

A woman with dark, wavy hair, wearing a white top, is looking out from a yellow, curved structure. The background is a blurred city street with trees and buildings.

INFORME
CORPORATIU
INTEGRAT

2017

 CaixaBank



CaixaBank el 2017

Reforçant la nostra posició en el mercat



15,7
milions
de clients
(13,8 milions
a Espanya)



**Xarxa
comercial**
5.379
oficines
(4.681 oficines retail
a CaixaBank)
9.427
caixers



36.972
professionals,
compromesos
amb la qualitat
del servei
(29.119 a CaixaBank)



**Mitjans
de pagament**
17,8
milions de targetes
(16,3 milions de targetes
a CaixaBank)
407.568
(373.133 TPV a CaixaBank)

Fortalesa de balanç

**Recursos
de clients**

349.458
milions d'euros

+15,0% +11,5%
Var. 2016-2017 Aport BPI

**Actius
totals**

383.186
milions d'euros

+10,1% +8,5%
Var. 2016-2017 Sector

**Crèdits
bruts**

223.951
milions d'euros

+9,3% +11,2%
Var. 2016-2017 Aport BPI

Posició de lideratge i creixement continu

EL NOMBRE MÁS GRAN DE CLIENTS DIGITALS ACTIUS

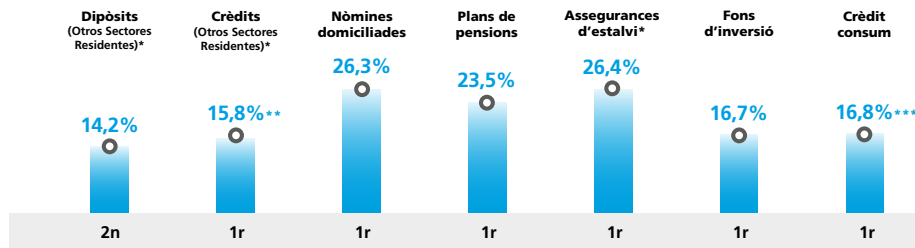


Banca mòbil
4,3
milions de clients
actius



Banca on-line
5,7
milions de clients
actius

QUOTES DE MERCAT



* Últimes dades disponibles.

** Inclou les dades de MicroBank i CaixaBank Consumer Finance.

*** Inclou les dades de CaixaBank Payments, MicroBank i CaixaBank Consumer Finance.

amb l'adquisició de BPI el 2017

Més capacitat de generar ingressos i resultats

Marge brut

8.222

milions d'euros

+5,1% +9,9%
2016-2017 Aport BPI

Ingressos core



7.887

milions d'euros

+18,0%
2016-2017

Resultat atribuït al Grup



1.684

milions d'euros

+60,9% +16,8%
2016-2017 Aport BPI

Ràtio d'eficiència (Sense costos extraordinaris)*

54,3%

ROTE



8,4%

Folgada liquiditat i solidesa en capital

Actius líquids totals

72.775

milions d'euros

Solvència

11,7%

Common Equity Tier 1
(CET 1) fully loaded

Qualitat creditícia reforçada

Elevades cobertures

50% **58%**

de crèdits dubtosos

d'immobles adjudicats disponibles per a la venda**

Gestió d'actius problemàtics

Saldos dubtosos***



-1.668

milions d'euros
Var. 2016-2017

Inmuebles adjudicados disponibles para la venta***



-378

milions d'euros
Var. 2016-2017

Un valor reconegut i amb atractiva rendibilitat per dividend

Cotització de l'acció

3,889 €

al tancament
(29/12/2017)

Remuneració a l'accionista

0,13

euros per acció

Dos pagaments en efectiu

Rendibilitat per dividend

3,3%

segons la cotització al tancament

Presència en índexs de sostenibilitat

MEMBER OF

Dow Jones Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

*El 2016 no s'inclouen les despeses associades relacionades amb l'Acord Laboral. El 2017 no s'inclouen les relacionades amb BPI.

** Quocient entre el deute brut cancel·lat en l'execució hipotecària o dació de l'immoble menys el valor comptable net actual de l'actiu immobiliari i el deute brut cancel·lat en l'execució hipotecària o dació de l'immoble.

*** No inclou l'aportació de BPI després de la presa de control.

INFORME
CORPORATIU
INTEGRAT

2017



ÍNDEX

- 2 CARTA DEL PRESIDENT**
- 3 CARTA DEL CONSELLER DELEGAT**
- 4 LA NOSTRA IDENTITAT**
- 7 GOVERN CORPORATIU**
- 12 MODEL DE NEGOCI**
- 20 LÍNIES ESTRATÈGIQUES**
- 52 GESTIÓ ACTIVA DELS RISCOS**
- 59 CONTRIBUTIÓ A LA SOCIETAT**



“El nostre compromís amb totes les comunitats on som presents es reflecteix tant en la gestió ètica i responsable del negoci bancari com en la contribució al progrés i el benestar de la societat.”

Jordi Gual Solé
President

Carta del President

La nostra entitat ha demostrat, un any més, la seva dedicació i compromís amb totes aquelles persones que hi dipositen la seva confiança, ja siguin accionistes, clients, empleats o el conjunt de la societat.

Després de més de 110 anys d'història, CaixaBank continua apostant per un model de servei al client basat en una proposta de valor diferencial, la proximitat, la qualitat de servei i una aposta ferma i decidida per la innovació. Treballem amb l'objectiu de refermar relacions a llarg termini amb els nostres clients, assessorant-los amb rigor i transparència i amb un equip humà preparat i compromès.

Així s'explica que cada vegada més persones i empreses ens triïn. Gairebé el 27% de la població espanyola escull CaixaBank com el seu banc principal, un punt percentual més que el 2016. Un lideratge que s'estén a l'àmbit digital. Més de la meitat dels nostres clients són digitals gràcies als esforços que hem fet per assegurar la millor oferta omnicanal. Amb l'adquisició del banc portuguès BPI, ens volem consolidar, a més, com l'entitat financera de referència en el conjunt d'Espanya i Portugal.

Aquesta fortalesa comercial permet que l'entitat pugui aprofitar l'actual context de recuperació econòmica perquè els seus resultats progressin de manera molt destacada, mantenint en tot moment la solidesa financera del Grup i una gestió prudent de riscos. La rendibilitat del Grup ha seguit creixent fins a arribar al 8,4% per al conjunt del 2017, un resultat que ens acosta a l'objectiu estratègic de situar-la en un 9%-11% el 2018.

Els bons resultats s'han reflectit també en l'acció, que ha superat els principals índexs de referència amb una revaloració de gairebé un 25% el 2017. Un any d'èxits en el qual, a més de l'adquisició de BPI, s'ha completat la desconsolidació entre CaixaBank i Criteriacaixa, una decisió que simplifica l'estructura del Grup a ulls del supervisor i del mercat.

Conscients de les nostres responsabilitats amb els interessos dels nostres clients, empleats i accionistes, el Consell d'Administració va decidir per unanimitat traslladar a l'octubre el domicili social a València per protegir plenament la seguretat jurídica i regulatòria, element indispensable per a l'activitat bancària. L'entitat s'ha adaptat al llarg de la seva història a diferents circumstàncies polítiques, socials i econòmiques, però sempre ho ha fet –i ho continuarà fent– mantenint els seus valors i el seu compromís amb totes les comunitats on és present.

Aquest compromís es reflecteix tant en la gestió ètica i responsable del negoci bancari com en la contribució al progrés i el benestar de la societat. En aquest sentit, vull subratllar l'estreta col·laboració entre CaixaBank i l'Obra Social de la Fundació Bancària “la Caixa”, el pressupost de la qual –finançat en una part important amb els dividends cobrats de la seva participació accionarial a CaixaBank– augmenta el 2018 fins als 520 milions d'euros, més que en cap altre any.

CaixaBank posa al servei de l'Obra Social la seva extensa xarxa d'oficines i el coneixement del territori i de les necessitats locals que aporta aquesta capilaritat perquè l'activitat de la Fundació arribi allà on és més necessària. A més, més de 5.500 empleats de CaixaBank formen part del programa de voluntariat que comparteixen el banc i la Fundació. És una tasca que el banc complementa amb altres iniciatives socials, com els esforços per promoure la inclusió financera o les ajudes a l'habitatge. El 2017 ens hem de felicitar pel desè aniversari de MicroBank, que ha concedit més de 4.000 milions de microcrèdits a moltes famílies i petits negocis, convertint-se així en el primer banc europeu en microfinances. Gràcies a aquesta actuació, s'han creat 180.000 llocs de treball en uns anys marcats per la crisi econòmica i financera.

Des de CaixaBank, estem decidits a continuar creant valor per a totes les persones que aposten per l'entitat i pel seu model diferent de fer banca. Ens sentim preparats per afrontar nous reptes i seguir projectant cap al futur la nostra trajectòria de prudència, excel·lència i creixement.

