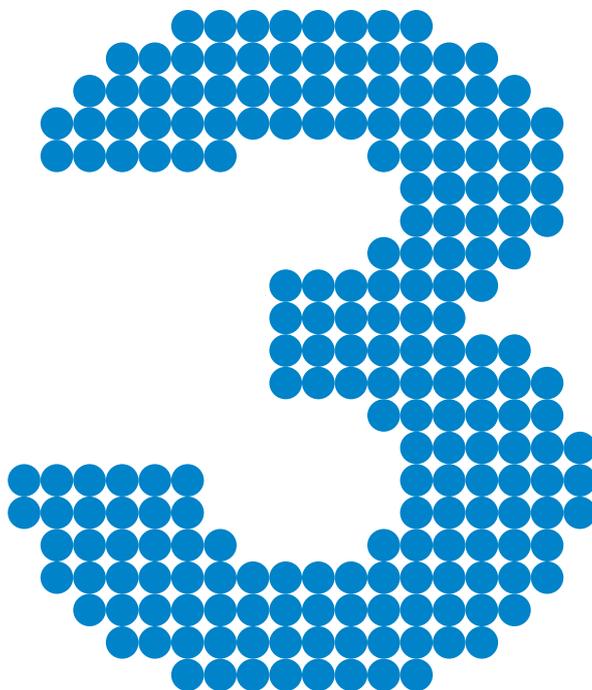


# Grupo Banco Sabadell

13	Banco Sabadell
16	Gobierno corporativo
22	Claves del ejercicio de 2018 y Plan 2020
28	La acción de Banco Sabadell y los accionistas
30	El cliente
44	Información no financiera y diversidad
50	Equipo humano



## Banqueros desde 1881.

Fundado hace 137 años, Banco Sabadell es una entidad perteneciente al IBEX 35 y un grupo bancario internacional con una red de 2.457 oficinas y alrededor de 12 millones de clientes. Banco Sabadell es hoy una de las principales entidades del sistema financiero español y ocupa una posición destacada en el mercado de banca personal y de empresas.

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

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

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

Las líneas estratégicas de Banco Sabadell se han fijado tradicionalmente en planes de negocio trienales.

Consecuentemente, en 2018 Banco Sabadell presentó su nuevo Plan de Negocio, en el que sienta las bases estratégicas de cara a afrontar el nuevo ciclo económico. Las ambiciones de dicho plan son consistentes con los valores y objetivos que han caracterizado a la entidad desde sus comienzos.

En este sentido, la rentabilidad, la sostenibilidad y la creación de valor son los objetivos en los que se fundamenta dicho Plan de Negocio anunciado en febrero de 2018.

La rentabilidad significa continuar creciendo en los mercados principales en los que Banco Sabadell está presente, así como mejorar la eficiencia y acelerar la normalización de balance.

Por su parte, la sostenibilidad implica continuar desarrollando las capacidades tecnológicas necesarias para ofrecer una propuesta de valor, así como promover la atracción de talento versátil para afrontar la transformación comercial y digital de la entidad y su adaptación a un entorno cambiante como el actual.

Por último, el Plan de Negocio de Banco Sabadell encuentra sus cimientos en la creación de valor para todos sus *stakeholders*, mientras ofrece una amplia oferta de productos y calidad de servicio a sus clientes.

Todo ello, sin olvidar el compromiso que Banco Sabadell tiene con la sociedad y el medio ambiente en todos los territorios donde el Banco desarrolla su actividad, a través del desarrollo ético y responsable de su negocio.

En lo que al año 2018 respecta, este se ha caracterizado por dos hechos destacados. En primer lugar, se ha culminado la limpieza de activos inmobiliarios del balance. En este sentido, el Banco ha anunciado un acuerdo para vender la práctica totalidad de su exposición inmobiliaria por un importe bruto de 9.100 millones de euros y ha anunciado otros acuerdos para vender 3.161 millones de euros brutos adicionales de créditos dudosos. Con esta reducción, el total de activos problemáticos netos del Grupo representa tan solo el 1,8% del balance (considerando el 100% de la exposición a aquellos activos problemáticos bajo el EPA). En segundo lugar, se ha completado la migración tecnológica de TSB. La puesta en marcha de la nueva plataforma ha generado ciertas incidencias que han afectado a clientes y cuya resolución ha supuesto costes extraordinarios, pero ha dotado a TSB de una imprescindible independencia operativa, que aportará una mayor agilidad y eficiencia, mientras permitirá a TSB expandirse en nuevas líneas de negocio. Ambos hitos han sido muy relevantes por sus implicaciones estratégicas y su contribución a mejorar la rentabilidad futura del Banco, si bien en el corto plazo han impactado en los resultados del Grupo.

En relación con los resultados obtenidos en el ejercicio, el año 2018 ha estado marcado por una excelente dinámica comercial, ha crecido el volumen del crédito y ha mejorado los ingresos del negocio ordinario en un 2,9% en el año. Paralelamente, Banco Sabadell ha mostrado una sólida posición de solvencia, con un ratio de capital CET1 *fully-loaded* del 11,3% pro forma a final del ejercicio. Finalmente, cabe destacar que el Banco ha continuado avanzando con paso firme en el proceso de transformación digital y comercial, en virtud de su fuerte compromiso con las nuevas exigencias de la era digital, las cuales incluyen la digitalización de procesos y la evolución de la cultura organizacional. De esta forma, el Banco se encuentra inmerso en un proceso consistente en aprovechar las oportunidades que brinda la aparición de nuevas capacidades tecnológicas.

En definitiva, el año 2018 ha sido un año clave para el futuro inmediato de Banco Sabadell ya que, además de culminar la limpieza de los activos inmobiliarios y completar la migración de TSB, ha desarrollado una excelente actividad comercial y ha continuado avanzando hacia la digitalización de cara a ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes.

# Evolución histórica y adquisiciones

## En 2018, Banco Sabadell ha culminado la normalización de su balance y la migración tecnológica de TSB.

### G1 Principales hitos de Banco Sabadell

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

Banco Sabadell está presente en veinte países a través de sucursales, oficinas de representación, filiales y participadas, lo que representa un 31% del crédito total fuera de España (G2).

G2 Banco Sabadell en el mundo



● **Filiales y participadas**

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

● **Sucursales**

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

● **Oficinas de representación**

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

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

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



## Consejo de Administración

### **Presidente**

Josep Oliu Creus (E)

### **Vicepresidente**

José Javier Echenique Landiribar (I)

### **Consejero delegado**

Jaime Guardiola Romojaro (E)

### **Consejero director general**

José Luis Negro Rodríguez (E)

### **Consejera secretaria general**

María José García Beato (E)

### **Consejero director general de riesgos (CRO)**

David Vegara Figueras (E)

### **Consejeros**

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Aurora Catá Sala (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

David Martínez Guzmán (D)

José Manuel Martínez Martínez (I)

José Ramón Martínez Sufrategui (I)

Manuel Valls Morató (I)

### **Secretario no consejero**

Miquel Roca i Junyent

## Comisiones del Consejo

### **Comisión Ejecutiva**

Josep Oliu Creus (P) (E)

José Javier Echenique Landiribar (I)

Jaime Guardiola Romojaro (E)

Pedro Fontana García (I)

José Manuel Martínez Martínez (I)

María José García Beato (SNV)

### **Comisión de Auditoría y 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)

### **Comisión de Nombramientos**

Aurora Catá Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

Pedro Fontana García (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

Miquel Roca i Junyent (SNV)

### **Comisión de Retribuciones**

Aurora Catá Sala (P) (I)

Anthony Frank Elliott Ball (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

George Donald Johnston (I)

María José García Beato (SNV)

### **Comisión de Riesgos**

George Donald Johnston (P) (I)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (IC)

Manuel Valls Morató (I)

María José García Beato (SNV)

## Presidente

Josep Oliu Creus

### Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro

### Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez

### Consejera secretaria general

María José García Beato

### Consejero director general de riesgos (CRO)

David Vegara Figueras

## Directores generales

### Director general Financiero

Tomás Varela Muiña

### Director general de Operaciones y Personas

Miguel Montes Güell

### Director general de Sabadell España

Carlos Ventura Santamans

### Director general adjunto de Corporate & Investment Banking

José Nieto de la Cierva

### Director general adjunto de Gestión de Riesgos

Rafael García Nauffal

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

Enric Rovira Masachs

### Director general adjunto de Negocios

Ramón de la Riva Reina

### Director general adjunto de Marketing & Business Transformation

Manuel Tresánchez Montaner

### Director general adjunto de la Territorial Este

Jaime Matas Vallverdú

## TSB

### Presidente ejecutivo TSB

Richard Meddings

## México

### Director general Sabadell México

Francesc Noguera Gili

## Subdirectores generales

### Direcciones Corporativas

#### Secretaría General

Asesoría Jurídica

Gonzalo Baretino Coloma

Comunicación y Relaciones

Institucionales

Gabriel Martínez Rafael

#### Consejero Delegado

Planificación Estratégica

y Gabinete del Consejero Delegado

Fernando Herraiz Philip

#### CRO – Chief Risk Officer

Control de Riesgos

Joaquín Pascual Cañero

Cumplimiento Normativo

Federico Rodríguez Castillo

Chief Economist

Sofía Rodríguez Rico

#### CFO – Chief Financial Officer

Gestión Financiera Global

y CFO España

Sergio Palavecino Tomé

Control Financiero Global

Anna Bach Portero

#### COO – Chief Operating Officer

Recursos Humanos

Conchita Álvarez Hernández

Servicios Corporativos

Adrià Galian Valldeneu

CIO Sabadell

Rüdiger Schmidt

Innovación Tecnológica

Alfonso Ayuso Calle

#### CCO – Chief Credit Officer

Riesgo Empresas y Minorista

José Luís Sánchez Rius

#### Auditoría Interna

Núria Lázaro Rubio

#### Operaciones Corporativas

Joan M. Grumé Sierra

### Direcciones de Negocio

#### Sabadell España

Customer Solutions

Albert Figueras Moreno

Negocios Institucionales

Blanca Montero Corominas

Sabadell Consumer Finance

Miquel Costa Sampere

Dirección Territorial Cataluña

Xavier Comerma Carbonell

Dirección Territorial Centro

Eduardo Currás de Don Pablos

Dirección Territorial Este

Jaime Matas Vallverdú

Dirección Territorial Noroeste

Pablo Junceda Moreno

Dirección Territorial Norte

Ignacio Navarro Cameo

Dirección Territorial Sur

Juan Krauel Alonso

Banca Privada

Pedro Dañobeitia Canales

Asset Management

Cirus Andreu Cabot

Bancaseguros

Silvia Ávila Rivero

#### Corporate & Investment Banking

Banca corporativa EMEA

Ana Ribalta Roig

Corporate America & Asia y SIB

Maurici Lladó Vila

Financiación Estructurada

David Noguera Ballús

Contratación, Custodia y Análisis

Javier Benzo Perea

Tesorería y Mercado de Capitales

Guillermo Monroy Pérez

#### Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias

Real Estate y Mercados Institucionales

Jaume Oliu Barton

Solvía

Javier García del Río

# Consejo de Administración

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

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

El Consejo de Administración de Banco de Sabadell, S.A. tiene una composición diversa y eficiente. Cuenta con una dimensión adecuada para desempeñar eficazmente sus funciones con profundidad y contraste de opiniones, lo que permite lograr un funcionamiento de calidad, eficaz y participativo. Su composición reúne una adecuada diversidad de competencias y trayectorias profesionales, orígenes y género, con amplia experiencia en los ámbitos bancario, financiero, de seguros, riesgos y auditoría, en el campo regulatorio y jurídico, académico, de recursos humanos y consultoría, y en el ámbito empresarial e internacional.

La composición del Consejo de Administración guarda un adecuado equilibrio entre las diferentes categorías de consejero que lo forman. En beneficio de la función general de supervisión que constituye la misión del Consejo de Administración, este cuenta en su seno con una proporción adecuada entre Consejeros externos y ejecutivos. Los Consejeros independientes constituyen una amplia mayoría del Consejo de Administración, contando con peso suficiente en el Consejo para defender adecuadamente los intereses de los accionistas minoritarios de acuerdo con las normas de buen gobierno.

En 2018, el Consejo de Administración ha reforzado diversidad de género en el seno del Consejo nombrando Consejera a una mujer, además con la categoría de ejecutiva (G3).

Este año se han delimitado las funciones del Presidente y del Consejero Delegado en el sentido de atribuir las funciones relacionadas con la dirección y gestión del negocio al Consejero Delegado, que asume la presidencia del Comité de Dirección. El Presidente ostenta la presidencia del Consejo de Administración y de la Comisión Delegada, además de determinadas funciones ejecutivas.

El Consejo de Administración estaba formado, a 31 de diciembre de 2018, por quince miembros: cuatro Consejeros ejecutivos y once no ejecutivos, siendo diez de ellos independientes y uno dominical. Durante el ejercicio 2018 se ha incorporado al Consejo de Administración la Consejera ejecutiva D<sup>a</sup> María José García Beato y ha causado baja el Consejero externo D. José Manuel Lara García.

En febrero de 2019 el Consejero Don David Vegara ha cambiado de categoría de Consejero independiente a Consejero ejecutivo como consecuencia de su nombramiento como *Chief Risk Officer* con dependencia directa de la Comisión de Riesgos.

## G3 Diversidad de géneros y perfiles en la organización

Perfiles en el Consejo de Administración
20% Internacionales
20% Mujeres
60% Independientes

Cumplimiento de los más altos estándares de calidad
Formación continua
Evaluación continuada de la idoneidad de los miembros del Consejo de Administración



Composición a 21 de febrero de 2019

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

# Comisiones del Consejo

Actualmente, existen cinco Comisiones en funcionamiento.

