

- Adhesión al Código de Buenas Prácticas Bancarias.
- Estrategia Fiscal y Buenas Prácticas Tributarias:
  - Estrategia Fiscal.
  - Responsabilidad Fiscal y Buenas Prácticas Tributarias.

## Pactos, acuerdos y compromisos

- Firmante del Global Compact (Pacto Mundial de las Naciones Unidas) en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.
- Firmante de los Principios de Ecuador, que incorporan criterios sociales y ambientales (ESG) en la financiación de grandes proyectos y en los préstamos corporativos.
- Integración de la RSC en la práctica empresarial siguiendo la Guía ISO 26000.
- Adhesión a los Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas en la categoría de gestión de activos.
- Renovación a la adhesión al convenio suscrito entre la AEB, la CNMV y el Banco de España para el desarrollo de actuaciones en el marco del Plan Nacional de Educación Financiera.
- Inclusión en los índices sostenibles FTSE4Good y FTSE4Good IBEX.
- Sello de Oro del modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Certificación ISO 9001 vigente para el 100% de los procesos y para las actividades del Grupo en España.
- Certificación ISO 14001 para las seis sedes corporativas.
- Firmantes del Carbon Disclosure Project (CDP) en materia de acción contra el cambio climático.
- Obtención del Distintivo "Igualdad en la Empresa" otorgado por el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.

## Equipo humano

El Banco cuenta con un equipo humano experto, bien preparado y con diversidad de género. El modelo de recursos humanos sigue una estrategia clara y se basa en palancas clave que le permiten alcanzar los objetivos (G26).

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

- Mayor orientación al desarrollo del talento.
- Mayor cercanía en el negocio.
- Orientación a la satisfacción del empleado.

El triple enfoque está orientado a proporcionar el talento que el Banco requiera utilizando las capacidades disponibles. Se construye sobre la base de dos elementos fundamentales en la misión de recursos humanos en la entidad:

- **Hacer que la plantilla siga siendo el factor diferencial.**
- **Hacer que Banco Sabadell sea el mejor sitio para desarrollar una carrera profesional.**

## Estrategia de gestión de recursos humanos y ejes de actuación en 2018

La función de gestión de personas se ha hecho definitivamente global y la alineación con el resto de líneas de actuación corporativas es absoluta.

Se está desarrollando una acción coordinada y eficaz en cada una de las líneas de actuación que requiere el Plan Director 2018-2020, todas englobadas en el objetivo central de lograr una organización atractiva y que cuente con las personas con las habilidades adecuadas. Todos los programas se desarrollan bajo el triple enfoque:

- Anticipación.
- Cercanía al negocio con foco en:
  - Mejora de la productividad.
  - Rotación interna.
  - Proactividad en la gestión.
  - Calidad de servicio.
- Mejorar la satisfacción de los empleados y evolucionar comportamientos en línea con valores.

En 2018, se avanza en varios programas, iniciados en gran parte en anteriores ejercicios, entre los que destacan:

### — **Global Performance Management**

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

### — **Programa de Mejora del Clima Organizativo**

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

### — **Programa de Movilidad y Diversidad**

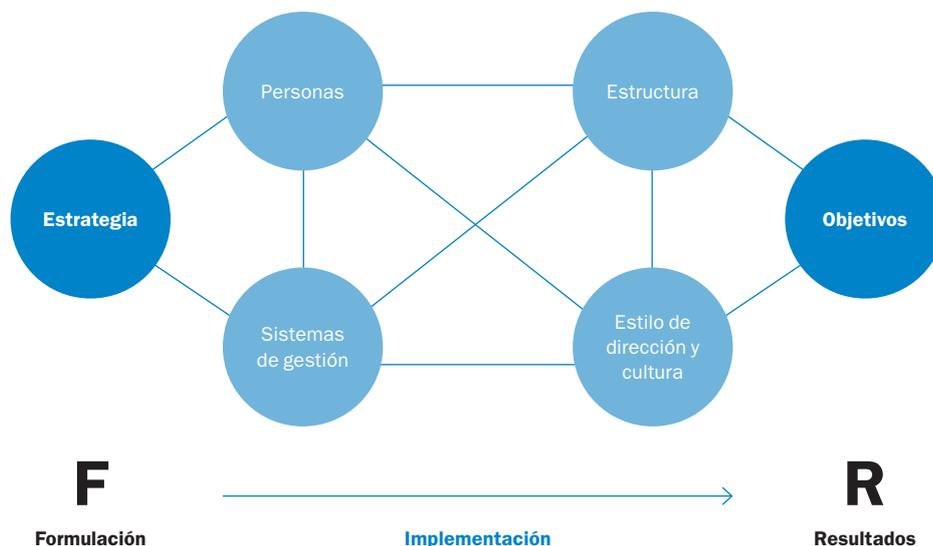
Que se traduce en multitud de oportunidades profesionales para el talento interno, una especial atención sobre el talento femenino como ventaja competitiva y en la flexibilidad como oportunidad para mejorar la productividad y el clima laboral.