Carta del Conseller Delegat

A CaixaBank hem prosseguit el 2017 amb la nostra trajectòria de creixement i consolidació del lideratge en banca minorista, i tanquem amb un balanç molt satisfactori tant en la perspectiva comercial com en la de resultats.

Fruit d'una intensa activitat comercial, hem seguit augmentant un any més les nostres quotes de mercat en els productes fonamentals de relació amb el client, on ja partiem de posicions de destacat lideratge. Per exemple, en el mercat espanyol hem assolit quotes del 26,3% en nòmines, del 26,4% en assegurances d'estalvi o del 23,5% en plans de pensions. Acabem l'exercici amb augments substancials de la base de clients vinculats i dels índexs de satisfacció, que ens indiquen que estem incrementant el nivell de fidelitat i el servei als nostres clients.

Un dels projectes significatius de l'any ha estat l'adquisició el mes de febrer del 84,5% del banc portuguès BPI després de l'OPA llançada el 2016. Amb la seva integració incorporem la millor franquícia bancària de Portugal, amb un excel·lent equip gestor i que es pot beneficiar ara de la dimensió, la solidesa financera i també de l'experiència del Grup CaixaBank en segments on hem demostrat un gran nivell competitiu. El primer any de camí ja s'ha demostrat molt positiu, ja que BPI ha aportat al Grup CaixaBank un 10% del resultat total, havent a més aconseguit un creixement en el seu volum de facturació i de clients, alhora que es posaven les bases per materialitzar les sinergies operatives anunciades de 120 milions d'euros.

El Grup CaixaBank ha experimentat durant l'any un creixement en recursos de clients i en la cartera de crèdit del 15% i el 9,3% respectivament. La bona evolució dels ingressos recurrents i el manteniment de la disciplina de costos ens han permès incrementar un 60,9% el resultat net, fins a arribar als 1.684 milions d'euros, que constitueix la xifra més gran des de la creació del Grup CaixaBank. Al mateix temps hem pogut millorar la qualitat del nostre actiu, reduint els saldos dubtosos molt significativament, i, com no podia ser d'altra manera, seguim mantenint la nostra tradicional fortalesa financera, de manera que finalitzem l'any amb nivells de liquiditat excepcionals, per sobre dels 72.000 milions d'euros, i una ràtio de capital CET1 *fully loaded* de l'11,7% que la situen entre les més altes del sector.

Aquesta trajectòria és el resultat d'un sòlid model de negoci que combina un esquema de distribució molt capil·lar de serveis financers amb un alt grau d'especialització per negocis. La capil·laritat ens facilita la necessària proximitat amb el client i l'especialització ens assegura respondre a les seves necessitats amb propostes adaptades i d'autèntic valor. A això cal afegir-hi la decidida aposta per la digitalització de processos operatius i equipaments, que ens està possibilitant desplegar un model d'assessorament personalitzat i efectiu tant a les oficines com a través dels canals electrònics. La digitalització, a més, ens permet simplificar la càrrega operativa i alliberar temps per a tasques de més valor afegit, augmentant també la nostra capacitat per respondre a les noves exigències tant regulatòries com socials.

Estem, així mateix, molt satisfets del grau d'avanç en el nostre Pla Estratègic: el nostre enfocament en el client es tradueix en millores de qualitat i reputació, la rendibilitat es recupera a bon ritme i els reptes en l'àmbit de gestió de persones i digitalització s'estan complint. Haig de subratllar un cop més que això no seria possible si el Grup CaixaBank no disposés d'un equip extraordinari. El desenvolupament del capital humà continua sent la clau de l'èxit i, per això, seguim dedicant importants esforços a programes de capacitat, desplegament de polítiques de comercialització responsable i programes per al reforçament de la transparència, la diversitat i la meritocràcia, que es continuaran impulsant en els propers exercicis.

Encarem doncs el nou exercici amb confiança i optimisme, preparats per seguir exercint el lideratge en el sector financer ibèric, i convençuts que els valors tradicionals del nostre Grup –qualitat, confiança i compromís social– continuen amb la màxima vigència i són la nostra eina més útil per afrontar els reptes futurs.



“Estem molt satisfets del grau d'avanç en el nostre Pla Estratègic: el nostre enfocament en el client es tradueix en millores de qualitat i reputació, la rendibilitat es recupera a bon ritme i els reptes en l'àmbit de gestió de persones i digitalització s'estan complint.”

Gonzalo Gortázar Rotaache
Conseller Delegat



**Els nostres valors:
qualitat, confiança
i compromís social**

La nostra identitat

CaixaBank és el banc minorista líder a Espanya, amb la base més gran de clients, una destacada fortalesa de balanç i una cultura i valors centenaris. Després de l'adquisició del banc portuguès BPI, el Grup CaixaBank consolida una posició de referència en banca minorista en el conjunt d'Espanya i Portugal. El seu model de negoci es basa en l'especialització, amb una proposta de valor adaptada per a cada segment. CaixaBank té la voluntat de ser reconegut de manera diferencial pel seu model de banca socialment responsable, i manté com a prioritats l'alta exigència en qualitat de servei, una aposta ferma per la mobilitat i la digitalització, la capacitat d'innovació, la solidesa financera i la proximitat.

Referent en el conjunt d'Espanya i Portugal

Institució insígnia

15,7 milions de clients

Banc principal per al **26,7%** (>1 de cada 4) dels clients particulars a Espanya

La **xarxa comercial més gran** a Espanya: 4.874 oficines i 9.427 caixers

Líder en banca mòbil i on-line a Espanya: 55% de clients són digitals

23.248 milions d'euros de capitalització borsària

383.186 milions d'euros d'actiu total

CaixaBank, millor Banc a Espanya per *Euromoney* y **Millor Banc Digital a Europa Occidental** per *Global Finance*

BPI, Banc amb més satisfacció de clients a Portugal per *ECSI*

Estratègia sòlida

8,8 sobre 10, nivell de **satisfacció dels clients**

1.684 milions d'euros (+60,9% vs. 2016), **benefici atribuït** del Grupo, **resultat anual més gran aconseguit**

Fortalesa de balanç: CET1 *fully loaded* de l'11,7%

349.458 milions d'euros (+15,0% vs. 2016) de **recursos de clients**

Elevada liquiditat: ~73.000 milions d'euros en actius líquids

Aposta per la mobilitat i la digitalització: 100% gestors amb Smart PC i el 98% de signatures digitals

Equip capacitat: >10.500 gestors diplomats en assessorament financer

Banca socialment responsable

7.511 milions d'euros de **contribució** directa i indirecta al **PIB espanyol**

Nou **Pla Director de Banca Socialment Responsable**

147.389 **microcrèdits** concedits per MicroBank, el seu banc social

El **major parc d'habitatge social** privat del país, amb més de 32.000 pisos

10.498 **participants** en el programa de **Voluntariat Corporatiu**

Presentes en els principals **índexs de sostenibilitat** (DJSI, FTSE4Good, CDP A-list)

Adherits a iniciatives internacionals com el **Pacte Mundial i els Principis d'Inversió Socialment Responsable de Nacions Unides**

Estructura accionarial

L'accionista de referència del banc, amb una participació del 40% del capital social, és Criteriacaixa, una societat d'inversions controlada al 100% per la Fundació Bancària "la Caixa". El capital circulant es divideix entre més de 605.000 accionistes, i prop del 70% d'aquest *free float* és en mans d'inversors institucionals.

ESTRUCTURA DE BASE ACCIONARIAL

En percentatge



DESCONSOLIDACIÓ PRUDENCIAL DE CRITERIACAIXA

Des de la reorganització del Grup "la Caixa" el 2011, Criteriacaixa era l'accionista de control de CaixaBank i la matriu del Grup a efectes prudencials.

El 2016 es va acordar amb el supervisor un full de ruta segons el qual, abans de finalitzar el 2017¹, Criteriacaixa planejava perdre la condició d'accionista de control i CaixaBank passaria a ser la matriu del grup bancari.

Al setembre del 2017, el Banc Central Europeu va reconèixer la desconsolidació, a efectes prudencials, de CaixaBank a Criteriacaixa. En la seva decisió, el BCE va considerar que Criteriacaixa ja no exercia el control o una influència dominant sobre CaixaBank:

- Criteriacaixa no té més del 40% de participació de CaixaBank.
- El Consell d'Administració de CaixaBank té una majoria de consellers independents.
- S'ha nomenat un conseller coordinador entre els independents.
- No hi ha finançament significatiu entre els grups CaixaBank i Criteriacaixa.

En conseqüència, CaixaBank ha passat a ser l'empresa matriu del conglomerat financer i es classifica com a entitat supervisada significativa².