## Comisión Ejecutiva

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

Nombre	Cargo	Categoría
Josep Olliu Creus	Presidente	Ejecutivo
José Javier Echenique Landiribar	Vocal	Independiente
Jaime Guardiola Romojaro	Vocal	Ejecutivo
Pedro Fontana García	Vocal	Independiente
José Manuel Martínez Martínez	Vocal	Independiente
María José García Beato	Secretaria no Vocal	

## Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control, formada por cuatro Consejeros independientes, se reúne como mínimo trimestralmente y tiene como objetivo principal supervisar la eficacia del control interno del Banco, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada, informar de las cuentas anuales y semestrales del Banco, las relaciones con los auditores externos, así como asegurar que se tomen las medidas oportunas frente a conductas o métodos que pudieran resultar incorrectos. También vela porque las medidas, políticas y estrategias definidas en el Consejo de Administración sean debidamente implantadas.

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

## Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos, formada por cuatro Consejeros independientes, tiene como principales funciones velar por el cumplimiento de la composición cualitativa del Consejo de Administración, evaluando la idoneidad, las competencias y la experiencia necesarias de los miembros del Consejo de Administración, elevar las propuestas de nombramiento de los Consejeros independientes e informar de las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros. Asimismo, debe establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo de Administración, elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo y, además, informar sobre las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y del colectivo identificado y sobre las condiciones básicas de los contratos de los Consejeros ejecutivos y de los altos directivos.

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

## Comisión de Retribuciones

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

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

## Comisión de Riesgos

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

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

El Banco ha publicado el Informe Anual de Gobierno Corporativo, incorporado a las cuentas anuales de 2018, así como el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y en la página web de Banco Sabadell.\*

El Consejo de Administración ha evaluado su funcionamiento durante el año 2018, así como el de sus Comisiones y se ha considerado satisfactorio.\*\*

---

### Composición a 21 de febrero de 2019

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

\*\* Véanse los Informes de las Comisiones sobre su funcionamiento y actividades en el ejercicio 2018 en la web del Banco.

## Un ejercicio marcado por una excelente dinámica comercial.

### En la senda adecuada para alcanzar los objetivos financieros fijados para 2020, contando con un mejor perfil de riesgo.

El año 2018 ha representado un año de gran relevancia para Banco Sabadell, ya que durante este ejercicio se ha conseguido culminar dos importantes hitos, la normalización del balance y la finalización del proceso de migración de TSB, para así dar paso a un nuevo ciclo enfocado en la mejora de la rentabilidad a partir del crecimiento del negocio y la mejora de la eficiencia.

Así pues, por una parte, en 2018 Banco Sabadell ha culminado la limpieza de activos inmobiliarios del balance y ha alcanzado un acuerdo para la venta del 80% de Solvia Servicios Inmobiliarios. En este sentido, Banco Sabadell ha anunciado un acuerdo para vender la práctica totalidad de su exposición inmobiliaria y la sociedad que los gestiona, lo cual le ha permitido avanzar hacia la normalización del balance antes de lo esperado, así como mejorar la rentabilidad en un futuro.

Por otra parte, durante este ejercicio, Banco Sabadell ha finalizado la migración tecnológica de TSB, lo cual permitirá a la entidad conseguir autonomía operacional y convertirse en un banco con una de las plataformas tecnológicas más vanguardistas del Reino Unido y completamente adaptada a los desafíos de la era digital.

Los resultados de Banco Sabadell durante el año 2018 han destacado por una positiva evolución de los ingresos del negocio bancario en el mercado español, impulsados por un fuerte dinamismo de su actividad comercial. Sin embargo, a nivel del Grupo, dicha evolución se ha visto impactada por 637,1 millones de euros de costes extraordinarios brutos relacionados con la migración tecnológica de TSB y con las provisiones no recurrentes derivadas de las ventas institucionales de activos problemáticos anunciadas en el año. Así pues, Banco Sabadell ha conseguido un beneficio neto de 328,1 millones de euros en el ejercicio 2018. Excluyendo estos impactos extraordinarios, el beneficio neto hubiera incrementado un 9,6% respecto al ejercicio anterior a perímetro y tipo de cambio constante.

En virtud de dichas ventas de carteras institucionales, Banco Sabadell ha realizado un gran avance en la mejora de su calidad crediticia, a la vez que ha sido capaz de mantener una sólida posición de solvencia.

A cierre del ejercicio 2018, la ratio de capital CET1 *fully-loaded* ha ascendido al 11,1%, 11,3% pro forma. El Consejo de Administración ha acordado proponer a la

Junta General de Accionistas la aprobación de un dividendo anual total de 0,03 euros por acción, manteniendo así una ratio *payout* total del 51%.

## Rentabilidad

Durante 2018, Banco Sabadell ha logrado alcanzar un fuerte crecimiento de los ingresos del negocio bancario, los cuales aumentaron interanualmente un 2,9% a perímetro constante gracias principalmente al negocio del mercado español y México. En este sentido, el margen de intereses ha mostrado un comportamiento favorable impulsado por el fuerte dinamismo comercial, mientras se ha defendido el margen de clientes en un contexto marcado por la evolución negativa del euríbor y la intensa presión competitiva.

Al mismo tiempo, las comisiones han mostrado una evolución destacable alcanzando un crecimiento interanual del 9,6% a nivel Grupo y del 11,3% a nivel ex-TSB, gracias principalmente a la fortaleza de las comisiones de servicios, que se han incrementado tras la estrategia comercial implementada para aumentar la vinculación de los clientes y la digitalización de los servicios.

En el año 2018, la ratio de eficiencia se vio impactada por los costes extraordinarios tecnológicos de la migración de TSB. La base de costes recurrentes del Grupo incrementó un 2,4% interanualmente a perímetro constante.

## Actividad comercial

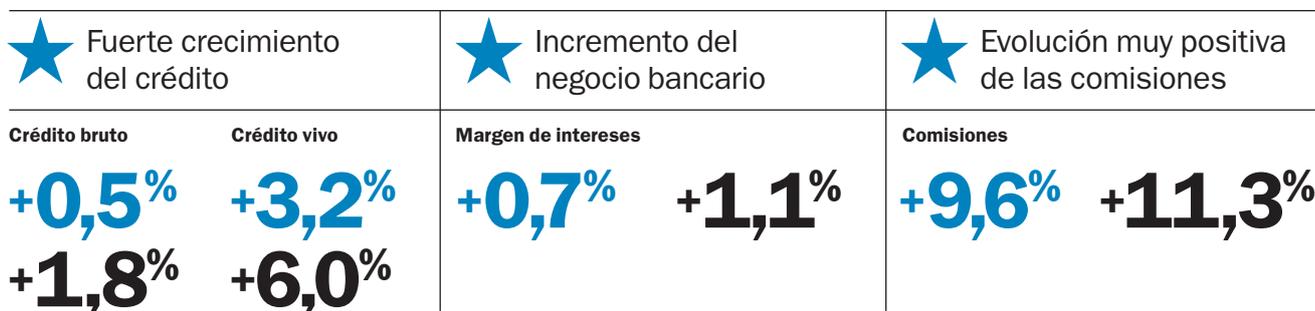
Los volúmenes de crédito vivo se han visto fuertemente impulsados por el buen comportamiento de los segmentos de pymes y grandes empresas y, al mismo tiempo, por el crecimiento en hipotecas vivienda, que no se observaba desde varios años atrás. Así pues, el crédito vivo de Banco Sabadell ha conseguido alcanzar un crecimiento interanual del 3,2%, del cual el negocio español ha mostrado un crecimiento superior al 5%. Asimismo, el crédito bruto creció un 0,5% en términos interanuales a perímetro constante (G4).

En 2018, Banco Sabadell ha continuado mejorando su posición competitiva, ganando cuota de mercado a lo largo de los diferentes productos y segmentos, mientras ha mantenido la elevada calidad de servicio que siempre le ha caracterizado y mejorando la experiencia de cliente,

adaptándola a las nuevas necesidades de mercado. En este sentido, Banco Sabadell continúa siendo líder en experiencia de cliente en los segmentos de pymes y grandes empresas y ha mejorado su posición al tercer puesto en banca minorista (G5 y G6).

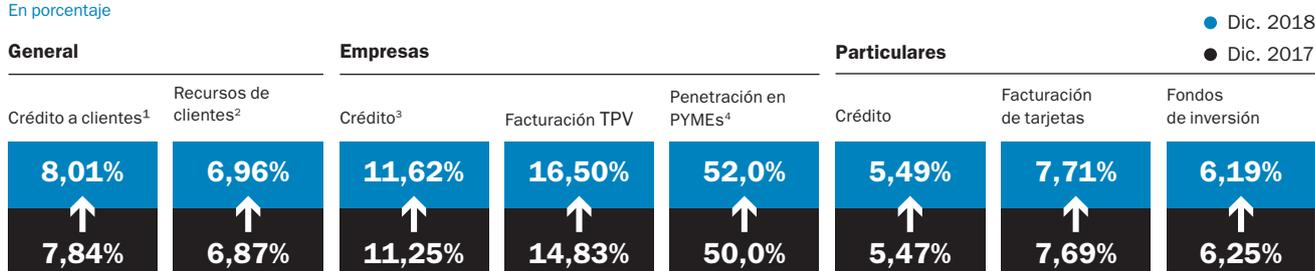
#### G4 Fortaleza del negocio bancario

Crecimiento interanual ● Grupo Sabadell ● Sabadell ex-TSB



#### G5 Cuotas de mercado por producto

En porcentaje



Fuentes: Banco de España, ICEA, Inverco y Servired.

1 Excluye repos y el impacto del EPA NPL run-off.

2 Recursos gestionados de otros sectores residentes (OSR): depósitos vista y plazo, fondos de inversión, productos de seguros de ahorro, planes de pensiones y bonos minoristas.

3 Excluye crédito a actividades inmobiliarias y repos.

4 Empresas con una facturación entre 0,9M€ y 10M€.

#### G6 Nivel de calidad de servicio

Nivel de calidad de servicio  
Net promoter score (NPS)

Evolución del índice de calidad de Sabadell respecto al sector



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

## Crecimiento del crédito vivo en los segmentos de pymes y grandes empresas.

## Tendencia positiva del crédito y los ingresos ordinarios, finalización de la migración en TSB y reducción de activos problemáticos.

## Calidad crediticia y solvencia

Durante el año 2018, Banco Sabadell ha reducido significativamente su exposición en activos inmobiliarios del balance. En total, los activos problemáticos se han reducido en 7.846 millones de euros en el año, considerando el 20% de exposición a aquellos activos problemáticos bajo el EPA. Gran parte de esta reducción se explica por el acuerdo en la venta de la práctica totalidad de su exposición inmobiliaria por un importe bruto de 9.100 millones de euros y otros acuerdos para vender 3.161 millones de euros brutos adicionales de créditos dudosos.

Asimismo, Banco Sabadell ha realizado un gran avance en la mejora de su calidad crediticia a través de la venta de carteras de activos problemáticos, así como de la continua reducción orgánica de los activos, siguiendo la senda positiva de años previos.

Todo ello ha permitido a Banco Sabadell mejorar notablemente su perfil de riesgo mucho antes de lo esperado,

disminuyendo la ratio de activos problemáticos netos sobre total de activos al 1,8% (G7) y una ratio de morosidad del 4,2%, a la vez que ha contribuido a mejorar su rentabilidad en un futuro.

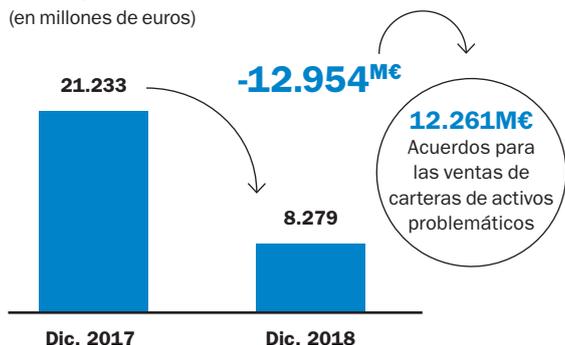
Asimismo, dichas ventas de carteras institucionales se han llevado a cabo manteniendo una sólida posición de solvencia, muy por encima de los requerimientos regulatorios, con una ratio de capital CET1 *fully-loaded* del 11,3% pro forma de las ventas institucionales de activos problemáticos, la venta de Solvia Servicios Inmobiliarios y la primera aplicación de la NIIF 16.

En lo que al mercado de capitales respecta, cabe destacar que en 2018 Banco Sabadell ha realizado una nueva emisión de deuda *senior preferred* a 5 años y 3 meses por un importe total de 750 millones de euros. Adicionalmente, a finales de noviembre, se realizó una emisión de Tier 2 por importe de 500 millones de euros a 10 años, con la posibilidad de amortizar anticipadamente por parte del Banco a partir del quinto año.

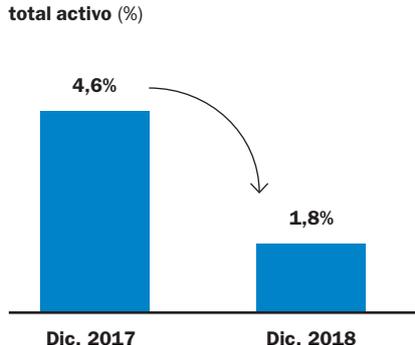
## Activos problemáticos: situación normalizada tras las ventas de carteras.

### G7 Acuerdos para las ventas de carteras de activos problemáticos

Activos problemáticos  
(en millones de euros)



Activos problemáticos sobre total activo (%)



## Migración tecnológica de TSB

En el mes de abril de 2018 se completó la migración tecnológica de TSB. La puesta en marcha de la nueva plataforma generó ciertas incidencias que afectaron a clientes y cuya resolución supuso costes extraordinarios. En este sentido, los costes extraordinarios relacionados con la migración ascendieron a 121,0 millones de euros, mientras que los impactos extraordinarios netos ocasionados tras la migración ascendieron a 339,0 millones de euros en el año.

Las mencionadas incidencias tuvieron un impacto directo sobre la nueva producción de hipotecas de la

franquicia británica. En este sentido, el crédito vivo de la misma permaneció estable en términos interanuales. Por su parte, los recursos de clientes mostraron una bajada del 4,7%, aunque las cuentas corrientes mostraron un crecimiento del 3,2% en el año.

La nueva plataforma tecnológica ha dotado a TSB de una imprescindible independencia operativa, aportará una mayor agilidad y eficiencia y permitirá a la franquicia expandirse en nuevas líneas de negocio, tales como la banca de empresas.

