necessitats del grup i, al seu torn, és prou àgil per anticipar-se als moviments del mercat, que es troba en constant evolució.

Així mateix, constitueix un element d'avantatge competitiu del model, alhora que assegura la centralitat estratègica dels projectes en coordinació amb els equips de *business building* i inversions estratègiques.

Business building, creació i impuls de nous negocis

El *hub* actua com a *business builder*, amb un model totalment flexible, mitjançant la creació i l'impuls de negocis digitals al voltant d'àrees d'interès estratègic per al grup Banc Sabadell.

Amb aquest objectiu, InnoCells posa a disposició de l'ecosistema emprenedor els actius estratègics i les capacitats de l'entitat per impulsar i accelerar el desenvolupament de noves iniciatives.

Inversions estratègiques

InnoCells, com a *corporate venture arm*, porta a terme inversions estratègiques de caràcter digital i tecnològic, que aproximen noves capacitats.

El *hub* porta a terme inversions directes de caràcter minoritari per acostar-se a noves capacitats, talent, coneixement i tecnologia que assegurin el canvi continu en el grup. A més, executa adquisicions (digital M&A) per tal d'incorporar models de negoci provats i capacitats *core* en un *time-to-market* reduït. Així mateix, InnoCells efectua inversions indirectes en fons de tercers com a mitjà de posicionament estratègic i accés a *deal flow*.

Cal afegir que InnoCells ha consolidat un model de capa d'aprofitament que maximitza el retorn de les inversions, el seu encaix estratègic i la relació de l'ecosistema emprenedor amb el grup mitjançant l'establiment de *partnerships* i la compartició de coneixement, entre d'altres.

De moment, les inversions es focalitzen a Europa, Israel, els Estats Units i Mèxic.

Cartera

Al setembre de 2017, InnoCells va coliderar la seva primera inversió a Bud, el proveïdor tecnològic del Regne Unit que ofereix a les entitats financeres una plataforma per accelerar la seva transformació digital i evolucionar cap a models de plataforma (PSD2). Al gener de 2019, el *hub* va reafirmar la seva aposta per Bud en una ronda de 20 milions de dòlars.

Al febrer de 2018, InnoCells va liderar una ronda d'inversió en la *startup* espanyola Biometric Vox, que ofereix solucions d'autenticació i firma electrònica avançada a través de biometria vocal.

El vehicle de *corporate venturing* va adquirir al juny Instant Credit, una *startup* espanyola que ofereix finançament instantani en el punt de venda físic i digital (*e-commerce*). Al juliol, el *hub* va invertir 7,5 milions d'euros en el fons hispanoisraelià de capital de risc Cardumen Capital.

Al setembre de 2018, InnoCells va entrar amb una inversió de 5 milions d'euros en el capital d'Antai Venture Builder. A l'octubre, el vehicle va adquirir la plataforma de pagament *online* PAYTPV, i al novembre va invertir en el fons tecnològic nord-americà Base10. Al desembre, el *corporate venture arm* va entrar al mercat mexicà amb una inversió en la plataforma de pagaments digitals UnDosTres.

Qualitat del servei

Per a Banc Sabadell, la qualitat no és una opció estratègica, sinó una manera d'entendre i fer la seva activitat, tant des de la perspectiva del valor lliurat als seus grups d'interès com en l'execució de tots i cada un dels processos en què s'articula aquesta activitat. Aquesta orientació natural cap a l'excel·lència l'ajuda a enfortir les seves capacitats en totes les àrees de gestió, de manera que converteix les amenaces en fortaleses i els reptes en oportunitats de futur.

Per això, el banc avalua la seva activitat d'acord amb els estàndards i els models existents, per assegurar l'adequació dels enfocaments de gestió i per fixar nous objectius de millora des de l'autocrítica permanent.

El *benchmark* de mercat EQUOS RCB, que la consultora independent STIGA ha realitzat durant els últims dotze anys, mostra el resultat de tots els esforços que Banc Sabadell ha dut a terme: l'entitat se situa per sobre de la mitjana del *peer group* (+0,77) i del sector (+0,97), i ocupa la primera posició del rànquing del *peer group*, de manera que és líder en actuació comercial, aspecte amb més rellevància de l'estudi (G25).