Per a CaixaBank, la reducció gradual de la participació de Criteriacaixa al llarg dels darrers anys s'ha traduït en un capital circulant més gran, una base accionarial més diversificada i una major liquiditat en el mercat d'accions de CaixaBank.

1. Fet rellevant 239132 publicat en la CNMV el dia 26 de maig de 2016.

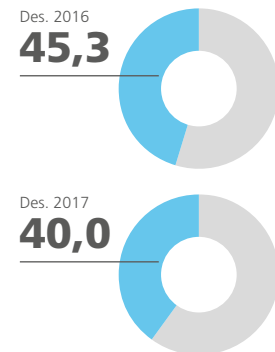
2. Fet rellevant 256741 publicat en la CNMV el dia 26 de setembre de 2017.

El capital social circulant està repartit entre més de 605.000 accionistes



REDUCCIÓ GRADUAL DE LA PARTICIPACIÓ DE CRITERIACAIXA

Percentatge de participació de Criteriacaixa a CaixaBank



Informació, transparència i proximitat a l'accionista



Atenció personalitzada

562 trucades ateses

748 e-mails contestats

Oficina de l'accionista virtual i presencial



Aula, formació financera

18 cursos formatius en economia i mercats financers

2.300 hores de formació a més de **1.150 accionistes**

Nous **vídeos** i **fitxes** formatives a la pàgina web

Nova **App** on consultar els recursos formatius



Participació

3 reunions del Comitè Consultiu d'accionistes CaixaBank, de les quals virtual

17 trobades corporatives, **17 reunions** amb accionistes i **2 esdeveniments** culturals i de lleure

2.300 accionistes assistents



Informació

1,82 milions de Newsletter Accionistes CaixaBank

286.709 exemplars de la *Revista Accionistes CaixaBank*

5,9 milions de e-mails i alertes informatives enviats

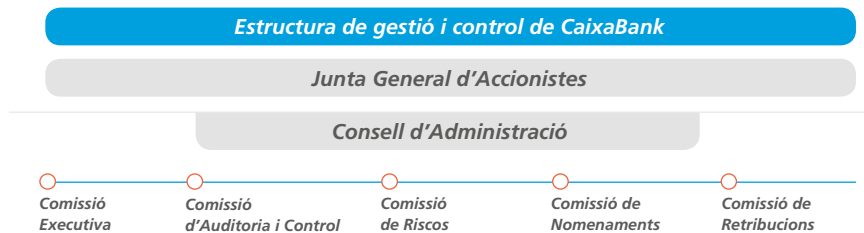
Espai de l'Accionista del web corporatiu

Presència en **Twitter @AccionistasCABK**

Govern corporatiu

CaixaBank aspira a ser referent en bon govern corporatiu, tal com recull en el seu Pla Estratègic 2015-2018. Amb aquesta finalitat, considera essencials la transparència i l'adopció de les millors pràctiques per salvaguardar els interessos i mantenir la confiança de tots els grups d'interès.

El sistema de govern té com a objectiu garantir la gestió sana i prudent del Grup. A CaixaBank, la gestió i el control de l'entitat estan distribuïts entre la Junta General d'Accionistes, el Consell d'Administració i les seves comissions.



El 2017 s'ha progressat en la implantació de les millors pràctiques del govern corporatiu, entre altres aspectes, amb l'augment del nombre de consellers independents i amb el nomenament d'un conseller coordinador, al qual se li han atribuït les facultats següents: presidir el Consell d'Administració en absència del president i dels vicepresidents; fer-se ressò de les preocupacions dels consellers independents; mantenir contactes amb inversors i accionistes per conèixer els seus punts de vista, en particular, en relació amb el govern corporatiu de la societat; i coordinar el pla de successió del president.

Adicionalment, s'ha dut a terme la modificació dels Estatuts Socials i del Reglament del Consell per limitar el nombre de consellers dominicals que poden representar un mateix accionista (sense perjudici del dret de representació) i es reforça el paper dels consellers independents. Això últim té lloc tant mitjançant l'augment de la presència d'aquests consellers en les diferents comissions del consell com en la prohibició de la participació dels consellers dominicals que representen un mateix accionista en els acords de proposta i nomenament dels consellers independents.

Consell d'Administració

El Consell és el màxim òrgan de decisió, excepte en les matèries reservades a la Junta General. Vetlla perquè el Grup respecti la legislació vigent, compleixi les seves obligacions i contractes de bona fe, respecti els usos i bones pràctiques dels sectors i territoris on exerceixi la seva activitat, i observi els principis de responsabilitat social addicionals acceptats voluntàriament.



MILLORS PRÀCTIQUES EN GOVERNANÇA

- Màxima puntuació en l'ISS QualityScore: millor classificació entre els comparables domèstics
- Nomenament d'un Conseller Coordinador

Accionistes amb iguals drets

- Una acció, un vot
- Protecció dels accionistes minoritaris
- Foment de la participació informada

Un consell equilibrat

- Separació de funcions entre President i Conseller Delegat
- Augment de la presència de consellers independents i de dones en el Consell
- Separació total del Consell de la Fundació Bancària "la Caixa"

CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

A 31 DE DESEMBRE DE 2017



Jordi Gual Solé
President
Dominical



**Antonio Massanell
Lavilla***
Vicepresident
Executiu



**Gonzalo Gortázar
Rotaèche**
Conseller Delegat
Executiu



Xavier Vives Torrents
Conseller
Coordinador
Independent



Natalia Aznárez Gómez
Representant
Fundación CajaCanarias
Dominical



**Maria Teresa Bassons
Boncompte**
Consellera
Dominical



**María Verónica Fisas
Vergés**
Consellera
Independent

* Amb motiu de la renúncia presentada per la seva intenció de jubilar-se, el 31 de desembre de 2017 va ser l'últim dia de l'exercici del càrrec.



Alejandro García-Bragado Dalmau
Conseller
Dominical



Ignacio Garralda Ruiz de Velasco
Conseller
Dominical



Javier Ibarz Alegria
Conseller
Dominical



Alain Minc
Conseller
Independent



María Amparo Moraleda Martínez
Consellera
Independent



John S. Reed
Conseller
Independent



Juan Rosell Lastortras
Conseller
Independent



Antonio Sáinz de Vicuña y Barroso
Conseller
Independent



Eduardo Javier Sanchiz Irazu
Conseller
Independent



José Serna Masía
Conseller
Dominical



Koro Usarraga Unsain
Consellera
Independent



Óscar Calderón de Oya
Secretari General
i del Consell (no Conseller)



Óscar Figueres Fortuna
Vicesecretari primer del
Consell (no Conseller)



Per a més informació, consulteu l'Informe **l'Informe Anual de Govern Corporatiu de CaixaBank**, disponible a www.caixabank.com

Les millors pràctiques de bon govern

CaixaBank manté entre les seves prioritats estratègiques la de ser reconegut com un referent per les seves pràctiques de govern corporatiu.

En aquest sentit, compleix la normativa vigent en la matèria i, a més, de manera voluntària, la major part de les 64 recomanacions del Codi de Bon Govern per a societats cotitzades de la CNMV. Concretament, en compleix 57 de manera íntegra i, parcialment, 4 d'acord amb el detall següent:

- La 5, ja que es va aprovar en la JGA 2016 una delegació que permet al Consell emetre accions a exclusió del dret de subscripció preferent, excloent-ne la limitació de no superar el 20% del capital social.
- La 10, atès que les regles de votació per a una possible proposta d'acord en la Junta General d'Accionistes formulada per accionistes no són les mateixes que per a les propostes formulades pel Consell.
- La 27, perquè les delegacions per a les votacions en seu del Consell, quan n'hi ha, es fan sense instruccions específiques perquè es considera millor pràctica.
- La 31, perquè CaixaBank no fa diferència entre els membres del Consell a l'hora d'establir requisits per incloure una nova proposta a l'ordre del dia de les seves reunions.
- Cal indicar que una de les recomanacions no es compleix perquè no és aplicable, ja que a Espanya, de les societats que integren el Grup CaixaBank, només cotitza el banc mateix. Això no obstant, cal esmentar que dins del Grup CaixaBank hi ha una altra societat cotitzada, però els valors de la qual estan admesos a cotització a Portugal (Banc BPI, SA, amb el qual CaixaBank ha signat un Protocol Intern de Relacions). Les dues recomanacions restants, la 13 i la 62, s'expliquen. La 13, perquè el Consell té un nombre de membres superior al suggerit, atesos els seus antecedents, particularitats i exigències normatives. I la 62, perquè les accions lliurades als consellers executius com a part del seu bonus anual tenen un període de retenció de 12 mesos, sense cap altre requisit després d'aquest període.