Finalmente, cabe destacar que en el mes de noviembre de 2018 el Consejo de TSB nombró a Debbie Crosbie nueva Consejera delegada de la filial británica, estando prevista su incorporación en la primavera de 2019.

# Transformación comercial y digital

Banco Sabadell apuesta por la experiencia de cliente como palanca de diferenciación competitiva y se ha fijado la ambición de ser líder en experiencia de cliente en todos los segmentos. Por ello, durante el año 2018, el Banco ha continuado progresando en su transformación comercial y digital con el fin de hacer frente a las nuevas necesidades de mercado con su mejor propuesta de valor (G8 y G9).

En el área de transformación comercial, el Banco ha continuado implementando nuevos modelos de distribución que son consistentes con el lema de la entidad “estar donde estés”. Estos modelos aportan simplicidad y conveniencia a los clientes, a la vez que contribuyen a hacer más eficientes los modelos productivos. Ejemplo de ello son el modelo de gestión activa, el cual ya cuenta con 233 gestores, así como las oficinas multiubicación y las oficinas con director compartido, entre otros. A este respecto y gracias al enfoque *customer centricity* de su actividad en Data & Analytics, ha impulsado múltiples iniciativas basadas en el conocimiento de las necesidades del cliente para

adaptar la propuesta de valor en diversos ámbitos como el consumo, el ahorro, los seguros o el *pricing*.

Por otro lado, Banco Sabadell se encuentra fuertemente concienciado sobre los retos tecnológicos a los que se enfrentan las entidades financieras en la era digital, y, por este motivo, el Banco ha continuado en 2018 enfocándose en el progreso de un modelo de gestión eficiente, desplegando las capacidades tecnológicas necesarias para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.

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

Durante este año, InnoCells ha continuado colaborando con diversas *startups*, a la vez que ha realizado varias inversiones estratégicas, entre las que destacan Antai, Cardumen Capital, Biometric Vox o el fondo Base10, y adquisiciones estratégicas como Instant Credit.

Banco Sabadell es un banco que lleva transformándose 137 años y lo seguirá haciendo para mantener su esencia: la excelencia en el servicio al cliente.

## Comprometidos con la transformación digital y comercial para mantener el liderazgo en experiencia de cliente.

### G8 Transformación digital y comercial

Los clientes digitales han aumentado en el año 2018 un 6%, hasta los 4,7M de clientes

**4,7M**

(+6% YoY)  
Clientes digitales Grupo

**3,4M**

(+17% YoY)  
Clientes móvil Grupo

**69M**

(+3% YoY) Tráfico mensual en web/móvil Grupo

**37.065**

(+39% YoY) Ventas digitales de préstamos consumo en España

**42%**

(-17pp YoY) Ventas digitales en Reino Unido

**22%**

(+2pp YoY) Ventas digitales en España

**878m**

(+17% YoY) Clientes en Gestión Activa en España

**89%**

(+1pp YoY) Operaciones a través de canales remotos

**19M**

(+33% YoY) Impactos generados por inteligencia de negocio

Inversiones en innovación

INSTANT CREDIT

PAYTPV

CARDUMEN

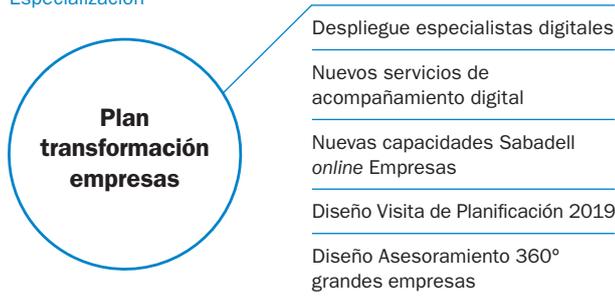
antai

BIOMETRIC VOX

undostres

Base10

**Cientes de valor**  
Especialización



**Mercados masivos**  
Industrialización



## Plan 2020

En 2018, Banco Sabadell presentó su nuevo Plan Director, en el que se sientan las bases del nuevo plan de negocio de cara a afrontar el nuevo ciclo económico. En este sentido, la rentabilidad, la sostenibilidad y la creación de valor son los pilares en los que se fundamenta dicho Plan de Negocio anunciado en febrero de 2018 (G10).

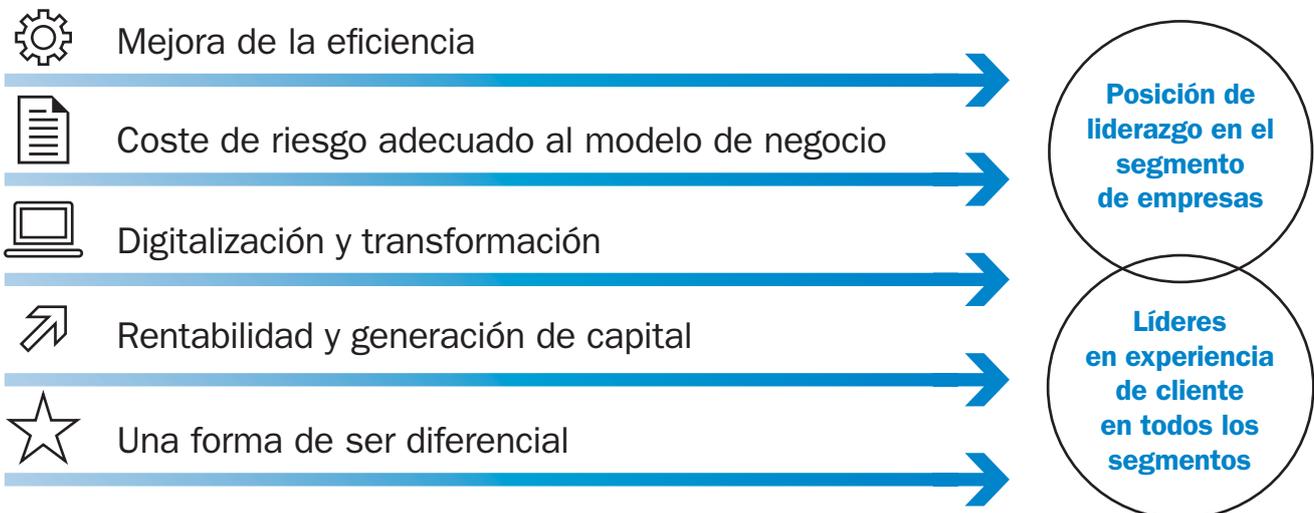
La rentabilidad significa continuar creciendo en los mercados principales en los que Banco Sabadell está presente, así como mejorar la eficiencia. Por su parte, la sostenibilidad implica continuar desarrollando las capacidades tecnológicas necesarias para ofrecer una propuesta de valor, así como promover la atracción de talento versátil para afrontar la transformación comercial y digital de la entidad y su adaptación a un entorno cambiante como el

actual. Por último, el Plan de Negocio de Banco Sabadell persigue la creación de valor para todos sus *stakeholders*, a la vez que ofrece una amplia oferta de productos y una excelente calidad de servicio a sus clientes y se potencia el capital humano, atendiendo a las inquietudes y expectativas profesionales de motivación y de reconocimiento de sus empleados. Todo ello, sin olvidar el compromiso que Banco Sabadell tiene con la sociedad y el medio ambiente en todos los territorios donde el Banco desarrolla su actividad, a través del desarrollo ético y responsable de su negocio.

Con el fin de lograr dichos objetivos, Banco Sabadell se apoyará en su fuerte imagen de marca y experiencia de cliente como elementos diferenciadores, así como en sus amplias capacidades tecnológicas, las cuales brindarán la oportunidad de evolucionar su propuesta de valor. Todo

# En la senda adecuada para alcanzar los objetivos financieros fijados para 2020.

G10 Objetivos del Plan Director 2018-2020



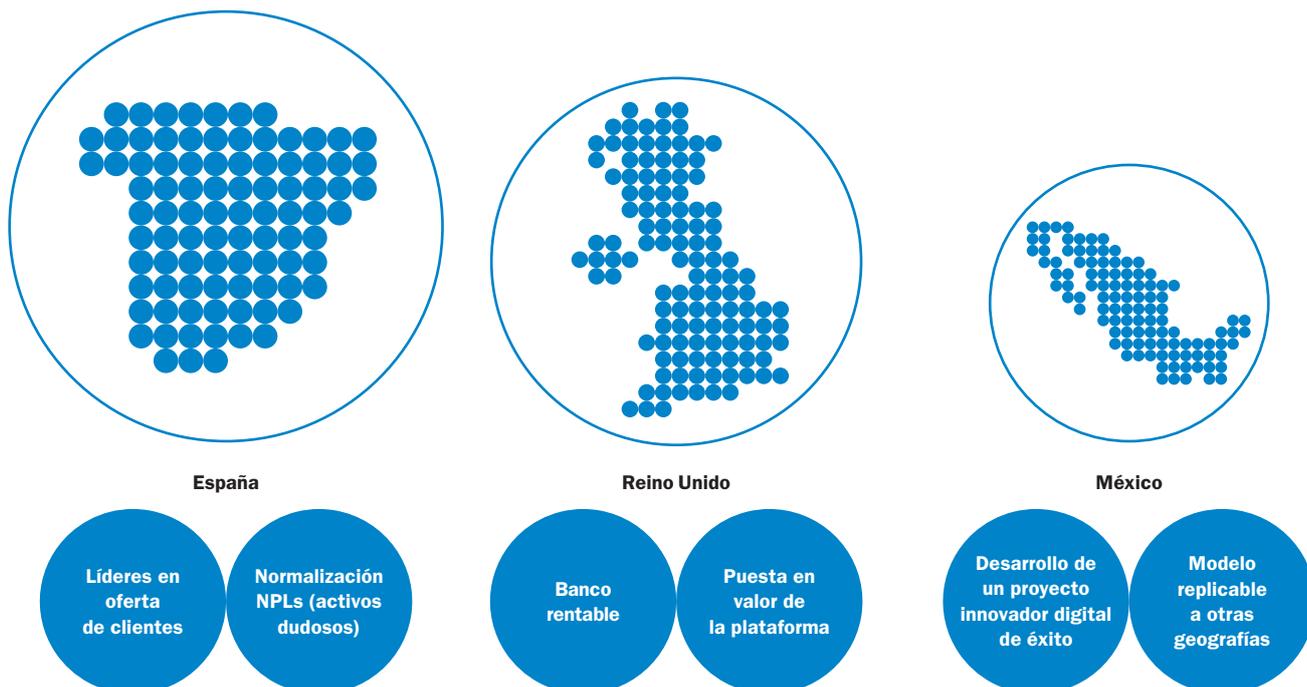
ello contando con una organización versátil y formada por personas capacitadas y comprometidas.

El propósito de Banco Sabadell para el periodo 2018-2020 es enfocarse en maximizar el valor de su franquicia

en los tres mercados principales en los que opera (España, Reino Unido y México), creciendo de forma orgánica y contando con una estrategia clara y diferenciada en cada área geográfica (G11).

## Creación de valor en las tres geografías en las que Banco Sabadell está presente.

**G11** Mercados principales en los que Banco Sabadell opera



## El Plan Director se centra en incrementar la rentabilidad optimizando la eficiencia manteniendo la dinámica comercial.

De esta forma, las ambiciones de Banco Sabadell en España se centran en crecer en número de clientes, volúmenes, cuotas de mercado y márgenes, a la vez que mejorar la eficiencia conteniendo la base de costes. Además, se pone un foco especial en aquellas áreas con un potencial crecimiento, como por ejemplo el negocio asegurador, la zona geográfica de Madrid, los préstamos consumo, los productos de ahorro-inversión y la financiación a pymes. Todo ello incrementando la sostenibilidad del negocio, transformando el modelo de distribución y digitalización de cara a ofrecer un amplio abanico de productos y servicios diferenciados a cada cliente, mientras se mantiene el liderazgo en calidad de servicio.

# El inicio de una nueva etapa para TSB.

Los objetivos establecidos para el negocio en el Reino Unido se basan en el crecimiento en escala, mientras se mejora la eficiencia del negocio y se incrementa el reconocimiento de marca. Adicionalmente, en 2018 TSB ha iniciado el despliegue de las capacidades necesarias para expandirse en nuevas líneas de negocio. En este sentido, la nueva plataforma tecnológica será clave para construir un modelo de negocio ágil y brindará a TSB una considerable ventaja competitiva, ya que contribuirá a impulsar su transformación comercial, disminuyendo de forma significativa el tiempo requerido para lanzar nuevos

productos y servicios al mercado, a la vez que permitirá a la entidad adaptarse de forma más ágil a las necesidades del cliente (G12 y G13).

Por último, la estrategia definida para el negocio mexicano está fundamentalmente enfocada en continuar ampliando la oferta de productos, manteniendo la calidad de servicio para el segmento de Banca de Empresas y Banca Corporativa, a la vez que se progresa en el desarrollo del negocio de banca a particulares, el cual está basado en un modelo innovador y 100% digital.

## G12 Ventajas de la nueva plataforma

- ★ Independencia operativa
- ★ Mejor time-to-market
- ★ Mejora de la eficiencia
- ★ Nuevos productos innovadores y digitales

## G13 Inicio de una nueva etapa para TSB

### Objetivos conseguidos

 Compensación a clientes cerca de finalizarse	 Nueva plataforma vanguardista y autónoma	 Despliegue de funcionalidades de los productos
--	--	--

### Prioridades del nuevo plan

 Mejoras de eficiencia	 Despliegue pleno de la estrategia de pymes en 2019
---	--

## La acción de Banco Sabadell y los accionistas

Durante el ejercicio 2018, los principales focos de atención de los mercados han sido las decisiones de política monetaria de los bancos centrales, el riesgo jurídico-político, el tensionamiento de las relaciones comerciales y su potencial impacto en la economía.

En los primeros meses del año, las cotizaciones de los bancos se vieron afectadas por un retraso en las expectativas de los inversores del calendario de subidas de tipos de interés por parte del Banco Central Europeo (BCE), la incertidumbre por las negociaciones de los términos de salida del Reino Unido de la Unión Europea (*brexit*) y el tensionamiento de las relaciones comerciales entre las principales economías globales.