A estos programas de continuidad se han unido otros relevantes para el futuro inmediato de la entidad:

- La planificación estratégica de personas, tanto en su carácter cuantitativo como cualitativo, con especial foco en el *gap* existente entre las capacidades actuales de nuestra plantilla y los retos futuros.
- Expresar la marca a través de nuestros empleados como ventaja competitiva fundamental en la transición de un Banco de oficinas a una plataforma de relación omnicanal.

Banco Sabadell cree en las personas y apuesta por su desarrollo profesional y su formación continua, proporcionando los mecanismos necesarios para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

G27



## Distribución de la plantilla

Al cierre del ejercicio 2018, la plantilla de Banco Sabadell y su Grupo era de 26.181 personas, cifra que representa un incremento de 336 personas respecto al ejercicio anterior.

La media de edad de la plantilla se ha situado en 43,22 años y la media de antigüedad ha sido de 16,31 años. En cuanto a la comparación de la plantilla por género, el 44,3% eran hombres y el 55,7%, mujeres.

El 94,1% de la plantilla ha participado en alguna de las actividades propuestas en Sabadell Campus.

## Proyectos en materia de recursos humanos

### Selección e incorporación

En 2018, sigue la búsqueda selectiva del talento externo, siempre con la necesidad de incorporar capacidades diversas, una vez sondeadas sin éxito las fuentes de talento interno.

En este marco, destacan tres elementos de gran importancia estratégica para la atracción y consolidación de este nuevo talento necesario para el futuro del Banco.

En primer lugar, la *web* de empleo del Grupo, *www.sabadellcareers.com*, que, junto con la página de empresa del Banco en LinkedIn, completa un atractivo mural digital para atraer talento.

En segundo lugar, los Programas de Incubación de Talento y, en 2018, más concretamente el *Data&Analytics Programme*, cuya misión es incorporar profesionales con conocimiento avanzado para explorar e interpretar la información contenida en los datos, extrayendo el

máximo valor con el fin de personalizar nuestros productos y servicios y tomar decisiones estratégicas de negocio. La primera promoción de este programa se ha unido al Banco en noviembre de 2018, con doce profesionales incorporados.

En tercer lugar, el nuevo proceso de *onboarding*, que busca fidelizar a estos profesionales desde el primer día en la misión y los valores de Banco Sabadell.

## Formación y talento

### SabadellCampus

Gracias al impulso de nuestras escuelas, nuestro campus ha acumulado más de 123.080 sesiones. El 61% de la formación se ha realizado de forma remota para ayudar a la conciliación de nuestros profesionales y la formación presencial se ha reservado para formaciones de alto impacto, habilidades personales y de *management*.

### Escuela Comercial

Se han priorizado las formaciones orientadas a incrementar el impacto de figuras clave en la creación de valor del negocio, especialmente en directores de negocio, de pequeñas y medianas empresas y directores de banca de empresas, con más de 25.036 horas completas.

### MiFID. Asesores de confianza

En línea con las directrices contenidas en la normativa MiFID y, más concretamente, en la Guía técnica 4/2017 para la evaluación de los conocimientos y competencias del personal que informa y que asesora, publicada por la CNMV, se ha desarrollado una intensa actividad de certificación, que arroja excelentes cifras por encima de los objetivos previstos. En este sentido, se han certificado 2.157 empleados, un 54,4% por encima de los 1.400 previstos para 2018. Este cumplimiento da un total de 4.061 gestores certificados a diciembre de 2018.

### Nacimiento de la Escuela Digital

Más de 3.500 empleados ya desarrollan su potencial digital en los ocho itinerarios que les ofrece la Escuela Digital (Gestión de la información, Trabajo en red, Destreza digital, Visión digital, Comunicación digital, Identidad digital, Aprendizaje continuo y Seguridad).

Los empleados que completen el Programa + Digital podrán obtener el título de Curso Superior de Digitalización en Banca por EADA, fundamentado en tecnología *blockchain* que será entregado en junio del próximo año.

## Crecimiento del equipo de formadores internos

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

En 2018, este colectivo ha crecido notablemente, tanto en número (470) como en impacto, dando apoyo en procesos críticos como el ya mencionado Programa MiFID. Estos profesionales han realizado más de 50.000 horas de formación, con más de 19 horas de dedicación de promedio por formador, para aportar su conocimiento al resto de la plantilla.