PERFIL DELS MEMBRES DEL CONSELL*

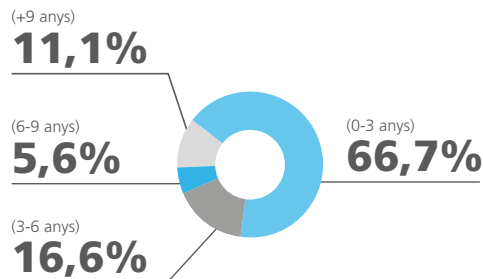
Diversitat



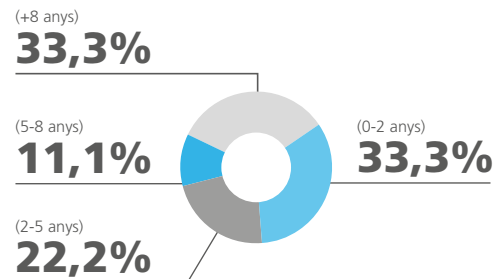
5 dones
13 homes

9 independents
7 dominicals
2 executius

Termini d'exercici en el càrrec



Consellers independents (anys en el càrrec)



* De manera continuada i al tancament de l'exercici 2017.

COMITÈ DE DIRECCIÓ

A 31 DE DESEMBRE DE 2017

Conseller Delegat

1. Gonzalo Gortázar Rotaeché

Directors Generals

2. Tomás Muniesa Arantegui
Assegurances i Gestió d'Actius
3. Juan Antonio Alcaraz García
Negoci
4. Francesc Xavier Coll Escursell
Recursos Humans i Organització
5. Jordi Mondéjar López
Riscos

Director General Adjunt

6. Joaquín Vilar Barrabeig
Auditoria Interna

Directors Executius

7. Javier Pano Riera
Finances
8. Jorge Fontanals Curiel
Mitjans
9. María Victoria Matía Agell
Banca Internacional
10. María Luisa Martínez Gistau
Comunicació, Relacions
Institucionals, Marca i RSC
11. Matthias Bulach
Intervenció, Control de Gestió
i Capital

Secretaria General i del Consell

12. Óscar Calderón de Oya



Un de cada quatre clients bancaris a Espanya diposita la seva confiança a CaixaBank

PENETRACIÓ DE CLIENTS

Particulars

30%

> 18 anys

Empreses

48%

(1-100 milions d'euros de facturació)

Model de negoci

CaixaBank disposa d'un model de banca universal, basat en la qualitat, la proximitat, l'especialització i la innovació. Té una estratègia de "supermercat financer", que ofereix una àmplia gamma de productes i serveis adaptats a les necessitats dels clients des d'una plataforma comercial que combina les oficines i el món digital. A més, ha construït aliances estratègiques amb grans grups bancaris i disposa de participacions en companyies insígnies del sector serveis.

Un grup líder

CaixaBank, que té 13,8 milions de clients a Espanya, prop d'un 30% dels clients bancaris adults del país, és l'entitat principal per a una quarta part d'ells. Aquesta confiança s'ha traduït, un any més, en altes quotes de mercat per als principals productes i serveis bancaris. Així mateix, i a través de VidaCaixa i CaixaBank Asset Management, ocupa una posició de lideratge en el mercat d'assegurances d'estalvi, plans de pensions i fons d'inversió. Aquest lideratge es reforça amb 1,9 milions de clients de BPI a Portugal.

PRINCIPALS PRODUCTES I SERVEIS: POSICIÓ EN EL RÀNQUING I QUOTES DE MERCAT

En percentatge. Dades a desembre del 2017

PORTUGAL

Penetració de clients particulars

13,7

Nòmines

10,8

Assegurances vida

12,7

Crèdit empreses

8,3

Hipotecari

11,2

Crèdit al consum

11,2

ESPANYA

Penetració de clients particulars

30,0

Nòmines

26,3

Pensions

20,1

Facturació targetes*

23,4

Facturació comerços*

27,2

Assegurances d'estalvi*

26,4

Crèdit a empreses

14,9

Crèdit a l'habitatge*

16,6

Crèdits (Altres Sectors Residents)*

15,8

Plans de pensions

23,5

Crèdit al consum

16,8

Fons d'inversió

16,7

Dipòsits (Altres Sectors Residents)

14,2

* Últimes dades disponibles.

Gestió especialitzada

MODEL DE BANCA UNIVERSAL

Molt més que només un banc: oferim un servei proper i de qualitat, amb una proposta de valor personalitzada segons les necessitats de cada client

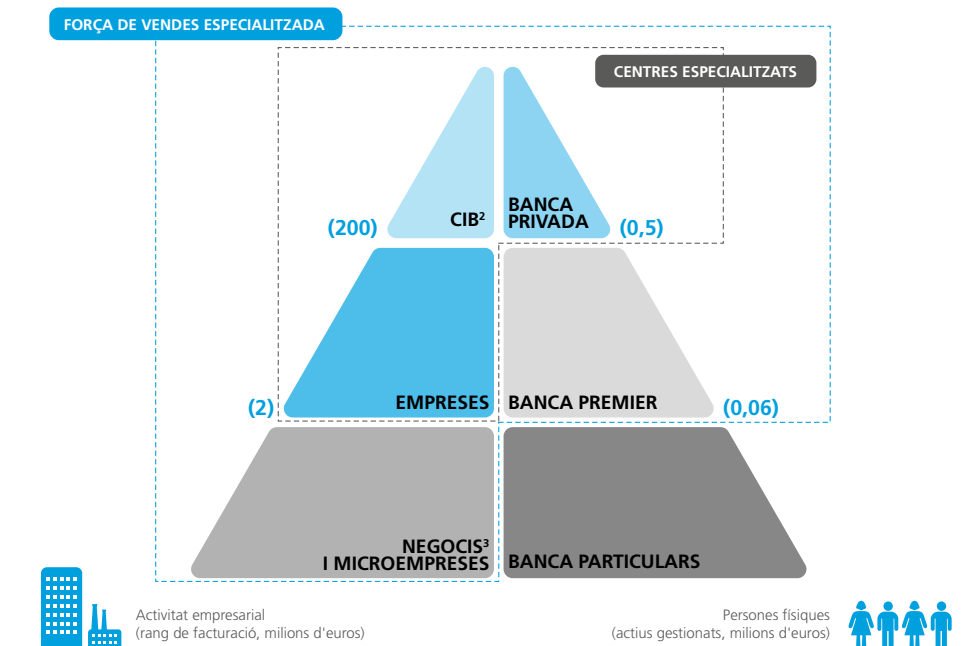
Entitat propera, per dimensió, capilaritat i coneixement del client

Equips formats i especialitzats i alta qualitat de servei

Focus en la digitalització, apostant per la mobilitat i l'ús del *big data*

Ampli catàleg de productes, amb solucions financeres i no financeres

SEGMENTACIÓ DE CLIENTS¹



La segmentació és clau per atendre millor les necessitats del client i impulsar volums de negoci

1. Hi ha una segmentació més detallada que inclou immobiliari, sector públic i entitats sense ànim de lucre, no detallat a la piràmide.
2. Corporate and Institutional Banking.
3. Inclou autònoms, professionals, agraris i comerços.

Total inversió
100.818
milions d'euros

Total recursos
69.538
milions d'euros

GESTIÓ D'ACTIUS, ASSEGURANCES I PLANS DE PENSIONS

Negocis complementaris, en creixement i amb una contribució significativa al resultat net de CaixaBank.

133.900 milions d'euros **estalvi a mitjà i llarg termini gestionat.**

- VidaCaixa (100% CaixaBank).
- SegurCaixa Adeslas (49,9% VidaCaixa).
- CaixaBank Asset Management (100% CaixaBank).

Aporten un **42%** del benefici net del segment bancassegurances.

Banca de Particulars i Negocis

Aquesta proposta de valor es basa en una oferta omnicanal, amb solucions senzilles i adaptades al perfil de cada client (AgroBank, HolaBank, etc.), innovadora i diferenciada.

El 2017, l'activitat en **Banca de Particulars** s'ha centrat en:

- La captació de nòmines, peça fonamental per aconseguir la vinculació dels clients particulars, amb 778.878 noves nòmines domiciliades, gràcies a una política comercial activa i la progressiva millora del mercat laboral.
- L'increment de la vinculació de clients, a través de l'activitat comercial i el llançament de nous productes. Cal destacar les vendes d'1,95 milions de pòlisses d'assegurances (generals i de vida) i l'increment en la nova producció de finançament al consum (+10% vs. 2016). Un finançament al consum articulat a través de préstecs generalistes, finançament de compres amb targetes i finançament al 0% TAE en Compra Estrella.
- I tot això amb la màxima exigència de qualitat en la relació amb els clients, avalada per la certificació del model d'atenció, obtinguda l'any 2016 amb el segell AENOR conform d'excel·lència en el servei.

El 2017, segueix la consolidació de la proposta de **CaixaBank Negocis**, dirigida a clients autònoms, professionals i comerços.