En la segunda mitad del año, una mayor incertidumbre política en Italia, la posibilidad de elevar los impuestos al sector bancario en España y la incertidumbre sobre el impuesto de AJD (actos jurídicos documentados) de las hipotecas marcaron la evolución del sector bancario español (G14).

Con respecto a la acción de Banco Sabadell, el anuncio del Plan Estratégico “Sabadell 2020”, la migración tecnológica a la nueva plataforma de TSB y las ventas institucionales de las carteras de activos problemáticos son los principales hitos que han influido idiosincráticamente en la evolución de la acción en 2018.

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

Paralelamente, a cierre de 2018, más de un 87% de los analistas que cubren la acción de Banco Sabadell recomendaban comprar o mantener la acción.

A lo largo de 2018, el peso de los inversores institucionales en la base accionarial de Banco Sabadell ha descendido ligeramente con respecto a diciembre de 2017, pasando de un 54,3% a un 53,0% en diciembre de 2018 (G15, T1 y T2).

Como parte del continuo esfuerzo de transparencia y comunicación con el mercado que está realizando Banco Sabadell en los últimos años, de forma coherente con el mayor tamaño del Grupo, la Dirección de Banco Sabadell ha mantenido un elevado nivel de interacción con inversores institucionales.

La capitalización bursátil de Banco Sabadell al cierre del año era de 5.538 millones de euros y la ratio precio/valor contable (P/VC) se situaba en 0,45.

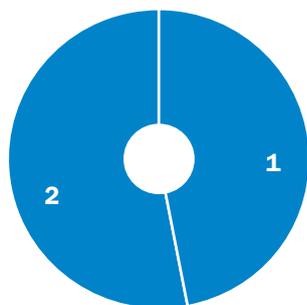
El Consejo de Administración propondrá a la próxima Junta General de Accionistas la distribución de un

dividendo bruto por acción con cargo al beneficio neto del ejercicio 2018 de 0,03 euros por acción en efectivo, lo que supone mantener una ratio de *payout* del 51%.

## La acción de Sabadell se ha visto condicionada por un entorno macroeconómico y político volátil.

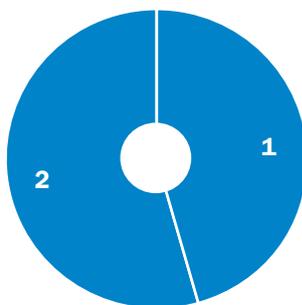


Nota: cotización ajustada por el efecto de los dividendos y ampliaciones de capital.



**G15**  
Distribución de accionistas  
31.12.2018 (en %)

<b>1</b>	Accionistas minoristas	47,0
<b>2</b>	Inversores institucionales	53,0



Distribución de accionistas  
31.12.2017 (en %)

<b>1</b>	Accionistas minoristas	45,7
<b>2</b>	Inversores institucionales	54,3

**T1** Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2018

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 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%
De 1.200.001 a 15.000.000	151	414.351.420	7,36%
Más de 15.000.000	37	2.694.441.339	47,88%
<b>TOTAL</b>	<b>235.523</b>	<b>5.626.964.701</b>	<b>100,00%</b>

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

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	191.049	568.067.780	10,10%
De 12.001 a 120.000	41.430	1.255.935.409	22,32%
De 120.001 a 240.000	1.572	255.423.290	4,54%
De 240.001 a 1.200.000	882	384.358.991	6,83%
De 1.200.001 a 15.000.000	159	490.753.568	8,72%
Más de 15.000.000	38	2.672.425.663	47,49%
<b>TOTAL</b>	<b>235.130</b>	<b>5.626.964.701</b>	<b>100,00%</b>

**T3** Beneficio y valor contable por acción 2015-2018

	En millones	En millones de euros	En euros	En millones de euros	En euros
	Número de acciones	Beneficio atribuido al Grupo	Beneficio atribuido al Grupo por acción	Recursos propios	Valor contable por acción
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

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

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

## El cliente

El objetivo de Banco Sabadell es ayudar a las personas y a las empresas a hacer realidad sus proyectos, con anticipación y el apoyo necesario para que tomen las mejores decisiones económicas.

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

Banco Sabadell cree que la relación con los clientes debe ser una relación a largo plazo, basada en la confianza y la autenticidad. Por ello, el Banco apuesta por la mejora de la experiencia de cliente como una fuente de

diferenciación competitiva y crecimiento rentable, siendo este un objetivo estratégico. Este reto se entiende como natural teniendo en cuenta que la excelencia en la calidad de servicio es parte del ADN de Banco Sabadell.

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

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

Una estrategia de omnicanalidad en la que se combine la relación personal con lo mejor del mundo digital permitirá a Banco Sabadell forjar una relación basada en la confianza y adaptada a las necesidades reales de cada cliente (G16).

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

De forma recurrente se realizan también estudios en profundidad con clientes, donde estos nos explican en detalle cómo viven determinados procesos de la entidad, lo que permite identificar sus opiniones para mejorar la experiencia de cliente.

Los resultados de todos estos estudios recogen la apuesta por la excelencia en el servicio al cliente (G17 y G18). En concreto, los niveles actuales de NPS afianzan a Banco Sabadell en la primera posición del *peer group* de los segmentos de clientes empresa, en el *top 3* en clientes particulares minoristas y en segunda posición en clientes de banca personal.

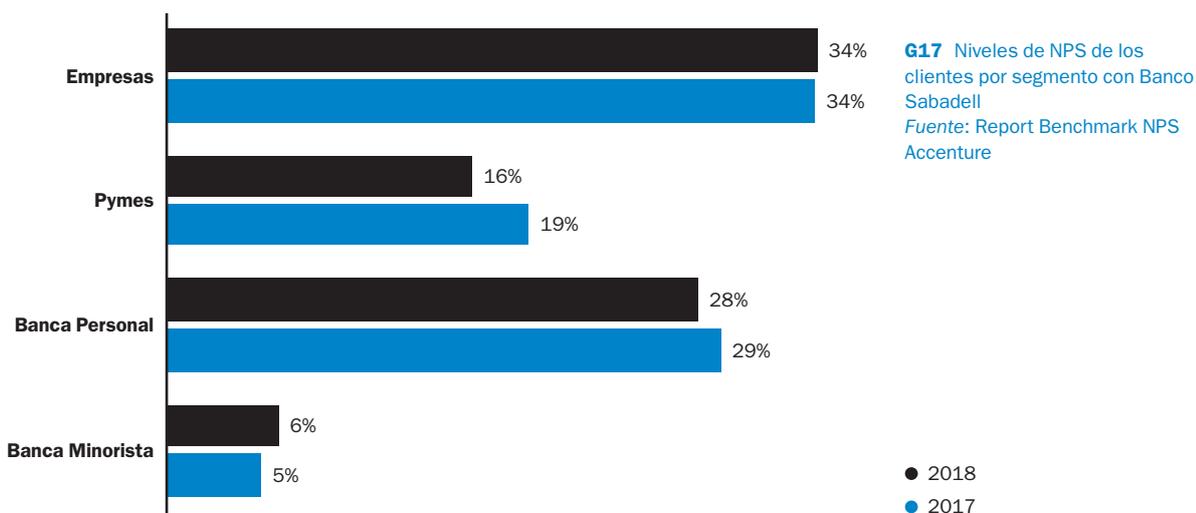
Banco Sabadell vela por proteger los intereses de sus clientes y cuenta con controles para supervisar los

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

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

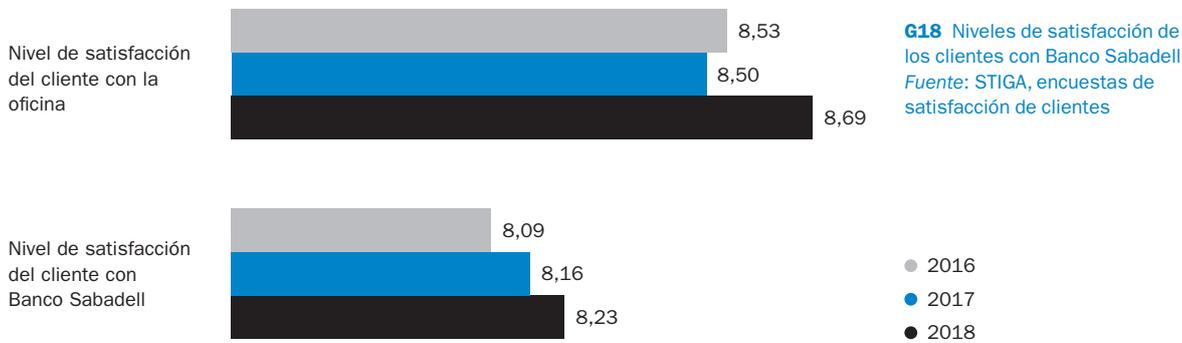
Durante el ejercicio 2018 se han gestionado por el SAC 35.445 quejas o reclamaciones, un 46,3% menos que el año anterior. El SAC también presta un servicio de asistencia e información a los clientes y usuarios en diferentes asuntos. En 2018 se han atendido 2.848 peticiones de asistencia e información frente a las 1.917 del ejercicio anterior.\*

#### G16 Estrategia de omnicanalidad



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

\* Véase mayor detalle en la nota 42 de las Cuentas anuales consolidadas de 2018.



Nota: Datos informados correspondientes a diciembre 2016, diciembre 2017 y diciembre 2018.

## Fortalezas BS

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

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

## Organización por negocios

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

### Banca Comercial

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

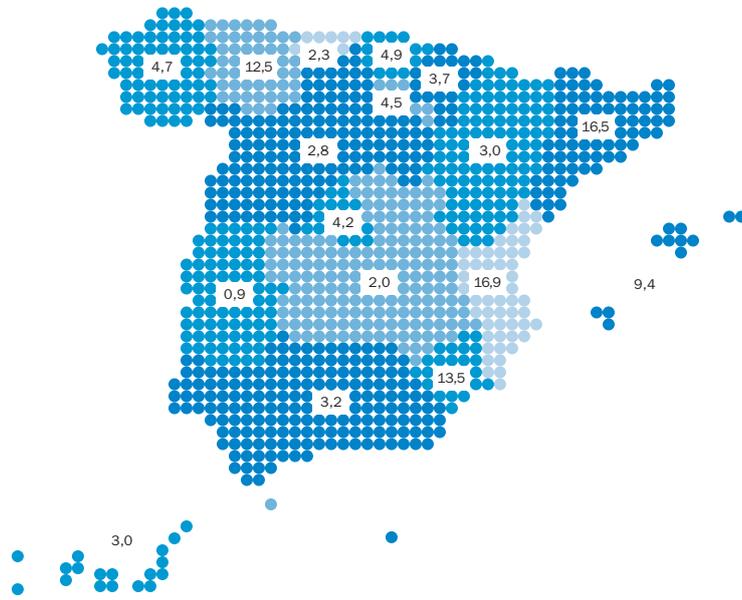
Ofrece productos tanto de inversión como de ahorro (G19 y G20). En inversión destaca la comercialización de préstamos, con y sin garantía hipotecaria, créditos y financiación del circulante. Por lo que se refiere al ahorro, los principales productos son los depósitos (vista y plazo), fondos de inversión, seguros de ahorro y planes de pensiones.

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

## G19 Cuota de negocio por comunidad autónoma

Cuota en España de Banco Sabadell

# 7,9%



Datos en porcentaje a septiembre 2018.

Nota: la cuota de Asturias también incluye León.

## Mercados y Banca Privada

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

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

## Negocio bancario Reino Unido (TSB)

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

## Corporate and Investment Banking

Ofrece todo tipo de servicios bancarios y financieros, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones e instituciones financieras (como operaciones de *project finance* y tesorería), con un enfoque de oferta global de productos y servicios de banca transaccional que

puedan necesitar profesionales y empresas de cualquier tamaño, hasta productos específicamente diseñados para banca privada y particulares en cualquiera de las geografías que atiende.

## Otras geografías

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

## Transformación de Activos

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

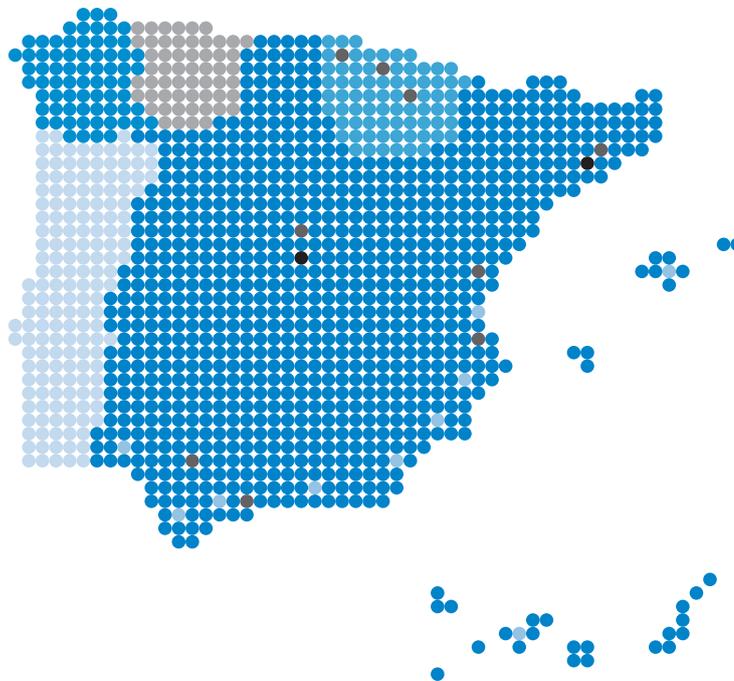
## Estrategia multimarca

La entidad opera con el distintivo de la marca Sabadell, incorporando en ciertos territorios de origen la marca identificativa del territorio (T4).