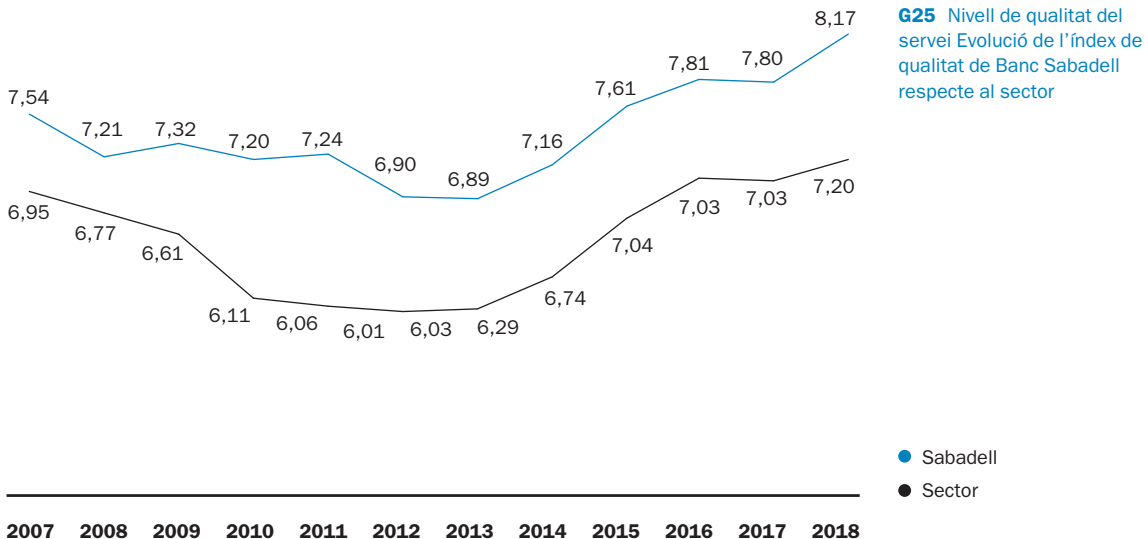
El referent principal per a la comparació i millora de les pràctiques de gestió és el model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), sota el qual el banc se sotmet a avaluacions independents cada dos anys. En l'avaluació de novembre de 2018, es va renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència en Gestió (+500), i es van superar els 700 punts d'aquest exigent model. Seguim en nivells molt elevats, que ja vam destacar el 2014 i el 2016, i és l'única entitat financera que ha superat aquesta puntuació d'aquest exigent model EFQM.

A més a més, Banc Sabadell continua sent l'única entitat de crèdit espanyola amb el 100% de la seva activitat financera certificada sota la ISO, la qual cosa demostra la seva orientació al client i el rigor en la gestió dels processos. El 2018, Banc Sabadell ha renovat el certificat ISO 9001.

El banc disposa del distintiu Madrid Excelente, renovat aquest any 2018 per tres anys més, després de superar l'avaluació satisfactòriament.

Les diferents actuacions del pla comercial que s'han dut a terme han donat els seus fruits, i les valoracions dels clients han constatat la millora en la qualitat del servei, tant respecte a la mitjana del sector com en termes absoluts.

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



Font: EQUOS, STIGA, Estudi de qualitat de xarxes bancàries.
Dades de 2018 reportades amb el perímetre la data de tancament de cada any.

Certificacions de qualitat



Informació no financera i diversitat

Banc Sabadell desenvolupa el seu negoci de forma ètica i responsable, orientant el seu compromís amb la societat per tal que l'activitat impacti de manera positiva en les persones i el medi ambient. Són totes les persones que integren l'organització qui apliquen els principis i les polítiques de responsabilitat social corporativa, a més de garantir la qualitat i transparència en el servei al client.

A més de complir amb les normes aplicables, Banc Sabadell disposa d'un conjunt de polítiques, normes internes i codis de conducta que garanteixen aquest comportament ètic i responsable en tota l'organització i arriben a tota l'activitat del grup. El banc compta amb els instruments necessaris per mesurar el resultat d'aquestes polítiques, els principals riscos i l'establiment de mesures de correcció, si cal. Banc Sabadell té constituït un Comitè d'Ètica Corporativa, en què es reporten els temes de responsabilitat social corporativa, i un Comitè de Responsabilitat Corporativa, de caràcter transversal a tota l'organització, amb participació de les diferents unitats amb responsabilitat en aspectes d'aquestes matèries, que coordina totes les actuacions de l'organització.