- Gestió especialitzada dels clients, amb més de 1.600 gestors amb dedicació exclusiva i els sotsdirectors comercials de les oficines sense gestor de negocis. Els gestors disposen de dispositius mòbils que els permeten dur l'oficina al negoci del client.
- L'activitat comercial s'ha centrat en la comercialització d'assegurances, tant generals com de vida, i el finançament dels clients Negocis, amb un model d'atenció consolidat i certificat per AENOR l'any 2016.



Banca Premier

La proposta de valor de Banca Premier es basa en tres pilars fonamentals: un model propi d'assessorament, professionals amb formació certificada i solucions exclusives per als clients, consolidant així el lideratge en assessorament financer.

Al març del 2017 es va llançar *A mida*, una forma única d'entendre l'assessorament que dona resposta a les necessitats i els objectius dels clients. El resultat d'aquesta reflexió és el PlaA, un procés que integra les exigències regulatòries dins del procés comercial i facilita la relació amb el client.

Al tancament d'any, més de la meitat dels clients han realitzat el seu PlaA amb el seu gestor de Banca Premier. A més, els clients poden fer el seguiment dels seus objectius a través de Línia Oberta, així com dur a terme el procés de manera autònoma del PlaA.

4.482 directores
amb cartera

1.945 gestors
especialitzats

1,58 milions
de clients

78% gestors amb formació específica
acreditada segons MIFID

65% de clients assessorats
(A mida)

Banca Privada

CaixaBank Banca Privada disposa d'equips especialitzats i més de 500 professionals acreditats amb una experiència mitjana de 15 anys que treballen juntament amb la xarxa d'oficines per oferir el millor servei. Amb l'objectiu de tenir un contacte més proper amb els clients, s'han obert 6 nous centres de Banca Privada el 2017, amb la qual cosa ja s'arriba a un total de 45 centres.

Time és la nova forma d'assessorar per a Banca Privada que ordena el patrimoni del client a partir d'una reflexió global de les seves necessitats i dissenya una estratègia d'inversió amb la qual pugui aconseguir els seus objectius en cada etapa de la seva vida. El procés d'assessorament Time Map ha estat efectuat des del març per més de 40.308 clients, juntament amb els seus gestors de Banca Privada.

530 gestors
de banca privada

45 centres
de banca privada

96% de clients
assessorats

93% gestors amb formació específica
acreditada segons MIFID

El servei d'assessorament global en Filantropia, a través del Projecte de Valor Social, proporciona solucions en els àmbits de la Filantropia i la Inversió Socialment Responsable (ISR). Com a resultat d'aquesta iniciativa, el 2017 s'ha incrementat un 57% el saldo dels fons d'ISR. Els clients de Banca Privada han aportat també 5,8 milions d'euros a les 8 principals ONG (per nombre de contribuents) a Espanya, així com 441.000 euros (+538% vs. 2016) a Gavi Alliance, quantitat que s'ha complementat amb la mateixa quantitat per l'Obra Social "la Caixa".



**Recursos
i valors gestionats**

119.551

milions d'euros



**Recursos
i valors gestionats**

55.223

milions d'euros



Millor Banca Privada a
Espanya 2015, 2016 i 2017



Millor Banca Privada d'Europa
en Servei al Client 2017



Inversió
36.200

milions d'euros

Recursos gestionats
24.705

milions d'euros



Inversió
31.233

milions d'euros

Recursos gestionats
29.322

milions d'euros

Banca d'Empreses

CaixaBank Empreses compleix 10 anys i es consolida com l'entitat preferida per les companyies espanyoles. El 48% de les empreses espanyoles que facturen entre 1 i 100 milions d'euros són clients de CaixaBank segons l'estudi de penetració de mercat d'FRS Inmark.

Banca d'Empreses presenta, per tant, un model ja madur i vol continuar incrementant la relació amb els seus clients, així com ampliar la base de clients empresa a l'entitat. Per fer-ho, disposa d'un equip d'experts format per 1.245 professionals en la gestió integral de les empreses, que ofereix solucions innovadores i una atenció especialitzada, prestant assessorament avançat a través de videoconferència o posant en marxa nous canals de comunicació entre els clients i els seus gestors, com el Mur d'Empreses i Go&Business.

A més, el 2017, per continuar amb l'estratègia de major proximitat amb el negoci del client, s'han obert nous centres d'empresa i s'ha arribat als 116. CaixaBank és l'única entitat financera d'Europa que ha aconseguit la certificació d'AENOR per al seu servei i atenció financera en Banca d'Empreses i per a la seva activitat comercial en Comerç Exterior. Cal destacar que és la segona renovació consecutiva d'aquesta certificació.

Corporate & Institutional Banking

La proposta de Corporate & Institutional Banking (CIB) integra dues àrees de negoci, Banca Corporativa i Banca Institucional, i diverses àrees de producte que presten servei als clients, com Capital Markets, Tresoreria, Project Finance, Asset Finance i M&A.

Banca Corporativa incorpora una proposta de valor que ofereix un servei a mida a clients corporatius amb l'objectiu de ser la seva entitat de referència. Per això, es dissenyen propostes de valor personalitzades i s'acompanya els clients en el mercat exterior.

El 2017, malgrat el marcat increment de la competència, s'han assolit els objectius fixats. El 2018 es continuarà treballant per aconseguir més pes i penetració en el mercat amb un creixement gradual, sostenible, rendible i ajustat al risc.

Banca Institucional dona servei a les institucions del sector públic i privat, a través d'una gestió especialitzada que ofereix serveis i solucions financeres.

El 2017, el negoci ha estat capaç de trobar ingressos alternatius al finançament a llarg termini i ha assolit els reptes marcats. El 2018 es preveu continuïtat, cosa que seguirà obligant el negoci a un impuls comercial en aquells productes més eficients.

BANCA INTERNACIONAL

AMB PRESENCIA A 26 PUNTS

● Sucursals internacionals

Ofereixen finançament i serveis financers a empreses espanyoles amb interessos i activitats en aquests països i a empreses locals.

● Oficines de representació

Assessorament a empreses multinacionals europees amb filial a Espanya i a empreses espanyoles amb projectes a l'estranger.

● Spanish Desk

Amb els socis Inbursa a Mèxic, amb BPI a Portugal i amb ERSTE Bank a Europa Central i de l'Est i de l'Est.

CaixaBank completa el seu servei amb una xarxa de més de 1.200 bancs corresponsals.



CaixaBank va prendre el control de BPI al febrer del 2017, en assolir el 84,51% del seu capital després de la finalització d'una oferta pública d'adquisició d'accions

DIVERSIFICACIÓ D'INGRESSOS

CaixaBank participa en el capital d'entitats bancàries i industrials reconegudes a nivell internacional.

 **BPI**
84,51%

 **ERSTE**
9,92%

 **REPSOL**
9,64%

 **Telefonica**
5,00%

BPI

BPI és un grup financer centrat en les operacions de banca comercial i minorista a Portugal, on és la cinquena institució financera més gran en termes d'actius (29.640 milions d'euros). BPI disposa d'una base de clients propera als dos milions de persones, que gestiona a través d'una xarxa de distribució especialitzada, multicanal i totalment integrada.

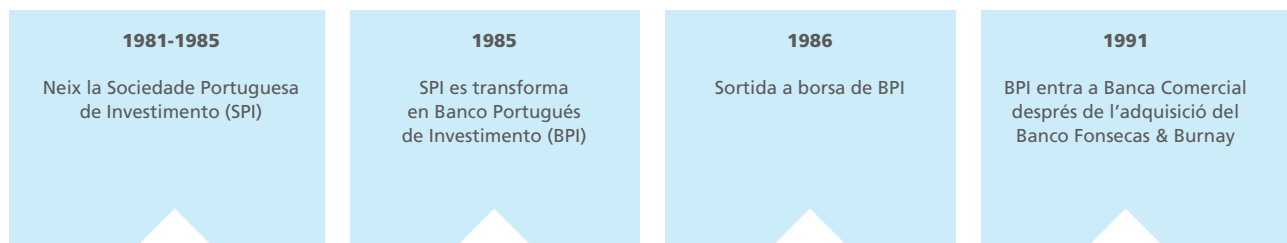
El negoci de BPI s'organitza al voltant de dos segments principals, la Banca de Particulars, Empresaris i Negocis i la Banca d'Empreses, que tenen estructures físiques i virtuals i equips especialitzats. Així mateix, el Grup BPI complementa la seva oferta d'assegurances de no-vida i de vida-risc a través d'un acord de distribució d'assegurances amb Allianz Portugal, on el Grup BPI disposa d'una participació del 35%.