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

**G20 Mapa de marcas por zonas**

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



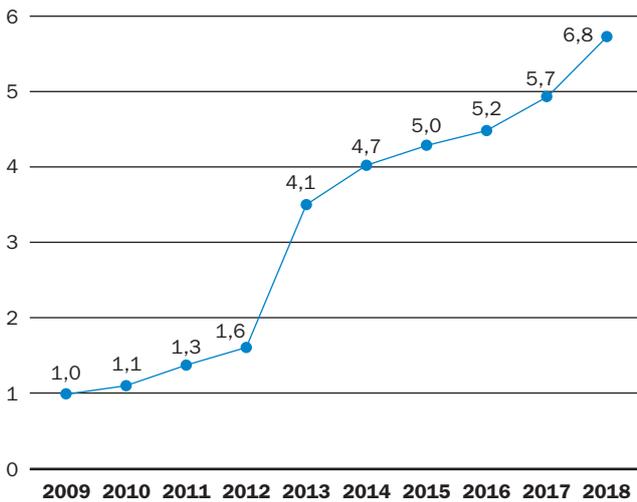
<b>Sabadell</b>	— Banca comercial y banca de empresas — Cobertura: toda España excepto territorios del resto de marcas
<b>SabadellGuipuzcoano</b>	— Banca comercial y banca de empresas — Cobertura: País Vasco, Navarra y La Rioja
<b>SabadellHerrero</b>	— Banca comercial y banca de empresas — Cobertura: Asturias y León
<b>SabadellSolbank</b>	— Banca comercial para particulares europeos residentes en zonas turísticas de España — Cobertura: zonas de la costa mediterránea e islas
<b>SabadellUrquijo</b> <small>Banca privada</small>	— Banca Privada. Fusión de Sabadell Banca Privada y Banco Urquijo — Cobertura: toda España Banca comercial y banca de empresas
<b>SabadellGallego</b>	— Banca comercial y banca de empresas — Cobertura: Galicia
<b>Activobank</b>	— Banca comercial — Centros en Madrid y Barcelona

**T4** Marcas con las que opera Banco Sabadell en la geografía nacional

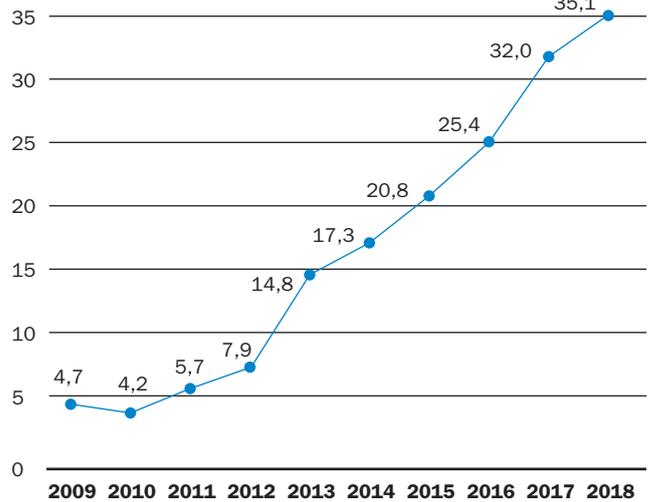
## Indicadores de percepción de marca BS

Durante el año 2018, el Banco ha proseguido con éxito la política de elevar la notoriedad de su marca, necesaria para incrementar la capacidad de crecimiento en el mercado minorista de nuestro país, con el objetivo de llegar a equiparar su nivel de conocimiento al de otros competidores relevantes. Así, la notoriedad de la marca Sabadell ha pasado en seis años del 1,6% al 6,8% en términos *top of mind* (+ 325%) y del 7,9% al 35,1% en términos de notoriedad total (+344%), y ocupa ya el quinto lugar entre las entidades financieras españolas, según datos de la encuesta anual FRS Inmark, de referencia en el sector (G21 y G22).

**G21** Notoriedad *top of mind*  
Fuente: FRS Inmark



**G22** Notoriedad total  
Fuente: FRS Inmark



## Campañas publicitarias y acciones para reforzar la imagen del Banco en 2018

En 2018, el Banco ha continuado con el código publicitario que le caracteriza y permite diferenciarlo tanto de la competencia como del resto de anunciantes dentro de los bloques publicitarios.

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

Las marcas afrontan un reto cada vez más complejo: conectar con su audiencia y hacerlo de forma relevante, diferenciándose de la competencia.

“Futuros” ha sido la propuesta de comunicación de Banco Sabadell durante 2018 para afrontar ese reto. El Banco ha dado un paso más allá en su estrategia de comunicación pasando de anunciante a emisor de contenido útil para un cliente al que sitúa en el centro de todo.

Una nueva manera de acercarnos a las personas con un ambicioso y valiente planteamiento estratégico. Una línea editorial comercial.

“Futuros” parte de la premisa de que el futuro no está escrito, no es único. Que hay tantos futuros como personas. Opciones y decisiones que a menudo confluyen con momentos vitales y necesidades financieras.

El eje vertebrador de la estrategia de todo el año han sido los debates en directo sobre temas actuales y de interés que afectan al día a día de las personas y a su economía.

Se han realizado un total de tres directos repartidos en el año que, a través de una cuidada producción televisiva, contaron con la participación de personajes como la actriz Aitana Sánchez-Gijón o el tenista Rafa Nadal, que ofrecían notoriedad, así como personajes expertos en los distintos temas que se trataron como Gustavo de Elorza (máster en educación), Patricia Soley-Beltran (socióloga y antropóloga) o Miguel Pita (doctor en genética y biología molecular), entre otros.

El primer debate, en el que se habló sobre la convivencia y la familia, tuvo lugar el 3 de mayo y las ventajas de la Cuenta Expansión ejemplificaban la respuesta y adaptabilidad que el Banco ofrece para organizar la economía doméstica a los distintos tipos o modelos de familia.

El segundo debate, el 14 de junio, trató sobre educación y la propuesta de valor del Banco se centró en distintas fórmulas de financiación para ayudar a cubrir las necesidades de formación personal o familiar.

El 20 de septiembre, con la emisión del último debate del año, que trataba sobre las distintas posibilidades de futuro y de qué pueden depender, se reforzaba el posicionamiento experto de la entidad en el asesoramiento y ayuda para la construcción de estos distintos futuros individuales a través del ahorro periódico y adaptado a cada persona, situación y momento.



# FUTURO ENTRE EL N°1 NO HAY DUDA DE AHORRAR

Y tú tienes la tuya. Tanto  
con tu gestor, desde

**B**S

# EUROS: Y EL Nº 1620 S FORMAS R IGUALES

fácil como planificarla  
e 30 euros al mes.



## Estrategia multicanal

El año 2018 ha sido el primer año del Plan Director 2020, uno de cuyos objetivos ha sido abordar la transformación efectiva del negocio actual, rentabilizando las capacidades construidas en los años anteriores y aquellas que se han puesto en marcha en el transcurso de este ejercicio.

Esta transformación se traduce en una mejora de la experiencia de cliente, donde Banco Sabadell se ha adaptado a los nuevos hábitos de consumo de los clientes a través de la entrega de un servicio de calidad, así como en una mejora de la productividad y de la eficiencia gracias a la implantación de nuevos modelos de relación que hacen a Banco Sabadell ser diferencial. Además, la mejora de procesos más simples, ágiles e industrializados garantiza en todo momento el objetivo de mantener relaciones a largo plazo.

Durante 2018 se han impulsado los modelos de atención adaptados a las necesidades de cada uno de los segmentos de clientes –empresas, banca personal, negocios y *retail*– y se ha alcanzado un nivel de satisfacción por parte de los clientes que se ha situado en niveles históricos, protegiendo aquellos momentos más relevantes en la relación con el cliente y con mayor proactividad y especialización en los equipos de Banco Sabadell. En este sentido, se han incorporado las figuras del director de negocios y del especialista digital para empresas.

Se han desarrollado nuevos modelos de propensión con los que el Banco se anticipa a las necesidades de los clientes, ya sea a través de la relación de este con las oficinas o través de los diferentes canales que el Banco pone a su disposición. Se ha cerrado el ejercicio con ochenta eventos en producción que han permitido contactar con los clientes en más de diecinueve millones de ocasiones.

Este impulso comercial se ha acompañado con nuevas capacidades digitales que permiten al cliente relacionarse con el Banco de una manera más sencilla, y ha dado como resultado, entre otros, un incremento de contratación de préstamos al consumo del 39% o el incremento de operativa en canales alternativos a la oficina del 25%.

La simplificación y mejora de procesos operativos ha sido otro de los focos de este año, abordando aquellos con mayor criticidad para el cliente, como son el proceso hipotecario y el alta de cliente y cuenta. Además, se ha implantado una nueva herramienta de gestión de quejas que permite tener un conocimiento/diagnóstico detallado y continuado de la percepción del cliente en sus interacciones con el Banco.

## Red de oficinas

En la tabla T5 se presenta la red nacional de oficinas. Incluyendo las 592 oficinas que configuran la red internacional, el Grupo totaliza 2.457 oficinas al cierre de 2018.

Comunidad	Oficinas	Comunidad	Oficinas
Andalucía	130	C. Valenciana	326
Aragón	31	Extremadura	6
Asturias	109	Galicia	109
Baleares	56	La Rioja	8
Canarias	31	Madrid	183
Cantabria	5	Murcia	126
Castilla-La Mancha	23	Navarra	15
Castilla y León	59	País Vasco	92
Cataluña	556	Ceuta y Melilla	2

T5 Número de oficinas por comunidad autónoma

## Red de cajeros

El parque de dispositivos de la red de autoservicio del Grupo en España a diciembre de 2018 es de 2.924 cajeros y 344 actualizadores de libreta. Este número es inferior al del cierre de 2017 (2.954 cajeros y 345 actualizadores de libreta a diciembre de 2017).

El número de transacciones en 2018 ha bajado ligeramente en un 0,7% y ha sido de 112 millones de operaciones.

Respecto al soporte con el que se hacen las operaciones, el uso de las tarjetas y libretas es de un 67,2% y un 32,8%, respectivamente. La tipología de transacción más frecuente es el reintegro de efectivo (un 62% de las operaciones) y le siguen la actualización de libreta, ingresos de efectivo y las consultas de saldo.

Durante el año 2018, se han centrado los esfuerzos en seguir mejorando la disponibilidad del parque y la mejora de la experiencia cliente, que ha obtenido una media de 8,1.

Como novedad, este año se ha realizado el desarrollo de la tarjeta Sabadell Cash In, que permite realizar operativa de ingreso a los negocios con mucho efectivo de forma más ágil. Además, se han preparado los cajeros para el cumplimiento de la futura normativa europea sobre detección y retención de billetes falsos.

## BS Online

Pese a todos los datos de crecimiento y uso del móvil, BS Online no reduce su número de visitas y uso frente al 2017. El tráfico y la frecuencia de uso se mantienen altos, con una prevalencia de uso operativo y transaccional sobre todo en el segmento de empresas.

El número de transacciones que se realizan a través de BS Online continúa creciendo: en el segmento de

empresas, las operaciones de *servicing* han crecido un 7% respecto al año pasado.

A lo largo del año 2018, se ha puesto un foco especial en mejorar y facilitar la operativa y el uso de clientes del segmento empresa. Así, se han lanzado varios proyectos de reducción de fricción y aumento de entrega de valor al cliente, entre los cuales destacaran las mejoras en el *login*, facilitar el encontrar operativas a través de un buscador, así como el presentar las operativas más usadas por cada usuario.

A su vez se han ido realizando optimizaciones de procesos operativos *online* muy usados como las transferencias, la generación de ficheros o el uso de *confirming* y *avales*.

Incremento de las operaciones de *servicing*

+7%

## Sabadell Móvil

La evolución de usuarios de Sabadell Móvil (BSM) sigue en constante crecimiento, de 2 a 2,4 millones de usuarios. La *app* cuenta como único canal digital de relación con el Banco para casi el 40% de los clientes digitales (G23).

Además de las crecientes volumetrías de descarga y preferencia, la frecuencia de uso sigue elevándose hasta el promedio de 22 veces al mes.

Los datos de uso de *servicing* y transacción del canal no dejan de incrementarse, sobre todo en operativas recurrentes y operaciones de financiación al consumo.

Siguiendo con el objetivo de entrega de utilidad al cliente, se han ido incrementando las funcionalidades de la *app* a lo largo del 2018. Se ha puesto a disposición de los clientes el servicio de transferencias inmediatas, que ha conseguido una fuerte adopción por parte de los usuarios. Además, acorde a los datos de analítica de uso, se optimizó el proceso de transferencias facilitando la recuperación de transferencias y de beneficiarios tanto para clientes particulares como para empresas.

En materia de financiación al consumo se han ido automatizando y optimizando los procesos de petición y disposición de créditos y créditos preaprobados. Con ello se ha logrado que la *app* pese en más del 80% de las contrataciones.

Siguiendo con la línea de trabajo entorno a facilitar el fraccionamiento de pagos por tarjeta de crédito y débito, se ha integrado la opción de fraccionamiento directamente en los *tickets* de pago que la aplicación muestra tras cada pago, con lo que se aumenta el nivel de conocimiento y uso del servicio.

En septiembre, enmarcado en el proyecto de mejora de experiencia de cliente y ergonomía del aplicativo, se ha renovado la pantalla de inicio y posición global del cliente. Ello ha permitido –sin mermar la facilidad de visualización del total de información de saldos en una única pantalla– reducir el número de clics para entrar

en las secciones secundarias y hacer aflorar la operativa más frecuente en un primer nivel, lo que facilita su uso. A su vez, permite preparar la pantalla de inicio para seguir creciendo en funcionalidades, así como la agregación de información de otros bancos por parte de los usuarios.

Finalmente, el uso del servicio de Instant Money, que permite recoger dinero sin tarjeta en cualquiera de los cajeros de la red, se multiplica por 4 con una tasa de repetición intramensual del 50%.

## Sabadell Wallet

El año 2018 marca un hito en la transformación digital de Banco Sabadell: a mediados de año se supera el umbral del 50% de clientes digitales y se cierra el año ganando dos puntos porcentuales hasta llegar al 52%, añadiendo a ello los datos de visitas y uso de la banca *online*, especialmente a las soluciones de *app* móvil. BSM y BS Wallet mantienen un crecimiento de dos dígitos sin un retroceso del canal web.