Des de l'any 2003, Banc Sabadell ha publicat un informe de totes les actuacions, polítiques i iniciatives que, més enllà de la seva missió principal en tant que proveïdor de productes i serveis financers, constitueixen el desenvolupament responsable del negoci, el seu compromís amb els diferents grups d'interès, amb el medi ambient i la societat en tots els territoris on desenvolupa la seva activitat.

En l'exercici 2018, el banc ha elaborat un estat d'informació no financera que dona compliment a la Llei 11/2018, de 28 de desembre, per la qual es modifica el Codi de comerç en els seus articles 44 i 49 en matèria d'informació no financera i diversitat. La versió completa de l'estat d'informació no financera forma part de l'informe de gestió consolidat de l'exercici 2018 del grup Banc Sabadell i s'hi annexa com un document separat. Així mateix, se sotmet a la Junta General com a punt separat de l'ordre del dia.

Informació sobre qüestions ambientals

Banc Sabadell defineix en la seva política de responsabilitat social corporativa aprovada pel Consell d'Administració el 2003, i d'una manera més concreta en la seva política de medi ambient aprovada pel Consell d'Administració el 2009, el marc del seu compromís amb la sostenibilitat ambiental i la lluita contra el canvi climàtic. Aquest marc se centra a minimitzar els impactes ambientals dels processos, instal·lacions i serveis inherents a l'activitat, a gestionar adequadament els riscos i les oportunitats relatives al negoci, i també a promoure el compromís amb el medi ambient de les persones amb què el banc es relaciona.

Contaminació

Banc Sabadell és signant del Carbon Disclosure Project i assumeix així el compromís de lluita contra el canvi climàtic. El 2015 es va establir un nou objectiu de reducció del 3% de les emissions de CO₂ a Espanya per al cicle 2015-2020. En aquest sentit, el banc implanta cada any mesures d'eficiència energètica tant en les seves instal·lacions com en els seus serveis. Aquestes mesures prenen especial rellevància pel que fa a la contractació d'energia amb garantia d'origen renovable, que ha permès assolir una reducció d'emissions d'abast 2 del 99,85% a Espanya respecte al 2014.

Economia circular i prevenció i gestió de residus

En totes les instal·lacions del grup a Espanya, el residu de paper es gestiona com a documentació confidencial que cal destruir, i posteriorment se'n recicla el 100% a través de gestors autoritzats de residus. Els centres corporatius i les oficines disposen de recollida selectiva d'envasos, matèria orgànica i piles. L'entitat duu a terme amb Ricoh i amb el programa d'HP Planet Partners la recollida i reutilització de tòners usats, i gestiona els seus residus tecnològics a través de gestors autoritzats.

Ús sostenible dels recursos

Pel que fa a la infraestructura pròpia, Banc Sabadell disposa d'un sistema de gestió ambiental que segueix l'estàndard mundial ISO 14001 i amb el qual s'han certificat sis seus corporatives a Espanya.

A fi de reduir el seu consum energètic, Banc Sabadell també desenvolupa mesures de millora contínua d'ecoeficiència en les seves instal·lacions i processos.

En l'exercici 2018, el consum d'energia elèctrica a Espanya ha arribat als 81.962 MWh (respecte als 82.824 MWh l'any anterior) amb un 99,96% d'origen renovable, majoritàriament a través de Nexus Renovables. Prenent com a any base el 2014, s'ha assolit una reducció del 99,85% d'emissions de CO₂ en el consum elèctric (abast 2).

Així mateix, Banc Sabadell treballa per minimitzar el consum de recursos (aigua i paper). En aquesta línia, cal destacar que des de juliol de 2018 s'ha ampliat l'ús exclusiu del paper reciclat a tota la xarxa d'oficines, cosa que ha permès augmentar-ne l'ús, que ha passat del 9% al 52%.

Canvi climàtic

El 2018, s'ha creat un Grup de Treball de Risc de canvi climàtic amb l'objectiu de preparar la implementació del TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures).

D'altra banda, el banc ha adoptat mesures per fomentar la reducció d'emissions de CO₂ a través de la seva oferta comercial de productes. En l'àmbit del rènting s'ha ampliat la gamma de vehicles sostenibles (amb emissió inferior o igual a 120 grams de CO₂/km), que ha arribat al 78% de la flota viva i amb una oferta permanent de vehicles ECO.