<i>Banc BPI</i>
Banca de Particulars, Empresaris i Negocis
• Inclou Banca Privada i la distribució de fons d'inversió
Banca d'Empreses
Corporate & Investment Banking (CIB)
Assegurances
• Distribució d'assegurances de no-vida i vida-risc a través d'un acord amb Allianz Portugal
Participacions en bancs africans¹
• BFA (Angola): 48,1 %
• BCI (Moçambic): 35,67% ²

1. Societats registrades mitjançant equivalència patrimonial.

2. Caixa Geral de Depósitos té el 61,51% del capital.

BPI, una trajectòria sòlida



UN NEGOCI AMB MOLT BONA EVOLUCIÓ

BPI té una quota de penetració de clients particulars del 13,7% i quotes de mercat de referència en els diversos productes i serveis que ofereix, quotes* que han millorat al llarg de l'any. Destaquen, entre d'altres, la quota del 10,8% en nòmines (+10pbs vs. 2016), del 12,7% (+30pbs vs. 2016) en assegurances de vida, de l'11,2% (+60pbs vs. 2016) en crèdit al consum i de l'11,2% (+20pbs vs. 2016) en hipoteques.

Al llarg del 2017, els recursos de clients han augmentat un 5,6% i el crèdit a empreses (corporativa i pimes Portugal) un 6,4% respecte a l'exercici anterior.

En conjunt, BPI ha contribuït amb 176 milions d'euros al resultat del 2017 de CaixaBank (febrer-desembre).

UNA ENTITAT COMPROMESA AMB EL TERRITORI

L'entitat va destinar el 2017 més de 5 milions d'euros a les àrees de solidaritat social, cultura, educació i recerca, i innovació i empenedoria. Aquesta aportació ha estat de mitjana de 4,41 milions d'euros en els últims deu anys, una mostra del sòlid compromís social de BPI.

- En l'àmbit de la **solidaritat social**, BPI destina 2,4 milions a diverses iniciatives, entre les quals destaquen tres premis dedicats a la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat o incapacitat permanent, la gent gran i les persones en situació de pobresa o exclusió social, respectivament.
- BPI dona suport a algunes de les **institucions culturals** més prestigioses de Portugal (com la Fundação Serralves, la Casa da Música o la Fundação Gulbenkian), actuant com a mecenes amb una aportació de 2,1 milions d'euros.
- Amb un pressupost de 600.000 euros, BPI impulsa l'**educació**, la **ciència** i la **recerca** a través, entre d'altres, d'acords amb institucions d'educació superior i un programa de beques per a estudiants.

*Últimes dades disponibles. Quotes a 31 d'octubre.

1,95
milions de clients

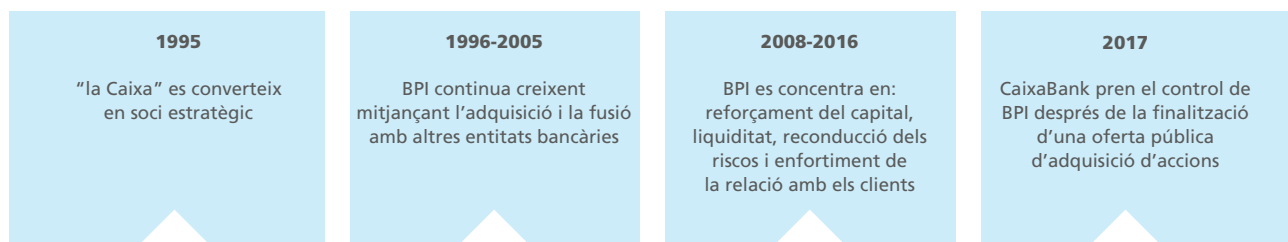
4.931
empleats

505
centres especialitzats

5,06 milions d'euros
invertits en acció social
el 2017



Banc amb millor satisfacció de clients



Línies estratègiques

CaixaBank guia la seva actuació d'acord amb el Pla Estratègic 2015-2018 "Ser líders en confiança i rendibilitat" amb l'objectiu de consolidar el lideratge comercial i ser reconeguts per la qualitat de servei, la responsabilitat social, la solidesa financera i la capacitat innovadora.

Últim any del Pla Estratègic 2015-2018

CaixaBank segueix progressant de manera molt positiva cap als objectius estratègics plantejats:






- La rendibilitat de l'entitat continua creixent gràcies a la fortalesa dels ingressos, a la contenció de costos i a la millora de la qualitat creditícia. A més, el banc reforça els seus nivells de solvència i liquiditat, que compleixen folgadamente els requeriments regulatoris.
- En l'àmbit comercial, CaixaBank continua ampliant el seu lideratge en el mercat bancari i d'assegurances a Espanya.
- A Portugal, tant els volums de negoci com la rendibilitat de BPI estan creixent notablement després de la compra d'aquesta entitat a principis d'any.
- Finalment, CaixaBank continua apostant pel desenvolupament de noves innovacions i funcionalitats per ampliar el lideratge en digitalització i avançar-se als nous reptes tecnològics.

Per al 2018, darrer any del Pla, l'entitat continuarà potenciant la diversificació dels seus ingressos, la contenció de la base de costos i la reducció dels actius improductius amb l'objectiu d'assolir un ROTE (rendibilitat sobre fons propis tangibles) d'entre el 9% i l'11%. En el context actual, un altre focus d'actuació consisteix a continuar sensibilitzant l'organització sobre el risc de conducta i enfortir la cultura de control intern i compliment. Així mateix, el banc seguirà apostant per un assessorament de valor basat en un servei de màxima qualitat i confiança per a tots els seus clients.

PREPARATIUS PER AL NOU PLA ESTRATÈGIC

CaixaBank iniciarà al llarg del 2018 el procés de planificació del nou Pla Estratègic, que definirà les prioritats d'actuació davant els reptes i les oportunitats que es presenten per als propers tres anys.

Principals reptes i oportunitats de l'entorn econòmic i bancari

<p><i>Demandes canviants dels clients</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous perfils i expectatives dels clients • Més necessitats d'assessorament • Baixa confiança en el sistema bancari • Exposició a riscos conductuals 	<p><i>Focus en la rendibilitat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperació de l'economia i del mercat immobiliari • Baixos tipus d'interès • Debilitat en els volums de negoci • Pressió competitiva 	<p><i>Pressió regulatòria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament de la Unió Bancària • Nous requisits regulatoris • Penalització de la complexitat • Necessitat de reduir els actius improductius 	<p><i>Transformació digital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Noves tecnologies i innovacions • Més valor de la informació • Confidencialitat i seguretat • Competidors digitals 	<p><i>Necessitat de formació i de captació del talent</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formació en assessorament • Atracció i desenvolupament del talent • Cultura meritocràtica • Diversitat
<p>LÍNIA ESTRATÈGICA 1</p> 	<p>LÍNIA ESTRATÈGICA 2</p> 	<p>LÍNIA ESTRATÈGICA 3</p> 	<p>LÍNIA ESTRATÈGICA 4</p> 	<p>LÍNIA ESTRATÈGICA 5</p> 
<p>Focus en el client: ser el millor banc en qualitat i reputació</p>	<p>Aconseguir una rendibilitat recurrent per sobre del cost del capital</p>	<p>Gestionar activament el capital</p>	<p>Liderar la digitalització de la banca</p>	<p>Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic</p>

1. Focus en el client: ser el millor banc en qualitat i reputació

Objectius estratègics

- Potenciar l'experiència dels clients i millorar els seus nivells de satisfacció i recomanació.
- Reforçar la reputació de l'entitat com a paradigma de banca responsable i compromesa socialment.
- Ser referents en bon govern corporatiu.

Fites el 2017

Els indicadors de qualitat de servei han seguit evolucionant de manera molt positiva per a tots els segments de negoci, fet que permet assolir els objectius estratègics inicialment plantejats per al 2018. L'entitat està desenvolupant noves enquestes, mesuraments i àrees de millora dels moments clau de l'experiència dels clients i empleats per continuar potenciant els seus nivells de qualitat i de prescripció.

CaixaBank ha estat escollit millor banc a Espanya per Euromoney i Global Finance i ha renovat la seva presència en els índexs que reconeixen els bancs més exigents en la gestió responsable del negoci financer, com Dow Jones Sustainability Index World i Europe, FTSE4Good o CDP Index. Així mateix, l'entitat està desenvolupant un pla director de banca socialment responsable, amb iniciatives d'acció social i mediambiental, així com d'inclusió i educació financera.

En l'àmbit de control de risc de conducta, l'entitat està enfortint la cultura de control i compliment a través de plans de comunicació i sensibilització a tota l'organització i cursos de formació centrats en el codi ètic, la política anticorrupció, el reglament intern de conducta i la prevenció del blanqueig de capitals. A més, s'han reforçat processos clau d'identificació de clients (KYC, per les sigles en anglès de *know-your-customer*) i la gestió d'efectiu.

Finalment, cal destacar les millores en l'àmbit del govern corporatiu de l'entitat durant l'últim any, amb un increment del nombre de consellers independents, que ja representen el 50% dels membres, el nomenament d'un Conseller Coordinador d'entre els consellers independents i l'avaluació externa del Consell.