En el perímetro TSB, ha destacado el plan de formación asociado a la migración, que ha involucrado a colectivos clave de este proceso con la ambición de preparar y alinear todas las capacidades para el momento del lanzamiento. Este proceso se enmarca en un seguimiento más amplio, *human factors*, que mide además del avance de la formación otros elementos referentes a la salud laboral de los empleados durante todo el proceso.

## Crecimiento profesional

### Selección interna

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

- Internalización parcial del equipo de selección del Banco para preservar el conocimiento de los empleados y empleadas.
- Se ha revisado y trabajado sobre aquellas etapas del proceso de selección que ralentizaban la gestión del mismo implicando a sus participantes con el objetivo de reducir los tiempos de ejecución y ganar en eficiencia del proceso.

### Flexibilidad y conciliación

En 2018 también se han seguido avanzando en nuevas medidas de flexibilidad y mejora de la conciliación familiar, entre las que destacan la posibilidad de comprar días adicionales de vacaciones o la extensión del despliegue del teletrabajo, así como la incorporación de la figura del gestor de conciliación.

De igual forma, Banco Sabadell ofrece un abanico de medidas orientadas a mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar y/o personal de su plantilla como la contratación de servicios o compra de productos a través del portal para empleados, que les ofrece un ahorro económico y de tiempo, ya que reciben los productos en su lugar de trabajo.

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

## Gestión del talento

El modelo de gestión de personas se basa en la meritocracia y en el desarrollo del talento que tenemos todos y cada uno de nosotros.

Este modelo tiene tres ejes principales: la valoración anual del desempeño, el acompañamiento del *manager* y las actuaciones de desarrollo según las necesidades y el potencial de cada persona.

Todos los profesionales del Banco son valorados por su desempeño durante el año. Para ello, se tiene en cuenta qué han conseguido y cómo lo han conseguido.

Sirve para fomentar la meritocracia, por ello es crítico diferenciar en la valoración. Este año hemos ganado en objetividad al incorporar la posibilidad de contraste de *managers* anteriores y *managers* funcionales.

Tan importante como la valoración del desempeño del año es la valoración del potencial de cara al próximo año para tomar mejores decisiones en el desarrollo profesional (movilidad interna, promoción, programas de desarrollo), alinear aspiraciones con oportunidades profesionales y diseñar la agenda de desarrollo.

A partir de ahí, Banco Sabadell pone a disposición de los empleados herramientas y programas de formación específicos, siempre bajo un enfoque de corresponsabilidad del empleado en el desarrollo de su carrera.

En particular, los directivos cuentan con un programa de desarrollo directivo cuando acceden a la posición de directivo *top* o de director corporativo, con el objetivo de acompañarlos en los momentos de transición de carrera y prepararlos ante el entorno cambiante del negocio, con especial foco en los desafíos propios del nuevo rol de liderazgo.

Adicionalmente, Banco Sabadell ha seguido evolucionando el modelo para disponer de la mejor información sobre nuestro talento actual y su potencial para asegurar una idónea toma de decisiones en materia de personas, una gestión eficaz y eficiente y el desarrollo efectivo de nuestros directivos y predirectivos.

De este modo, hemos dado continuidad al modelo de comités de Valoración de Personas en el seno de cada Comité de Dirección General (17 en total), en que se han tratado las siguientes cuestiones:

- Evolución actual (y prevista) de la plantilla (perfil y costes) y resultados de gestión (compensación, gestión desempeño –altos y bajos desempeños–, clima).
- Actualización del mapa de talento (directivo y predirectivo) y *pool* de potencial.
- Decisión de candidatos en nuevas posiciones directivas y propuesta de altos potenciales.
- Propuestas de actuación sobre la plantilla.

## Mejora del clima organizativo

Bajo las premisas del modelo de excelencia Great Place To Work, se ha continuado midiendo y actuando en los distintos pilares que determina el modelo con el fin de que el nivel de confianza interno no deje de crecer. Todas las áreas del Banco se han comprometido con este objetivo y con este fin se han desarrollado multitud de iniciativas relacionadas con la mejora del clima.

## Premios y reconocimientos

### Distintivo de Igualdad en la Empresa

Concedido por el Ministerio de Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad por las políticas que desarrolla en favor de la igualdad de oportunidades profesionales entre hombres y mujeres, tal y como consta en la última publicación del Boletín Oficial del Estado (BOE).

Banco Sabadell pasa a formar parte de la Red DIE, integrada por 147 empresas del país en la que trabajan unas 236.000 personas, de las que el 42% son mujeres.

### Mercotalento

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