Para la *app* Sabadell Wallet, el año 2018 ha estado fuertemente marcado por el lanzamiento de Apple Pay, con una tracción de usuarios y uso muy notorio.

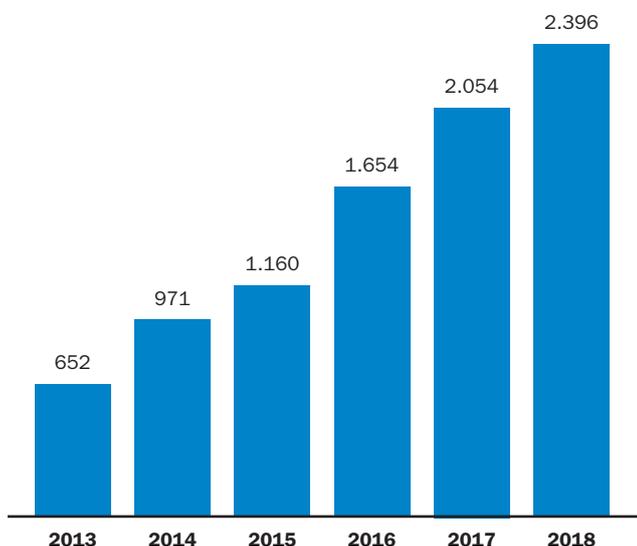
A su vez la *app*, que sigue mejorando su proceso de *enrolment* y usabilidad, recoge un incremento global de los niveles de adopción, de uso y de repetición por parte de los clientes.

Sumado al servicio de pago por móvil, la adopción de servicios de envío de dinero de móvil a móvil (Bizum) se multiplica por 2 y supera las 500.000 transacciones.

## Oficina directa

Durante el año 2018 se han incrementado los contactos en la Oficina Directa en más de un 17% respecto a los registrados en 2017 y se han alcanzado los 4,5 millones de contactos.

**G23** Evolución de clientes activos en Sabadell Móvil (en miles de usuarios)



**x 4 en 5 años**

#clientes activos de Sabadell Móvil

Los canales de atención que han experimentado mayor crecimiento durante este año han sido el telefónico, el correo electrónico y las redes sociales. Las consultas telefónicas representan el 70% de los canales por encima de los contactos por el canal correo electrónico, el chat y las redes sociales. En el gráfico G24 se informa de los incrementos por tipo de canal.

En cuanto a los niveles de servicio, la ratio SLA (*service level agreement*) en atención telefónica se posicionó por encima del 94,0%, seguida por un SLA en el chat del 92,1% y un SLA en el canal correo electrónico del 93,1%. En las redes sociales se recibieron más de 396.000 menciones y el nivel de interacciones superó las 184.000, y el SLA del fue 96,9%.

Los incrementos de volúmenes durante 2018 están motivados por:

- Se ha implementado Apple Pay, la forma de pago para los clientes con terminales telefónicos con sistema operativo IOS.
- Entrada en vigor de la nueva Directiva de MiFID II, que pretende cambiar las reglas de este mercado de cara a fomentar la transparencia por parte de las entidades comercializadoras de este tipo de productos financieros y de las firmas de asesoría financiera.
- Se ha implantado el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGDP), que requiere que los clientes otorguen expresamente el consentimiento para el tratamiento comercial de sus datos personales.
- Se ha incorporado el servicio de chat proactivo para el segmento empresas.

## Redes sociales

Desde inicios del año 2010, Banco Sabadell participa en espacios de conversación social en Internet a través de las redes sociales más populares con los objetivos de dar excelencia en el servicio, difusión de las actividades de la compañía y exploración de nuevos espacios de conversación.

Las redes sociales son uno de los principales canales en la relación con nuestros clientes, tanto para gestionar consultas bancarias como para la difusión de mensajes institucionales, de negocio, campañas de *marketing* o meramente de interés general. Detrás de estos canales, hay un gran equipo de profesionales que se esfuerzan día a día para resolver de la manera más rápida posible las dudas de los clientes o potenciales clientes.

Su uso se multiplica de forma exponencial y es prioridad del Banco potenciar su presencia en ellas. A finales del 2011, dada la demanda y la necesidad de atender a todos los clientes de cualquier lugar del mundo, se implantó el servicio de 24x7.

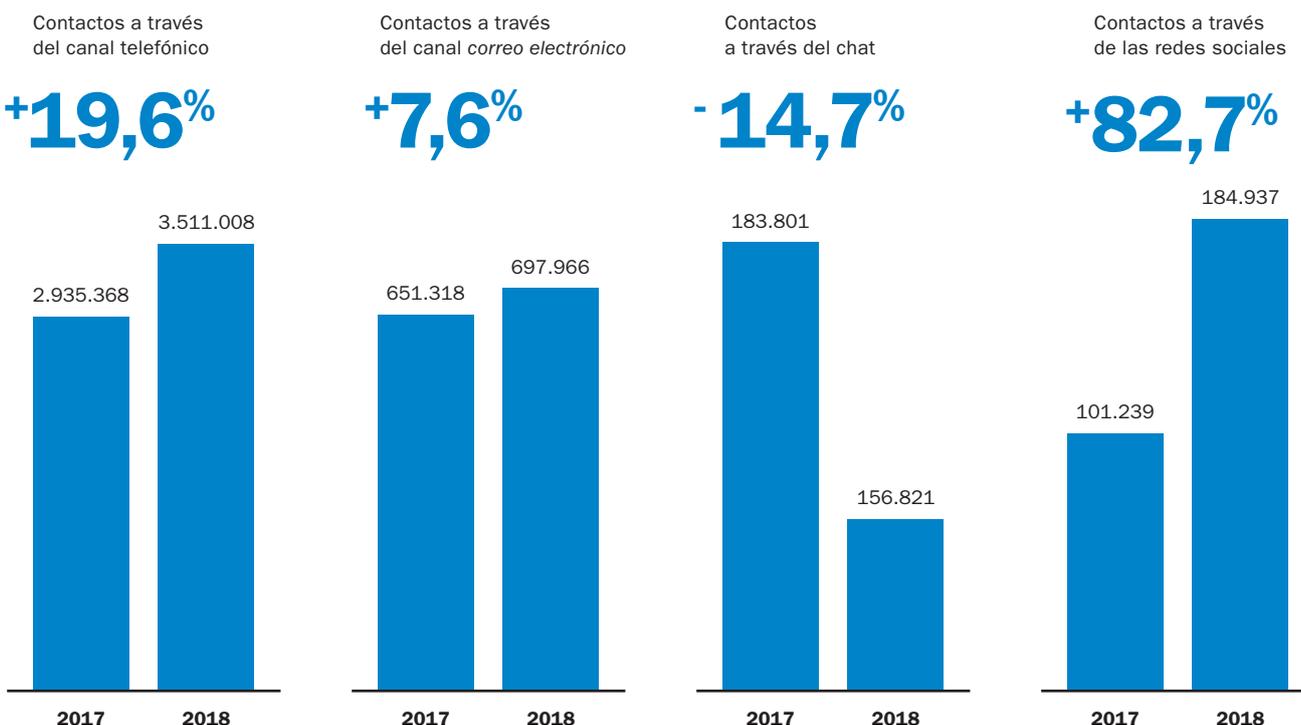
Actualmente y de forma mensual se recogen entre 50.000 y 120.000 mensajes que mencionan la entidad por alguna de las redes sociales.

Desde los inicios hasta fecha de hoy, Banco Sabadell tiene una audiencia de más de 500.000 usuarios.

Una de las claves del éxito radica en la creación de contenido propio de forma constante. A través de las redes sociales, se han difundido y retransmitido un gran número de eventos, tanto institucionales como eventos patrocinados o bien con participación activa.

Muestra de ello son las presentaciones de resultados, la Junta de Accionistas, Barcelona Open Banc Sabadell Conde de Godó, las conversaciones con Rafa Nadal, la

G24 Contactos por tipo de canal



cumbre de *startups* en el Mobile World Congress, 4YFN y una interminable lista.

Banco Sabadell monitoriza y escucha de forma activa todas las redes sociales. Analizando las tendencias, las audiencias, y sobre la base de estos análisis, elabora una estrategia de presencia y contenido. En los dos últimos años, la entidad ha ganado presencia en canales con gran crecimiento como Instagram y la cuenta de Twitter del *hub* de negocios digitales (@Innocells). Adaptándose a la creciente demanda de atención en canales digitales ha abierto un perfil de Twitter exclusivo para consultas de clientes y potenciales clientes (@Sabadell\_Help).

## Know-how digital y nuevos modelos de negocio (InnoCells)

### InnoCells, el *hub* de negocios digitales y *corporate venture arm* de Banco Sabadell

InnoCells es el *hub* de negocios digitales y *corporate venture arm* de Banco Sabadell. Se posiciona como la evolución natural de la continua apuesta de la entidad por su transformación digital y comercial a fin de ofrecer el mejor servicio a sus clientes.

Banco Sabadell une en InnoCells la agilidad e innovación del ecosistema digital con la experiencia y la trayectoria de la entidad: un amplio conocimiento de sus clientes, una marca sólida basada en el servicio y proximidad al mundo emprendedor, entre otros.

La actividad de InnoCells dota al Grupo de ventaja competitiva, acelera su transformación y la consecución de su visión estratégica nutriéndose del ecosistema externo. El *hub* tiene como objetivo ampliar la cadena de valor mediante la identificación de nuevas líneas de negocio para anticiparse a las necesidades de los clientes y ocuparse a través de una oferta completa con visión *end-to-end*.

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

### Estrategia digital, *hub* de *know-how*

InnoCells lidera la reflexión estratégica del Grupo en materia digital, actuando como *hub* de *know-how* con un amplio conocimiento del ecosistema mediante el análisis de nuevos segmentos (generaciones digitales), nuevos modelos de negocio y relación y nuevo conocimiento (datos), lo que se traduce en nuevas propuestas de valor (perspectiva del consumidor y *data-first models*).

La integración de la función estratégica en InnoCells es clave para asegurar la alineación con las necesidades del Grupo y, a su vez, es suficientemente ágil para anticiparse a los movimientos del mercado, que se encuentra en constante evolución.

Asimismo, constituye un elemento de ventaja competitiva del modelo, al tiempo que asegura la centralidad

estratégica de los proyectos en coordinación con los equipos de *business building* e inversiones estratégicas.

### **Business building, creación e impulso de nuevos negocios**

El *hub* actúa como *business builder*, con un modelo totalmente flexible, mediante la creación y el impulso de negocios digitales en torno a áreas de interés estratégico para el Grupo Banco Sabadell.

Con este objetivo, InnoCells pone a disposición del ecosistema emprendedor los activos estratégicos y capacidades de la entidad para impulsar y acelerar el desarrollo de nuevas iniciativas.

### Inversiones estratégicas

InnoCells, como *corporate venture arm*, lleva a cabo inversiones estratégicas de carácter digital y tecnológico que aproximan nuevas capacidades.

El *hub* lleva a cabo inversiones directas de carácter minoritario para acercarse a nuevas capacidades, talento, conocimiento y tecnología que aseguren el cambio continuo en el Grupo. Además, ejecuta adquisiciones (digital M&A) con el fin de incorporar modelos de negocio probados y capacidades *core* en un *time-to-market* reducido. Adicionalmente, InnoCells realiza inversiones indirectas en fondos de terceros como medio de posicionamiento estratégico y acceso a *deal flow*.

Asimismo, InnoCells ha consolidado un modelo de capa de aprovechamiento que maximiza el retorno de las inversiones, su encaje estratégico y la relación del ecosistema emprendedor con el Grupo mediante el establecimiento de *partnerships* y la compartición de conocimiento, entre otros.

Por el momento, las inversiones se focalizan en Europa, Israel, Estados Unidos y México.

### Portfolio

En septiembre de 2017, InnoCells colideró su primera inversión en Bud, el proveedor tecnológico del Reino Unido que ofrece a entidades financieras una plataforma para acelerar su transformación digital y evolucionar hacia modelos de plataforma (PSD2). En enero de 2019, el *hub* reafirmó su apuesta por Bud en una ronda de 20 millones de dólares.

En febrero de 2018, InnoCells lideró una ronda de inversión en la *startup* española Biometric Vox, que ofrece soluciones de autenticación y firma electrónica avanzada a través de biometría vocal.

El vehículo de *corporate venturing* adquirió en junio Instant Credit, *startup* española que ofrece financiación instantánea en el punto de venta físico y digital (*e-commerce*). En julio, el *hub* invirtió 7,5 millones de euros en el fondo hispano-israelí de capital riesgo Cardumen Capital.

En septiembre de 2018, InnoCells entró con una inversión de 5 millones de euros en el capital de Antai Venture Builder. En octubre, el vehículo adquirió la plataforma

de pago *online* PAYTPV y en noviembre invirtió en el fondo tecnológico estadounidense Base10. En diciembre, el *corporate venture arm* entró en el mercado mexicano con una inversión en la plataforma de pagos digitales UnDosTres.

## Calidad de servicio

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

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

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

sector (+0,97), y ocupa la primera posición del *ranking* del *peer group* siendo líder en actuación comercial, aspecto con mayor relevancia del estudio (G25).