Altres informacions sobre qüestions ambientals

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

Durant l'exercici 2018, Banc Sabadell ha firmat 20 projectes que incorporen els Principis de l'Equador, dels quals el 85% correspon a projectes d'energies renovables.

Així mateix, tota la xarxa d'oficines disposa d'informació de suport per a l'avaluació del risc ambiental relacionat amb el sector o l'activitat de les empreses analitzades.

A través de la seva filial Sinia Renovables, Banc Sabadell està desenvolupant un nou cicle inversor (2016-2019) de 150 milions d'euros en capital per a aquest tipus d'actius. La potència atribuïble a la inversió en projectes d'energia renovable duta a terme per Sinia supera el consum elèctric de les nostres oficines i centres corporatius.

Informació sobre qüestions socials i relatives al personal

La política de recursos humans de Banc Sabadell té com a missió donar suport a la transformació de l'organització des de les persones, formant part del dia a dia del negoci i del seu creixement. L'objectiu clau és maximitzar la creació de valor dels professionals que formen part de Banc Sabadell mitjançant el desenvolupament del seu talent, la gestió de les seves expectatives i el màxim aprofitament de les seves capacitats.

Ocupació

El 31 de desembre de 2018, el grup Banc Sabadell compta amb una plantilla de 26.181 empleats, un 56% de dones i més del 98% amb contracte indefinit.

G26 Nombre d'empleats del grup Banc Sabadell

26.181

55,7%

44,3%

94,1%
van rebre formació durant l'any

Fomentant la igualtat d'oportunitats:
Distintiu d'Igualtat en l'Empresa.

Organització del treball, salut i seguretat

La plantilla del banc té a la seva disposició un conjunt de beneficis socials que inclouen reducció de jornada (retribuïda, no retribuïda, per lactància), excedències (per maternitat, per tenir cura de familiars), permisos especials (per estudis, per motius personals, per adopció internacional), ampliació de la llicència per naixement de fill i flexibilitat horària. 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.

Pel que fa a salut i seguretat, el grup assumeix una política preventiva de millora contínua de les condicions de treball i salut dels empleats del grup. La totalitat del personal del grup i les noves incorporacions reben informació sobre prevenció de riscos laborals i fan la formació obligatòria de seguretat i salut a la feina a través d'un curs *online*. La formació es completa amb publicacions, fitxes d'ergonomia, manuals d'equips de treball, relacionades amb els riscos propis de l'activitat del banc.

Relacions socials

Banc Sabadell disposa de múltiples canals de diàleg entre els diferents nivells de l'organització per tal de facilitar la comunicació interna i fer partícips els empleats del projecte del banc.

La plataforma BS Idea permet als empleats proposar idees de millora en tots els àmbits de l'organització. Tant les idees més votades com les que aporten més valor a l'entitat són analitzades pels responsables dels processos afectats i pel Comitè de Decisió de l'entitat, que decideixen si s'implanten o no. D'altra banda, les idees més votades reben un premi econòmic.

Respecte al diàleg social, Banc Sabadell respecta i garanteix els drets bàsics d'associació i negociació col·lectiva de tots els empleats, de conformitat amb la llei a Espanya.

Formació

Durant l'exercici 2018, el 94,1% dels empleats a Espanya han rebut formació amb un total de 649.316 hores de formació i 614.527 hores a TSB (Regne Unit).

Igualtat

A Banc Sabadell es garanteix la igualtat de gènere i la igualtat d'oportunitats en totes les àrees d'actuació que afecten la plantilla: selecció, formació, promoció i desenvolupament professional, retribució salarial, conciliació de la vida laboral amb la familiar i/o personal, etc.

Aquests principis estan recollits en el Pla d'igualtat, en la política de recursos humans i en el Codi de conducta del grup Banc Sabadell. El banc compta amb una sòlida

trajectòria en el disseny de mesures d'igualtat, i posa un especial focus a potenciar el talent femení com a font de riquesa corporativa. Per això, s'ha fet una anàlisi exhaustiva dels indicadors per gènere i *workshops* de treball amb directives i directius per entendre la situació del talent femení al banc. A partir d'aquest esforç, s'ha definit un pla concret per seguir avançant en termes de diversitat i igualtat. Actualment, està vigent el Pla d'igualtat 2016-2020, en què, entre d'altres, es va establir com a objectiu promocionar un mínim de dones fins a un determinat nivell fins al 2020, objectiu que s'ha aconseguit amb dos anys d'antelació. En la mateixa línia, l'entitat ha posat el focus en la promoció del talent femení en el col·lectiu directiu i el seguiment de *pool* de talent femení per assegurar la cobertura futura.