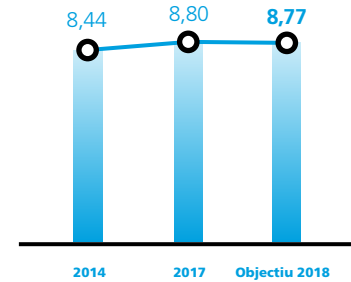
Prioritats d'actuació per al 2018

- Completar el desplegament de la metodologia d'experiència de client i empleat, la identificació dels moments clau i el llançament de noves enquestes i mesuraments, per identificar punts de millora i accelerar-ne la implantació.
- Assegurar el compliment dels estàndards més exigents en termes de responsabilitat social corporativa i de govern corporatiu.
- Sensibilitzar l'organització davant el risc de conducta i enfortir la cultura de control i compliment.

PRINCIPALS MÈTRQUES DE SEGUIMENT

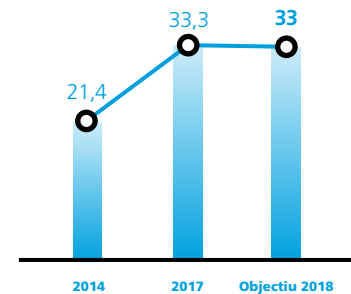
ÍNDEX INTERN DE SATISFACCIÓ DE CLIENTS

Escala de 0 a 10



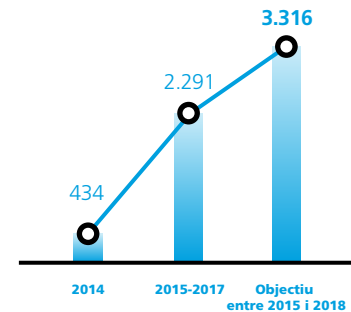
NET PROMOTER SCORE (NPS) INTERN*

En percentatge



VOLUM DE MICROCRÈDITS CONCEDITS

En milions d'euros



*Diferència entre el percentatge de clients prescriptors i el de detractors.

CaixaBank és el banc amb la xarxa comercial més gran del país i, en 203 poblacions, l'única entitat present

GRAN XARXA COMERCIAL

Oficines a Espanya

4.874

(4.681 oficines retail)

Presència en poblacions de més de 10.000 habitants

100%

Empleats amb equips mòbils

30.000

ACCESSIBLE

De les oficines

85%

Dels caixers

90%

Nivell AA de la Web Accessibility Initiative per a internet

Un banc de confiança

CaixaBank considera essencial oferir un servei de qualitat, basat en la proximitat i l'actuació responsable, i contribuir al desenvolupament econòmic i social sostenible dels territoris en els quals és present. Amb aquest objectiu, treballa per ser el banc líder pel seu nivell de servei, la confiança dels clients i el seu model de banca socialment responsable.

Una banca propera

CaixaBank disposa de la xarxa comercial més gran del país, amb la major presència d'oficines (4.874) i la xarxa de caixers més extensa (9.427). Aquesta dimensió i capillaritat li permet oferir un servei proper i de qualitat, amb oficines que actuen com a centres d'assessorament i canals digitals que faciliten la flexibilitat i l'adaptació a les noves necessitats dels clients.

PROXIMITAT

Per a l'entitat, la proximitat al client és la base per oferir un servei millor i més efectiu:

- És present en totes les poblacions espanyoles amb més de 10.000 habitants i en un 94% de les de més de 5.000 habitants, una mostra del seu compromís diferencial amb els clients.
- Disposa de 161 oficines Store amb un nou model d'oficina urbana més tecnològic, però també més personal, més accessible i més proper, i amb un horari ampliat fins a les 18.30 h de dilluns a dijous.
- La gran extensió de la xarxa facilita l'efectivitat comercial en un país on la proximitat és, per a un 43,2% dels clients, la principal variable per escollir el seu banc.¹

DIGITALITZACIÓ

El banc, que té el nombre més gran de clients digitals del país, complementa el model d'assessorament personalitzat amb una aposta ferma per la digitalització:

- És líder en l'adopció de solucions per a la mobilitat, amb un elevat nombre de terminals mòbils per a l'equip comercial que els permet donar servei als clients fora de les oficines.
- L'adopció de solucions tecnològiques –com *data pool*– li permet oferir un servei a mida a través d'un millor coneixement del client.

ACCESSIBILITAT

Facilita l'accés als seus productes i serveis al màxim nombre possible de persones:

- Amb una àmplia oferta de productes i serveis diferenciats per a cada tipus de públic.
- Mitjançant MicroBank, el banc social especialitzat en microfinances.
- A través de l'eliminació de barreres físiques i sensorials.

1. Font: FRS Inmark (2017). La qualitat de servei és la segona variable, amb un 21,1%.

L'experiència del client

Dins de la línia de millora contínua que caracteritza CaixaBank, la qualitat de servei tradicional està evolucionant cap a la generació d'experiències úniques i memorables en els clients; és l'enfocament *customer centric* de l'experiència de client. L'enfocament *customer centric* permet a CaixaBank oferir la millor qualitat i lliurar la millor experiència al client.

Customer centric, un repte integral

1r Escolta activa a clients i empleats

Focus groups, entrevistes i enquestes

Experiència de client

- **Focus en el client:** escoltar el que necessita i adaptar-nos a les seves necessitats.
- **Conèixer millor els clients:** és el punt de partida de la transformació dels "Moments de la Veritat", importants per al client, en els quals espera que CaixaBank l'acompanyi i assessori, i així transformar les experiències negatives i reforçar les positives.

Experiència d'empleat

- **Focus en l'empleat en la seva relació amb el client:** escoltar el que necessita l'empleat per oferir una millor experiència al client.
- **Identificar els punts interns de millora:** optimitzar els serveis interns a través de l'anàlisi d'indicadors d'objectius (temps, percentatges de resolució, etc.).

2n Diagnòstic, mesurament i seguiment

Índex de Satisfacció de Clients (ISC)

- Indicador propi de qualitat de servei percebuda.

Índex de Recomanació NPS (Net Promoter Score)

- Mesura el percentatge de recomanació de CaixaBank per part dels clients.

Índex de Qualitat Serveis CaixaBank (IQS)

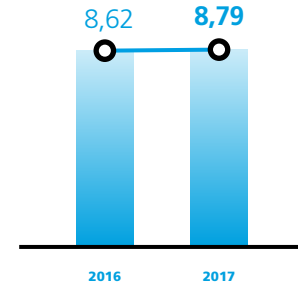
- Indicador propi de qualitat percebuda pels empleats d'oficines.

3r Millora de l'experiència

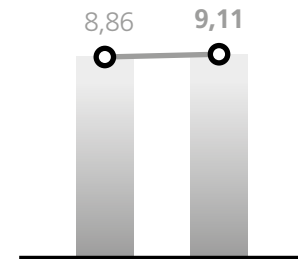
Identificar palanques de millora i transformar els nostres serveis per oferir la millor experiència al client i aconseguir l'excel·lència en el servei

ÍNDEX DE SATISFACCIÓ DE CLIENTS (ISC) PER NEGOCI

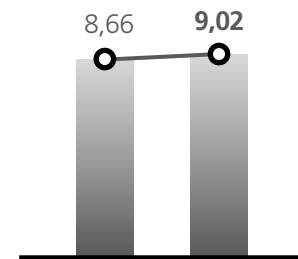
Escala d'1 a 10



Particular



Empresa



Privada



- Satisfacció del client
- Satisfacció de l'empleat
- Net Promoter Score (NPS)

Customer journey de clients

CaixaBank elabora gràficament el *customer journey* per facilitar el monitoratge i la millora dels moments de contacte dels clients amb l'entitat. En el gràfic es recullen alguns dels moments crítics de l'experiència que viuen els clients per a cadascun dels negocis:

- **Moment de la Veritat (MoT):** contacte molt rellevant des del punt de vista del client.
- **Moment de Dolor (MoP):** interacció que, en cas de no ser resolta segons les expectatives del client, pot generar la pèrdua del client.

Durant el 2017, CaixaBank ha treballat en la transformació de diferents Moments de la Veritat i de Dolor en la relació amb els seus clients per millorar la seva experiència a partir de la informació obtinguda en aquests moments.

Customer journey dels clients a les oficines retail

1. ALTA

Domiciliar Nòmina

8,25

7,94

41,3%

Moment de la Veritat, en els quals el client es vincula més a CaixaBank

Upgrade a Banca Premier

7,28

n.d.

n.d.

Moment de la Veritat, en els quals el client es vincula més a CaixaBank

2. CONTRACTACIÓ DE PRODUCTES I SERVEIS

Contratar Hipoteca

8,60

7,20

54,2%

Moment de Dolor, en els quals no hi pot haver una mala experiència

Finançar bé de consum

9,16

8,07

74,8%

Moment de Dolor, en els quals no hi pot haver una mala experiència

Contracte Assessorament Banca Premier

8,78

n.d.