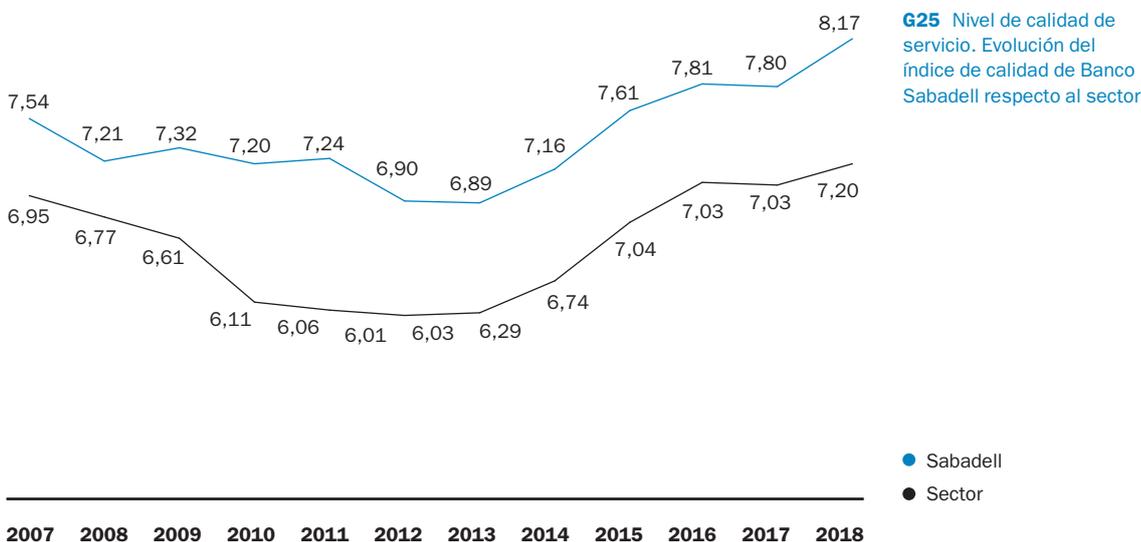
El principal referente para la comparación y mejora de las prácticas de gestión es el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), modelo bajo el cual el Banco se somete a evaluaciones independientes cada dos años. En la evaluación realizada en noviembre de 2018, se renovó el Sello de Oro a la Excelencia en Gestión (+500), superando los setecientos puntos de este exigente modelo. Seguimos en niveles muy elevados, que ya destacamos en 2014 y en 2016, y es la única entidad financiera que ha superado esta puntuación de este exigente modelo EFQM.

Además, Banco Sabadell sigue siendo la única entidad de crédito española con el 100% de su actividad financiera certificada bajo la ISO, lo que demuestra su orientación al cliente y el rigor en la gestión de los procesos. En 2018, Banco Sabadell ha renovado el certificado ISO 9001.

El Banco dispone del distintivo “Madrid Excelente”, renovado este año 2018 por tres años más, después de superar la evaluación de forma satisfactoria.

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

# Banco Sabadell continúa manteniendo su diferencial de calidad respecto al sector.



Fuente: EQUOS, STIGA, Estudio de calidad de redes bancarias.

Datos 2018 reportados con el perímetro a fecha de cierre de cada año.

### Certificaciones de calidad



## Información no financiera y diversidad

Banco Sabadell desarrolla su negocio de forma ética y responsable, orientando su compromiso con la sociedad de manera que la actividad impacte de forma positiva en las personas y el medio ambiente. Son todas las personas que integran la organización quienes aplican los principios y políticas de responsabilidad social corporativa, garantizando además la calidad y transparencia en el servicio al cliente.

Además de cumplir con las normas aplicables, Banco Sabadell dispone de un conjunto de políticas, normas internas y códigos de conducta que garantizan ese comportamiento ético y responsable en toda la organización y alcanzan a toda la actividad del Grupo. El Banco cuenta con los instrumentos necesarios para medir el resultado de estas políticas, los principales riesgos y el establecimiento de medidas de corrección si ello fuera necesario. Banco Sabadell tiene constituido un Comité de Ética Corporativa en que se reportan los temas de Responsabilidad Social Corporativa y un Comité de Responsabilidad Corporativa, de carácter transversal a toda la organización, con participación de las distintas unidades con responsabilidad en aspectos de estas materias, que coordina todas las actuaciones de la organización.

Desde el año 2003, Banco Sabadell ha publicado un informe de todas aquellas actuaciones, políticas e iniciativas que, más allá de su misión principal en tanto que proveedor de productos y servicios financieros, constituyen el desarrollo responsable del negocio, su compromiso con los distintos grupos de interés, con el medio ambiente y la sociedad en todos los territorios donde desarrolla su actividad.

En el ejercicio 2018, el Banco ha elaborado un Estado de Información No Financiera que da cumplimiento a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio en sus artículos 44 y 49 en materia de información no financiera y diversidad. La versión completa del Estado de Información no Financiera forma parte del Informe de Gestión consolidado del ejercicio 2018 del Grupo Banco Sabadell y se anexa al mismo como un documento separado y se somete a la Junta General como punto separado del orden del día.

## Información sobre cuestiones ambientales

Banco Sabadell define en su Política de Responsabilidad Social Corporativa aprobada por el Consejo de Administración en 2003, y de una forma más concreta en su Política de Medio Ambiente aprobada por el Consejo de Administración en 2009, el marco de su compromiso con la sostenibilidad ambiental y la lucha contra el cambio climático. Dicho marco se centra en minimizar los impactos ambientales de procesos, instalaciones y servicios

inherentes a la actividad, gestionar adecuadamente los riesgos y oportunidades relativas al negocio, y también en promover el compromiso con el medio ambiente de las personas con las que el Banco se relaciona.

## Contaminación

Banco Sabadell es firmante del Carbon Disclosure Project y asume así el compromiso de lucha contra el cambio climático. En 2015 se estableció un nuevo objetivo de reducción del 3% de emisiones de CO<sub>2</sub> en España para el ciclo 2015-2020. Para ello, el Banco implanta cada año medidas de eficiencia energética tanto en sus instalaciones como en sus servicios. Estas medidas toman especial relevancia respecto a la contratación de energía con garantía de origen renovable, que ha permitido alcanzar una reducción de emisiones de alcance 2 del 99,85% en España respecto al 2014.

## Economía Circular y prevención y gestión de residuos

En todas las instalaciones del Grupo en España, el residuo papel se gestiona como documentación confidencial a destruir y posteriormente se recicla el 100% a través de gestores autorizados de residuos. Los centros corporativos y oficinas disponen de recogida selectiva de envases, materia orgánica y pilas. La entidad realiza con Ricoh y con en el programa de HP Planet Partners, la recogida y reutilización de tóneros usados y gestiona sus residuos tecnológicos a través de gestores autorizados.

## Uso Sostenible de los recursos

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

También, con objeto de reducir su consumo energético, Banco Sabadell desarrolla medidas de mejora continua de ecoeficiencia en sus instalaciones y procesos.

En el ejercicio 2018, el consumo de energía eléctrica en España ha alcanzado los 81.962 MWh (respecto a los 82.824 MWh del año anterior) con un 99,96% de origen renovable, mayoritariamente a través de Nexus Renovables. Tomando como año base el 2014, se ha alcanzado una reducción del 99,85% de emisiones de CO<sub>2</sub> en el consumo eléctrico (alcance 2).

Asimismo, Banco Sabadell trabaja para minimizar los consumos de recursos (agua y papel). En esta línea, cabe destacar que desde julio de 2018 se ha ampliado el uso exclusivo del papel reciclado a toda la red de oficinas lo que ha permitido aumentar su uso que ha pasado del 9% al 52%.

## Cambio climático

En 2018, se ha creado un Grupo de Trabajo de Riesgo de cambio climático con el objetivo de preparar la implementación del TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).

Por otra parte, el Banco ha adoptado medidas para fomentar la reducción de emisiones de CO2 a través de su oferta comercial de productos. En el ámbito del *renting* se ha ampliado la gama de vehículos sostenibles (con emisión inferior o igual a 120 gr CO2/km), que ha alcanzado el 78% de la flota viva y con una oferta permanente de vehículos ECO.

## Otra información sobre cuestiones ambientales

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

Durante el ejercicio 2018, Banco Sabadell ha firmado 20 proyectos que incorporan los Principios de Ecuador, de los cuales el 85% corresponde a proyectos de energías renovables.

Asimismo, toda la red de oficinas dispone de información de soporte para la evaluación del riesgo ambiental relacionado con el sector o la actividad de las empresas analizadas.

A través de su filial Sinia Renovables, Banco Sabadell está desarrollando un nuevo ciclo inversor, (2016 a 2019) de 150 millones de euros en capital para este tipo de activos. La potencia atribuible a la inversión en proyectos de energía renovable realizada por Sinia supera el consumo eléctrico de nuestras oficinas y centros corporativos.

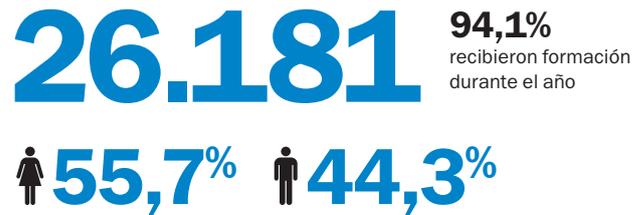
## Información sobre cuestiones sociales y relativas al personal

La Política de Recursos Humanos de Banco Sabadell tiene como misión apoyar la transformación de la organización desde las personas, formando parte del día a día del negocio y de su crecimiento. El objetivo clave es maximizar la creación de valor de los profesionales que forman parte de Banco Sabadell mediante el desarrollo de su talento, la gestión de sus expectativas y el máximo aprovechamiento de sus capacidades.

## Empleo

A 31 de diciembre de 2018, el Grupo Banco Sabadell cuenta con una plantilla de 26.181 empleados, un 56% de mujeres y más del 98% con contrato indefinido.

G26 Número de empleados del Grupo Banco Sabadell



Fomentando la igualdad de oportunidades:  
Distintivo de Igualdad en la Empresa.

## Organización del trabajo, salud y seguridad

La plantilla del Banco tiene a su disposición un conjunto de beneficios sociales que incluyen: reducción de jornada (retribuida, no retribuida, por lactancia); excedencias (por maternidad, por cuidado de familiares); permisos especiales (por estudios, por motivos personales, por adopción internacional); ampliación de la licencia por nacimiento de hijo y flexibilidad horaria. 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.

A nivel de salud y seguridad, el Grupo asume una política preventiva de mejora continua de las condiciones de trabajo y salud de los empleados del Grupo. La totalidad del personal del Grupo y las nuevas incorporaciones reciben información sobre prevención de riesgos laborales y realizan formación obligatoria de seguridad y salud en el trabajo a través de un curso *online*. La formación se completa con publicaciones, fichas de ergonomía, manuales de equipos de trabajo, relacionadas con los riesgos propios de la actividad del Banco.

## Relaciones sociales

Banco Sabadell dispone de múltiples canales de diálogo entre los distintos niveles de la organización con el objetivo de facilitar la comunicación interna y hacer partícipes a los empleados del proyecto del Banco.

La plataforma “BS Idea”, permite a los empleados proponer ideas de mejora en todos los ámbitos de la organización. Tanto las ideas más votadas como las que aportan más valor a la entidad son analizadas por los responsables de los procesos afectados y el Comité de Decisión de la entidad que deciden de su implantación. Por otra parte, las ideas más votadas reciben un premio económico.

En lo que atañe al diálogo social, Banco Sabadell respeta y garantiza los derechos básicos de asociación y negociación colectiva de todos los empleados, conforme a la ley en España.

## Formación

Durante el ejercicio 2018, el 94,1% de los empleados en España, han recibido formación con un total de 649.316 horas de formación y 614.527 horas en TSB (Reino Unido).

## Igualdad

En Banco Sabadell se garantiza la igualdad de género y la igualdad de oportunidades en todas las áreas de actuación que afectan a la plantilla: selección, formación, promoción y desarrollo profesional, retribución salarial, conciliación de la vida laboral con la familiar y/o personal, etc.

Estos principios están recogidos en el Plan de

Igualdad, en la política de recursos humanos y en el código de conducta del Grupo Banco Sabadell. El Banco cuenta con una sólida trayectoria en diseño de medidas de igualdad, poniendo especial foco en potenciar el talento femenino como fuente de riqueza corporativa. Para ello, se ha realizado un análisis exhaustivo de los indicadores por género y *workshops* de trabajo con directivas y directivos para entender la situación del talento femenino en el Banco. A partir de este esfuerzo, se ha definido un plan concreto para seguir avanzando en términos de diversidad e igualdad. Actualmente, está vigente el Plan de Igualdad 2016-2020, donde, entre otros, se estableció como objetivo promocionar un mínimo de mujeres hasta un determinado nivel hasta 2020, objetivo que se ha alcanzado con dos años de antelación. En la misma línea, la entidad ha puesto foco en la promoción de talento femenino en el colectivo directivo y el seguimiento de *pool* de talento femenino para asegurar la cobertura futura.

En relación con la denominada *brecha salarial*, Banco Sabadell, ante unas mismas funciones, responsabilidades y antigüedad, no hace ningún tipo de discriminación salarial entre géneros ni en el momento de la contratación ni en las revisiones salariales de sus empleados. A pesar de ello, se han analizado los datos de forma objetiva realizando un cálculo sobre el total de mujeres y hombres, atendiendo a los diferentes colectivos, directivos, especialistas y administrativos sin establecer ningún criterio adicional, que determina una diferencia del 11,9%. Durante el año 2018, esta diferencia se ha reducido en un 5,4%, y se explica fundamentalmente por la menor antigüedad en la entidad del colectivo femenino. A las medidas antes mencionadas se añaden otras que se desarrollan específicamente para cerrar esta diferencia:

- Incremento en la representación de mujeres en puestos directivos.
- Un 50% de las promociones han sido mujeres (26% a nivel directivo), a través de un foco/seguimiento en los comités de Evaluación del Desempeño y no sesgo en las ternas de candidatos en procesos.
- Actuación salarial igual en mujeres que en hombres e incremento igual en masa salarial.
- Paridad de género estricta en el Programa de Altos Potenciales previsto para 2019, cantera de futuro talento directivo.

Estas medidas han permitido al Banco recibir el Distintivo de Igualdad en la Empresa, otorgado por el Ministerio de Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad del Gobierno de España. El Distintivo reconoce a las empresas y otras entidades españolas que destaquen en el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, mediante la implementación de planes y medidas de igualdad. La concesión de esta distinción se instrumentaliza mediante convocatorias anuales en las que pueden participar cualquier empresa o entidad, tanto privada como pública, que destaque, de forma integral en la aplicación y en los resultados de las medidas de igualdad de mujeres y hombres desarrolladas en su organización en cuanto a

condiciones de trabajo, modelos de organización y en otros ámbitos, como servicios, productos y publicidad de la empresa.

Cabe destacar que Banco Sabadell ya superó en 2017 el compromiso asumido en 2014 con la firma del Acuerdo de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, que fijaba un objetivo del 18% de mujeres en posiciones directivas a nivel nacional para 2018.