En relació amb l'anomenada *bretxa salarial*, Banc Sabadell, davant unes mateixes funcions, responsabilitats i antiguitat, no fa cap tipus de discriminació salarial entre gèneres ni en el moment de la contractació ni en les revisions salarials dels seus empleats. Tot i això, s'han analitzat les dades de manera objectiva fent un càlcul sobre el total de dones i homes, tenint en compte els diferents col·lectius, directius, especialistes i administratius sense establir cap criteri addicional, que determina una diferència de l'11,9%. Durant l'any 2018, aquesta diferència s'ha reduït en un 5,4%, i s'explica fonamentalment perquè el col·lectiu femení té menys antiguitat a l'entitat. A les mesures esmentades abans se n'afegeixen d'altres que es desenvolupen específicament per tancar aquesta diferència:

- Increment en la representació de dones en llocs directius.
- Un 50% de les promocions han estat dones (26% en l'àmbit directiu), a través d'un focus/seguiment en els comitès d'avaluació de l'acompliment i no biaix en les ternes de candidats en processos.
- Actuació salarial igual en dones que en homes i increment igual en massa salarial.
- Paritat de gènere estricta en el Programa d'alts potencials previst per al 2019, planter de futur talent directiu.

Aquestes mesures han permès al banc rebre el distintiu d'Igualtat a l'Empresa, atorgat pel Ministeri de Presidència, Relacions amb les Corts i Igualtat del Govern d'Espanya. El distintiu reconeix les empreses i altres entitats espanyoles que destaquen en el desenvolupament de polítiques d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes en l'àmbit laboral, mitjançant la implementació de plans i mesures d'igualtat. La concessió d'aquesta distinció s'instrumentalitza mitjançant convocatòries anuals en què pot participar qualsevol empresa o entitat, tant privada com pública, que destaquen de manera integral en l'aplicació i en els resultats de les mesures d'igualtat entre dones i homes desenvolupades en la seva organització pel que fa a condicions de treball, models d'organització i en altres àmbits, com serveis, productes i publicitat de l'empresa.

Cal destacar que Banc Sabadell ja va superar el 2017 el compromís assumit el 2014 amb la firma de l'Acord de

col·laboració amb el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat, que fixava un objectiu del 18% de dones en posicions directives en l'àmbit nacional per al 2018.

El banc també disposa d'una política de selecció de candidats a conseller aprovada pel Consell d'Administració el 2016 que promou el compliment de l'objectiu de representació per al sexe menys representat fins a aconseguir com a mínim el 30% del total de membres del Consell d'Administració l'any 2020.

Accessibilitat universal de les persones amb discapacitat

El grup fomenta qualsevol tipus de diversitat i aposta per la integració de tots els seus col·laboradors i col·laboradores en l'àmbit laboral amb processos de selecció i desenvolupament professional orientats a la no discriminació.

El nombre d'empleats del grup amb alguna discapacitat al desembre de 2018 ha estat de 188 (al tancament de l'exercici 2017 pujaven a 253).

Informació sobre drets humans

Banc Sabadell disposa d'un Codi de conducta i una política d'ètica i drets humans, aprovats pel Consell d'Administració el 2003. Així mateix, el banc ha implantat un Codi de conducta per a proveïdors en què s'estén a la cadena de subministrament el seu propi compromís amb els drets humans.

D'altra banda, el grup manté subscrits diversos acords nacionals i internacionals rellevants en matèria de drets humans, com ara el Pacte Mundial de les Nacions Unides, que inclou en el seu primer i segon principi el compromís als drets humans i laborals, o els Principis de l'Equador, un marc d'avaluació i gestió de riscos en matèria social i ambiental, en què s'inclou el respecte dels drets humans, actuant amb la deguda diligència per prevenir, mitigar i gestionar els impactes adversos.

En relació amb la plantilla, el banc afavoreix i manté un entorn en què es tractin tots els empleats amb dignitat i respecte, d'una manera justa, sense discriminació per raons de gènere, raça, color, edat, origen social, religió, nacionalitat, orientació sexual, opinió política, discapacitat física o psíquica, o per pertinença a sindicats.

Quant als clients i la societat en general, el banc treballa per oferir productes i serveis que contribueixin a generar un impacte positiu en la vida de les persones a través del negoci responsable: prevenció de riscos a través de l'avaluació del risc de vulneració dels drets humans en *project finance*, la gestió social de l'habitatge i inclusió financera.

Informació relativa a la lluita contra la corrupció i el suborn

Banc Sabadell considera l'ètica com un dels seus valors corporatius fonamentals i, en aquest sentit, treballa de manera activa per lluitar contra les pràctiques corruptes. Des de febrer de 2005, Banc Sabadell està adherit als principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides, i assumeix així el compromís explícit en la lluita contra la corrupció en totes les seves formes.

Banc Sabadell, com a entitat financera, té com a pilar la lluita contra el blanqueig de capitals o el finançament del terrorisme i, a aquest efecte, té implantades mesures, normes i procediments en aquest sentit, tant en el banc com en les seves filials.

En matèria de transparència, totes les donacions a ONG i fundacions són analitzades i valorades per la Comissió de Patrocinis del banc o pel Patronat de la Fundació, d'acord amb els principis establerts en la política d'acció social del banc.

També cal ressenyar que Banc Sabadell en el Codi de conducta regula l'acceptació d'obsequis i preveu explícitament el rebuig d'aquests obsequis, així com de qualsevol contrapartida o benefici personal que sigui ofert per un client o un proveïdor i que pugui limitar o condicionar la capacitat de decisió.

Informació sobre la societat

Compromís amb el desenvolupament sostenible

Banc Sabadell contribueix al desenvolupament sostenible a través de les diferents iniciatives que es presenten a continuació:

Transparència, simplificació i accessibilitat

El banc té establerts mecanismes per garantir que tota la informació que es proporciona al client sigui transparent i que els productes i serveis que se li ofereixen s'ajustin en tot moment a les seves necessitats.

Abans de comercialitzar un producte o servei, el comitè d'aprovació de productes verifica que compleixi amb els estàndards de transparència.

A la xarxa d'oficines es facilita informació sobre productes i serveis mitjançant fitxes d'informació precontractual, i el gestor ha de facilitar les explicacions necessàries perquè el client i el consumidor puguin comprendre les característiques del producte. Al seu torn, en el moment d'assessorar el client en matèria d'inversions, el gestor fa

els tests necessaris per assegurar que els productes financers s'ajustin a les seves necessitats, valorant coneixements i experiència.

Finances sostenibles

Banc Sabadell fomenta la inversió responsable a través de l'oferta als seus clients de productes d'estalvi i inversió que contribueixen a projectes solidaris. En aquesta línia cal destacar el fons d'inversió Sabadell Inversión Ética y Solidaria, FI, la societat d'inversió Sabadell Urquijo Cooperación, S.I.C.A.V, S.A., el pla de pensions BS Ético y Solidario, P.P. i el pla de pensions BanSabadell 21, F.P., així com el fons de pensions G.M. PENSIONES, F.P., destinat a empleats de l'entitat.

En matèria d'inversió, tant l'entitat gestora de fons de pensions BanSabadell Pensiones, EGFP, S.A., com, des del 2016, Aurica Capital, societat de capital de risc, estan adherides als Principis d'Inversió Responsable en la categoria de gestió d'actius.

D'altra banda, Banc Sabadell ha participat en la col·locació d'operacions de bons verds d'Iberdrola i Gas Natural i com a única entitat col·locadora en un bo sostenible de la Comunitat de Madrid de 150 milions d'euros el 2018.

Gestió social de l'habitatge

Banc Sabadell gestiona a través de Sogeviso, participada al 100% pel banc, la problemàtica social de l'habitatge per tal d'abordar, de manera responsable, les situacions d'exclusió social dels seus clients hipotecaris vulnerables. El 31 de desembre de 2018, Sogeviso gestiona 10.178 lloguers socials i assequibles dirigits a aquests clients vulnerables i en el 53% d'aquests s'ha incorporat el contracte social.

Així mateix, l'any 2018 ha significat la consolidació del programa JoBS (inserció laboral), que ha tancat l'exercici amb 2.688 persones. En el marc d'aquest programa, 1.483 persones han trobat feina des del seu inici el 2016.