El Banco también dispone de una Política de Selección de Candidatos a Consejero aprobada por el Consejo de Administración en 2016, que promueve el cumplimiento del objetivo de representación para el sexo menos representado hasta alcanzar al menos el 30% del total de miembros del Consejo de Administración en el año 2020.

## Accesibilidad universal de las personas con discapacidad

El Grupo fomenta cualquier tipo de diversidad y apuesta por la integración de todos sus colaboradores y colaboradoras en el ámbito laboral con procesos de selección y desarrollo profesional orientados a la no discriminación.

El número de empleados del Grupo con alguna discapacidad a diciembre de 2018 ha sido de 188 (a cierre del ejercicio 2017 ascendían a 253).

## Información sobre derechos humanos

Banco Sabadell dispone de un Código de Conducta y una Política de Ética y Derechos Humanos, aprobados por el Consejo de Administración en 2003. Asimismo, el Banco ha implantado un Código de Conducta para proveedores en el que extiende a la cadena de suministro su propio compromiso con los derechos humanos.

Por otra parte, el Grupo mantiene suscritos diversos acuerdos nacionales e internacionales relevantes en materia de Derechos Humanos como es el caso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas que incluye en su primer y segundo principio el compromiso a los derechos humanos y laborales, o de los Principios de Ecuador, un marco de evaluación y gestión de riesgos en materia social y ambiental, en el que se contempla el respeto de los derechos humanos, actuando con la debida diligencia para prevenir, mitigar y gestionar los impactos adversos.

En relación a la plantilla, el Banco favorece y mantiene un entorno en el que se trate a todos los empleados con dignidad y respeto, de una manera justa, sin discriminación por razones de género, raza, color, edad, origen social, religión, nacionalidad, orientación sexual, opinión política, discapacidad física o psíquica, o por pertenencia a sindicatos.

En cuanto a los clientes y a la sociedad en general, el Banco trabaja para ofrecer productos y servicios que contribuyan a generar un impacto positivo en la vida de las personas a través del negocio responsable: prevención de riesgos a través de la evaluación del riesgo de vulneración de los derechos humanos en *project finance*, la gestión social de la vivienda e inclusión financiera.

## Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno

Banco Sabadell considera la ética como uno de sus valores corporativos fundamentales y, en este sentido, trabaja de forma activa para luchar contra las prácticas corruptas. Desde febrero de 2005, Banco Sabadell está adherido a los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas asumiendo con ello el compromiso explícito en la lucha contra la corrupción en todas sus formas.

Banco Sabadell como entidad financiera, tiene como pilar la lucha contra el blanqueo de capitales o de la financiación del terrorismo y a tal efecto tiene implantadas medidas, normas y procedimientos en este sentido, tanto en el Banco como en sus filiales.

En materia de transparencia, todas las donaciones a ONGs y fundaciones son analizadas y valoradas por la Comisión de Patrocinios del Banco o por el Patronato de la Fundación de acuerdo con los principios establecidos en la Política de acción social del Banco.

También cabe reseñar que Banco Sabadell en el Código de Conducta regula la aceptación de obsequios que prevé explícitamente el rechazo de los mismos, así como de cualquier contrapartida o beneficio personal que sea ofrecido por un cliente o un proveedor y que pueda limitar o condicionar la capacidad de decisión.

## Información sobre la sociedad

### Compromiso con el desarrollo sostenible

Banco Sabadell contribuye al desarrollo sostenible a través de las distintas iniciativas que se relacionan a continuación:

### Transparencia, simplificación y accesibilidad

El Banco tiene establecidos mecanismos para garantizar que toda la información que se proporciona al cliente sea transparente y que los productos y servicios que se ofrecen se ajusten en todo momento a sus necesidades.

Antes de comercializar un producto o un servicio, el comité de aprobación de productos verifica que cumpla con los estándares de transparencia.

En la red de oficinas se facilita información sobre productos y servicios mediante fichas de información precontractual, facilitando el gestor las explicaciones necesarias para que el cliente y el consumidor puedan comprender las características del producto. A su vez, en el momento de asesorar al cliente en materia de inversiones, el gestor realiza los test necesarios para asegurar que los productos financieros se ajusten a sus necesidades, valorando conocimientos y experiencia.

## Finanzas sostenibles

Banco Sabadell fomenta la inversión responsable a través de la oferta a sus clientes de productos de ahorro e inversión que contribuyen a proyectos solidarios. En esta línea cabe destacar el Fondo de Inversión Sabadell Inversión Ética y Solidaria, F.I., la Sociedad de Inversión Sabadell Urquijo Cooperación, S.I.C.A.V, S.A., el Plan de Pensiones BS Ético y Solidario, P.P. y el Plan de Pensiones BanSabadell 21 F.P, así como el Fondo de Pensiones G.M. PENSIONES, F.P. destinado a empleados de la entidad.

En materia de inversión, tanto la entidad gestora de fondos de pensiones BanSabadell Pensiones EGFP SA como, desde 2016, Aurica Capital, sociedad de capital riesgo están adheridas a los Principios de Inversión Responsable en la categoría de gestión de activos.

Por otra parte, Banco Sabadell ha participado en la colocación de operaciones de bonos verdes de Iberdrola y Gas Natural y como única entidad colocadora en un bono sostenible de la Comunidad de Madrid de 150 millones de euros en 2018.

## Gestión social de la vivienda

Banco Sabadell gestiona a través de Sogeviso, participada al 100% por el Banco, la problemática social de la vivienda con el fin de abordar, de forma responsable, las situaciones de exclusión social de sus clientes hipotecarios vulnerables. A fecha 31 de diciembre del 2018, Sogeviso gestiona 10.178 alquileres sociales y asequibles dirigidos a estos clientes vulnerables y en el 53% de los mismos se ha incorporado el Contrato Social.

Asimismo, el año 2018 ha significado la consolidación del programa JOBS (inserción laboral), que ha cerrado el ejercicio con 2.688 personas en el mismo. En el marco de este programa, 1.483 personas han encontrado trabajo desde su inicio en 2016.

## Educación financiera

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

— Para niños: a través del concurso de dibujo infantil “¿Para qué sirve el dinero?”, se incluye un conjunto de

actividades educativas y material didáctico, en colaboración con pedagogos y educadores, que potencian el desarrollo de la creatividad, la importancia del ahorro, el valor del dinero y la solidaridad.

— Para jóvenes: por sexto año consecutivo y desde su origen, el Banco participa en el programa de Educación Financiera de Escuelas de Cataluña (EFEC), destinado a jóvenes de quince y dieciséis años en más de 350 centros lectivos. Este año han participado un total de 87 voluntarios, incluyendo profesionales en activo y colectivo sénior (personas jubiladas del Banco).

Asimismo, el Banco también participa en la iniciativa “Tus Finanzas, Tu Futuro” en colaboración con la Asociación Española de Banca (AEB) y la Fundación Junior Achievement (JA) que abarca a más de cien centros de toda España. En el marco de este programa han participado un total de 32 voluntarios (profesionales en activo y colectivo sénior).

— Para pymes: Banco Sabadell en colaboración desde hace seis años con AENOR, AMEC, Arola, CESCE, Cofides, Esade y Garrigues es impulsor del programa “Exportar para crecer”, con el que se acompaña a las pymes en su proceso de internacionalización, a través de herramientas *online*, servicios de información especializados y organización de mesas de debate por todo el país, por las cuales ya han pasado cerca de 5.000 compañías.

— Adicionalmente, Banco Sabadell está adherido al convenio suscrito entre la AEB, la CNMV y el Banco de España en el marco del Plan Nacional de Educación Financiera. Este plan que se ha renovado en 2018, sigue las recomendaciones de la Comisión Europea y de la OCDE, tiene como objetivo mejorar la cultura financiera de los ciudadanos, dotándoles de los conocimientos básicos y las herramientas necesarias para que manejen sus finanzas de forma responsable e informada.

## Voluntariado corporativo

Banco Sabadell facilita y promueve a través de los recursos y medios necesarios la solidaridad y el compromiso voluntario de sus empleados.

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

— Programas que ponen en valor el conocimiento y la experiencia tanto de empleados como del colectivo sénior, con incidencia en sectores vulnerables y en riesgo de exclusión social: Proyecto Coach de la Fundación Exit para mejorar la integración laboral a través del *mentoring* de jóvenes en situación de vulnerabilidad y la Transpirenaica Social Solidaria.

— Aportaciones y participaciones en campañas solidarias: *trailwalker* participada por más de 40 equipos y más de 100 voluntarios, donaciones de sangre con más de 230 aportaciones, la colaboración con Fundación Magone

en Reyes Magos solidarios a través de la aportación de más de 470 regalos.

- Proyectos de integración y la mejora de la empleabilidad: alianza con Cáritas en el programa Feina amb Cor en la que participan personas en situación de desempleo y vulnerabilidad. De las 25 personas que han pasado por el programa de integración Feina amb Cor desde 2015, 5 continúan trabajando en oficinas de la provincia de Barcelona, 6 han superado las 3.000 horas establecidas en el programa como máximo y 5 han encontrado trabajo estable que es el objetivo principal del programa.
- En TSB, a través del programa TSB Local Charity Partner, dónde cada sucursal apoya una causa local que es importante para su comunidad. Además, ayudar a los clubes deportivos locales en todo el Reino Unido a utilizar el poder del deporte para marcar una diferencia positiva para los jóvenes y sus comunidades a través de la asociación con Sported, una de las principales organizaciones benéficas en Reino Unido relacionadas con el deporte.

## Acción social y patrocinio

La política de acción social de Banco Sabadell se sustenta en el compromiso del Grupo con el desarrollo de la sociedad y con la voluntad de creación de valor. El Banco realiza principalmente sus acciones en este campo a través de la Fundación Banco Sabadell, la Comisión de Patrocinios y el trabajo transversal entre las distintas direcciones. En el año 2018, la Fundación Banco Sabadell ha recibido del Banco una dotación de 5 millones de euros para la realización de sus actividades.

La Fundación Banco Sabadell centra sus actividades en los ámbitos del talento, la ciencia, la cultura y la emprendeduría social. Entre sus iniciativas más relevantes destacan el Premio a la Investigación Biomédica, el Premio a las Ciencias e Ingeniería creado en 2017 en colaboración del BIST, Barcelona Institute of Science and Technology, y el Premio a la Investigación Económica, todos dirigidos a reconocer y apoyar la trayectoria de jóvenes investigadores españoles de estas disciplinas.

En 2018 la Fundación Ship2B con la colaboración de la Fundación Banco Sabadell lanza la segunda edición del programa BValue cuyo objetivo es ayudar a profesionalizar, transformar y mejorar la propuesta de valor de entidades sin ánimo de lucro de cualquier ámbito de actuación. Tras una primera etapa se escogen 10 propuestas finalistas que reciben apoyo para el lanzamiento de una campaña de *crowdfunding* a través de la que difunde y valida su propuesta. Finalmente, los proyectos se presentarán en un *Demo Day*, donde la Fundación Banco Sabadell concede diferentes ayudas económicas.

## Consumidores, subcontratación y proveedores

Banco Sabadell tiene establecido un Servicio de Atención al Cliente en el que se atienden las quejas y reclamaciones.

El Grupo dispone de la figura del Defensor del Cliente, competente en la resolución de las reclamaciones que le plantean los clientes y usuarios del Banco tanto en primera como en segunda instancia, así como para resolver los asuntos que le son trasladados por el Servicio de Atención al Cliente.

Los retos de la competitividad demandan un comportamiento cooperativo entre Banco Sabadell y sus proveedores así como una visión de estos como socios estratégicos. Esta premisa ha llevado el Banco a establecer varios protocolos y normas para extender a la cadena de suministro su propio compromiso con las prácticas socialmente responsables. Banco Sabadell hace partícipes a sus proveedores de la política medioambiental del Grupo, incorporando la responsabilidad ambiental y social a la cadena de suministro. Así, el contrato básico con proveedores, incluye cláusulas de respeto a los derechos humanos y a los diez principios del Pacto Mundial de Naciones. En aquellos contratos que por su actividad lo requiera, incluye también cláusulas ambientales.

## Normas corporativas y compromisos institucionales

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

## Principios y políticas del perímetro no financiero

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

- Adhesión al Código de Buenas Prácticas Bancarias.
- 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**

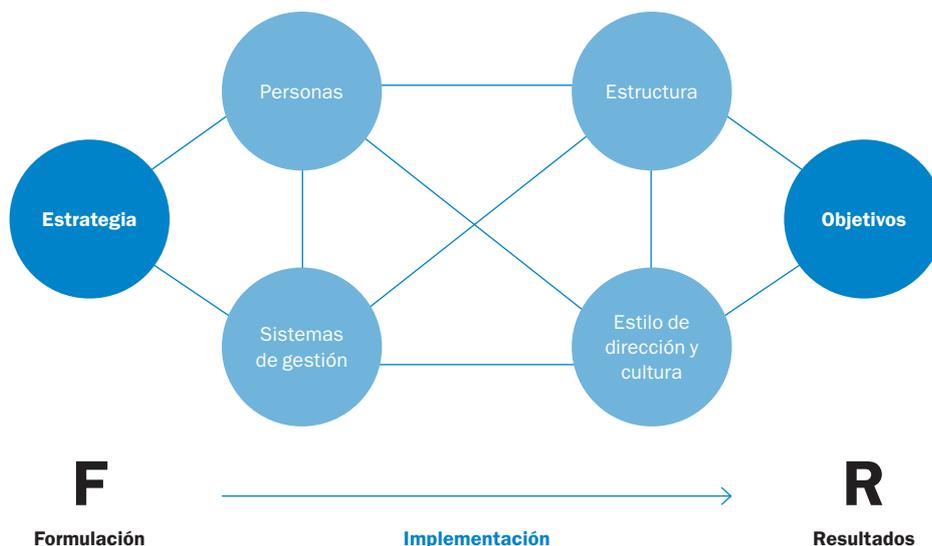
Que se traduce en multitud de oportunidades profesionales para el talento interno, una especial atención sobre el talento femenino como ventaja competitiva y en la flexibilidad como oportunidad para mejorar la productividad y el clima laboral.

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.