Educació financera

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

— Per a nens: a través del concurs de dibuix infantil "Per a què serveixen els diners?", s'inclou un conjunt d'activitats educatives i material didàctic, en col·laboració amb pedagogs i educadors, que potencien el desenvolupament de la creativitat, la importància de l'estalvi, el valor dels diners i la solidaritat.

— Per a joves: per sisè any consecutiu i des del seu origen, el banc participa en el programa d'Educació Financera d'Escoles de Catalunya (EFEC), destinat a joves de quinze i setze anys en més de 350 centres lectius. Enguany hi han participat un total de 87 voluntaris, incloent-hi professionals en actiu i col·lectiu sènior (persones jubilades del banc).

Així mateix, el banc també participa en la iniciativa "Les teves Finances, El teu Futur" en col·laboració amb l'Associació Espanyola de Banca (AEB) i la Fundació Junior Achievement (JA), que inclou més de cent centres de tot Espanya. En el marc d'aquest programa han participat un total de 32 voluntaris (professionals en actiu i col·lectiu sènior).

— Per a pimes: Banc Sabadell, en col·laboració des de fa sis anys amb AENOR, AMEC, Arola, CESCE, Cofides, ESADE i Garrigues, és impulsor del programa "Exportar per créixer", amb el qual s'acompanya les pimes en el seu procés d'internacionalització, a través d'eines *online*, serveis d'informació especialitzats i organització de taules de debat per tot el país, per les quals ja han passat prop de 5.000 companyies.

— Així mateix, Banc Sabadell està adherit al conveni subscrit entre l'AEB, la CNMV i el Banc d'Espanya en el marc del Pla nacional d'educació financera. Aquest pla, que s'ha renovat el 2018, segueix les recomanacions de la Comissió Europea i de l'OCDE, i té com a objectiu millorar la cultura financera dels ciutadans, dotant-los dels coneixements bàsics i les eines necessàries perquè controlin les seves finances de manera responsable i informada.

Voluntariat corporatiu

Banc Sabadell facilita i promou, a través dels recursos i mitjans necessaris, la solidaritat i el compromís voluntari dels seus empleats.

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

— Programes que posen en valor el coneixement i l'experiència tant d'empleats com del col·lectiu sènior, amb incidència en sectors vulnerables i en risc d'exclusió social: Projecte Coach de la Fundació Exit per millorar la integració laboral a través del *mentoring* de joves en situació de vulnerabilitat i la Transpirenaica Social Solidaria.

— Aportacions i participacions en campanyes solidàries: *trailwalker* en què van participar més de 40 equips i més de 100 voluntaris, donacions de sang amb més de 230 aportacions, la col·laboració amb Fundació Magonne en els Reis Mags solidaris a través de l'aportació de més de 470 regals.

— Projectes d'integració i millora de l'ocupabilitat: aliança amb Càritas en el programa Feina amb Cor, en què participen persones en situació d'atur i vulnerabilitat. De les 25 persones que han passat pel programa d'integració Feina amb Cor des del 2015, cinc continuen treballant en oficines de la província de Barcelona, sis han superat les 3.000 hores establertes en el programa com a màxim i cinc han trobat feina estable, que és l'objectiu principal del programa.

— A TSB, mitjançant el programa TSB Local Charity Partner, en què cada sucursal dona suport a una causa local que és important per a la seva comunitat. A més, ajudar

els clubs esportius locals en tot el Regne Unit a fer servir el poder de l'esport per marcar una diferència positiva per als joves i les seves comunitats a través de l'associació amb Sported, una de les principals organitzacions benèfiques al Regne Unit relacionades amb l'esport.

Acció social i patrocini

La política d'acció social de Banc Sabadell se sustenta en el compromís del grup amb el desenvolupament de la societat i amb la voluntat de creació de valor. El banc porta a terme principalment les seves accions en aquest camp a través de la Fundació Banc Sabadell, la Comissió de Patrocini i el treball transversal entre les diferents direccions. L'any 2018, la Fundació Banc Sabadell ha rebut del banc una dotació de 5 milions d'euros per fer les seves activitats.

La Fundació Banc Sabadell centra les seves activitats en els àmbits del talent, la ciència, la cultura i l'emprenedoria social. Entre les seves iniciatives més rellevants destaquen el Premi a la Investigació Biomèdica; el Premi a les Ciències i Enginyeria, creat el 2017 en col·laboració amb el BIST (Barcelona Institute of Science and Technology), i el Premi a la Investigació Econòmica, tots dirigits a reconèixer i donar suport a la trajectòria de joves investigadors espanyols d'aquestes disciplines.

El 2018, la Fundació Ship2B, amb la col·laboració de la Fundació Banc Sabadell, llança la segona edició del programa B-Value, que té com a objectiu ajudar a professionalitzar, transformar i millorar la proposta de valor d'entitats sense ànim de lucre de qualsevol àmbit d'actuació. Després d'una primera etapa, es trien deu propostes finalistes que reben suport per al llançament d'una campanya de *crowdfunding* a través de la qual es difon i es valida la seva proposta. Finalment, els projectes es presenten en un Demo Day, en què la Fundació Banc Sabadell concedeix diferents ajudes econòmiques.

Consumidors, subcontractació i proveïdors

Banc Sabadell té establert un Servei d'Atenció al Client en què s'atenen les queixes i reclamacions.

El grup disposa de la figura del Defensor del Client, competent per resoldre les reclamacions que li plantejgen els clients i usuaris del banc tant en primera com en segona instància, així com per resoldre els assumptes que li trasllada el Servei d'Atenció al Client.

Els reptes de la competitivitat demanen un comportament cooperatiu entre Banc Sabadell i els seus proveïdors, així com una visió d'aquests com a socis estratègics. Aquesta premissa ha portat el banc a establir diversos protocols i normes per estendre a la cadena de subministrament el seu propi compromís amb les pràctiques socialment responsables. Banc Sabadell fa partícips els seus proveïdors de la política mediambiental del grup, i incorpora la responsabilitat ambiental i social a la cadena de

subministrament. Així, el contracte bàsic amb els proveïdors inclou clàusules de respecte als drets humans i als deu principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides. En els contractes que per la seva activitat ho requereixin, també inclou clàusules ambientals.

Normes corporatives i compromisos institucionals

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

Principis i polítiques del perímetre no financer

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

Pactes, acords i compromisos

- Signant del Global Compact (Pacte Mundial de les Nacions Unides) en matèria de drets humans, treball, medi ambient i anticorrupció.
- Signant dels Principis de l'Equador, que incorporen criteris socials i ambientals (ESG) en el finançament de grans projectes i en els préstecs corporatius.
- Integració de l'RSC en la pràctica empresarial seguint la guia ISO 26000.

- 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:

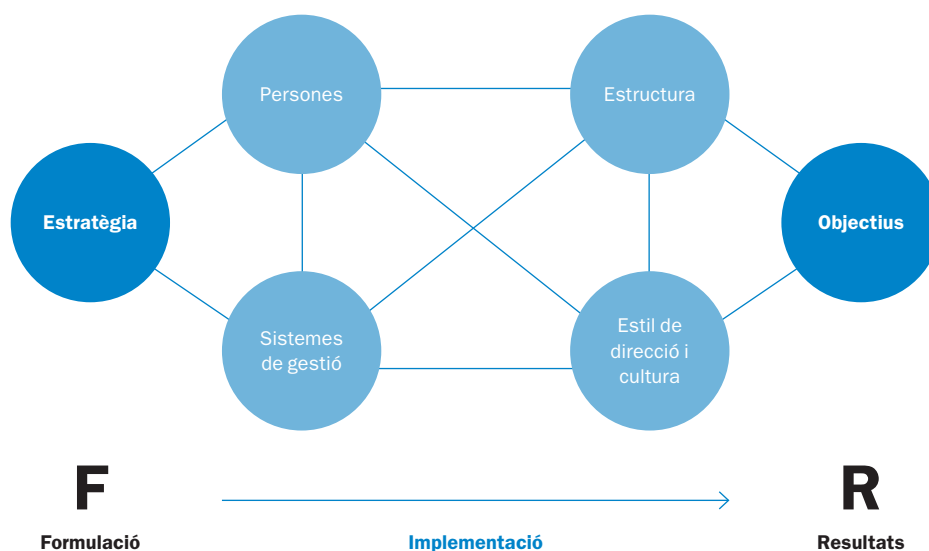
- **Global Performance Management**
Peça angular d'una gestió global, integrada i estandaritzada del talent a tot el grup, que té com a objectiu principal mesurar l'acompliment de manera objectiva, transversalment en tota l'organització, per tal de potenciar les fortaleses i minimitzar les àrees de millora 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 tele treball, 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.