31,8%

Moment de la Veritat dels clients de Banca Premier

3. CONTACTES DE SEGUIMENT

Entrevista en oficina retail

8,80

n.d.

41,4%

Moment de la Veritat en funció del motiu de l'entrevista

Nota: enquestes a clients i empleats el 2017.
Error mostral < 5%.

Atenció al Client

La relació amb els clients, la gestió i l'anàlisi de les reclamacions, efectuades de manera rigorosa, permeten identificar oportunitats de millora en els productes i serveis. El 2017, s'ha consolidat un nou model de gestió de reclamacions i peticions de clients, iniciat el 2016. Aquest model té com a objectiu reforçar la confiança dels clients, prevenint insatisfaccions, així com complir els requeriments dels supervisors.

Aquest model, juntament amb la gestió activa dels canals habituals de contacte posats a disposició dels clients, ha permès centrar els esforços a millorar la seva satisfacció.

- L'entitat disposa d'un Servei d'Atenció al Client (SAC), encarregat d'atendre i resoldre queixes i reclamacions de clients. És un servei separat dels serveis comercials i actua amb independència de criteri i sota coneixement i aplicació de la normativa de protecció de clients, reguladors i les millors pràctiques bancàries.
- El SAC es complementa amb l'equip d'Atenció al Client (AC), que gestiona les consultes, peticions de clients i aquelles queixes relacionades amb aspectes de qualitat de servei i de caràcter reputacional des del punt de vista corporatiu.

Durant el 2017, continuant amb un model que posa el client al centre, s'ha treballat per fomentar la cultura de la prevenció. En aquest sentit, destaca el desplegament en la meitat de la xarxa comercial d'una iniciativa per oferir suport integral a la gestió d'aquells clients que manifesten signes incipients de malestar amb l'entitat. Així, es treballa juntament amb la xarxa comercial per detectar les situacions que puguin afectar la satisfacció dels clients, per poder reconduir aquesta percepció i erradicar aquells elements que puguin afectar de manera adversa la seva satisfacció. Durant el 2018 es llançarà aquest servei preventiu a tot el territori i es continuaran desenvolupant altres iniciatives estratègiques orientades a la prevenció i a l'anticipació de necessitats.



Un model de gestió i servei certificat

Segell d'excel·lència europea EFQM per al model de gestió

- CaixaBank va renovar el 2016 el segell de l'European Foundation for Quality Management, que avalua la millora contínua en la gestió empresarial. Després de l'avaluació externa, el banc va obtenir prop de 650 punts, una puntuació que situa la seva gestió entre les millors del país. El 2018 es tornarà a renovar.

Certificació AENOR per als negocis especialitzats

- CaixaBank ha renovat la certificació AENOR Conform d'Excel·lència en el Servei i Atenció Financera a Europa per a persones jurídiques (Banca Empreses, Internacional i Comerç Exterior), la qual avala un nivell òptim de gestió i servei al client. El 2018, es renovarà la certificació de persones físiques.



ACTUACIÓ ÈTICA I RESPONSABLE

CaixaBank ha aprovat una Política de Drets Humans el 2017. A més, disposa d'un Codi Ètic i de Principis d'Actuació, Política de RSC, Política d'Anticorrupció i Política del Sector de la Defensa.

SERVEI D'ATENCIÓ AL RISC REPUTACIONAL

El 2017, CaixaBank ha creat un canal d'atenció intern per a consultes i operacions que poden derivar en una vulneració de les polítiques de Responsabilitat Corporativa i, per tant, en un risc reputacional.

Banca socialment responsable

CaixaBank treballa per potenciar el seu model de banca socialment responsable, el qual es basa en el ferm compromís amb tots els seus grups d'interès i en l'adopció de les millors pràctiques en la matèria. Així mateix, contribueix a la solució dels reptes més urgents en matèria econòmica, social i ambiental de l'entorn.

NOU PLA DE BANCA SOCIALMENT RESPONSABLE

Un pla amb 5 línies d'actuació prioritàries

- Inspirat en els nostres valors corporatius: compromís social, confiança i qualitat
- Elaborat amb criteris socials, mediambientals i de governança
- Dona resposta a reptes globals de la societat
- Recull les millors pràctiques recomanades pel regulador
- Pla que recull de manera contínua les inquietuds dels grups d'interès

Pla que compleix els criteris ASG
(Ambiental • Social • Governança)

01 INTEGRITAT, TRANSPARÈNCIA I DIVERSITAT
Reforçar l'actuació ètica i assegurar una conducta exemplar que reforci la confiança dels clients, els accionistes i la societat en general

02 GOVERNANÇA
Incorporar les millors pràctiques de govern corporatiu i reforçar les polítiques responsables i la gestió del risc reputacional

03 MEDI AMBIENT
Col·laborar en la lluita contra el canvi climàtic mitjançant la gestió del risc climàtic, la integració progressiva de criteris ambientals en la cartera i la reducció de la petjada de carboni

04 INCLUSIÓ FINANCERA
Ofertir una banca per a tothom, propera i accessible, que afavoreixi la inclusió i la cultura financera i contribueixi a donar resposta als reptes i preocupacions socials més rellevants

05 ACCIÓ SOCIAL I VOLUNTARIAT
Impulsar i canalitzar la solidaritat i la filantropia entre empleats i clients amb programes i activitats per convertir-les en benestar social i reforçar el compromís social del banc



ADHERIT A INICIATIVES DE SOSTENIBILITAT

CaixaBank participa en nombroses iniciatives nacionals i internacionals en matèria de sostenibilitat, com els Principis d'Equador i el Grup Espanyol de Creixement Verd, i ocupa la presidència de la Xarxa Espanyola del Pacte Mundial de les Nacions Unides des del 2012.

A més, VidaCaixa, gestora de plans de pensions i assegurances del banc, i CaixaBank Asset Management, la gestora de fons d'inversió, estan adherides als Principis d'Inversió Responsable de les Nacions Unides.

CaixaBank està inclòs en els principals índexs internacionals de sostenibilitat (com DJSI i FTSE4Good)

CaixaBank col·labora amb l'Obra Social de la Fundació Bancària "la Caixa"

La Fundació Bancària "la Caixa" és la principal fundació d'Espanya i una de les més importants d'Europa, amb un pressupost per a la seva Obra Social el 2018 de 520 milions d'euros. CaixaBank col·labora de manera activa en la difusió i implantació dels seus programes en el marc d'una aliança estratègica.

- **44,4 milions d'euros** canalitzats cap a les oficines de CaixaBank per a **projectes socials locals**.
- **Més de 30.000 llocs de treball facilitats a persones en situació de vulnerabilitat** a través del programa Incorpora, amb la col·laboració de més de 10.800 empreses d'arreu d'Espanya.
- **Més de 10.000 participants** (amb més de 5.500 empleats en actiu del Grup CaixaBank) en l'**Associació de Voluntaris de "la Caixa"**, amb més d'1,2 milions de beneficiaris des del seu origen.
- **Més de 2,9 milions d'infants vacunats** gràcies a l'aportació de la Fundació Bancària "la Caixa" a GAVI, The Vaccine Alliance.

A través d'aquesta aliança, de l'activitat mateixa i d'altres col·laboracions, CaixaBank contribueix a la consecució dels Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides.



CaixaBank col·labora de forma activa amb l'Obra Social "la Caixa"

- El **26,4%** de les **assegurances d'estalvi** i el **23,5%** dels **plans de pensions** del país, sota gestió de CaixaBank.
- 220 **trobades CaixaBankFutur** convocades, sobre previsió per a la jubilació, amb prop de 8.600 assistents.
- 227 **tallers d'educació financera** per a col·lectius vulnerables impartits, amb més de 3.250 assistents.
- 18 **cursos formatius en economia i mercats** organitzats, per a més de 1.150 accionistes minoristes.



Fomenta l'estalvi a llarg termini i la formació financera

- **MicroBank**, el major banc social especialitzat en microfinances d'Europa.
- CaixaBank ha concedit més de **600.000 ajudes a famílies** amb préstecs hipotecaris i dificultats econòmiques des del 2009 i disposa d'un Servei d'Atenció al Client Hipotecari amb un telèfon gratuït d'atenció.
- La xifra més gran d'habitatges socials d'Espanya, en col·laboració amb la Fundació Bancària de "la Caixa", **amb més de 32.000 pisos amb lloguers inferiors als del mercat**.
- **Més de 14.000 empleats han participat en les Setmanes Socials** del banc (44% de la plantilla de la xarxa territorial i un 78,6% de la xarxa internacional), amb activitats de voluntariat locals.



Contribueix a donar resposta a les necessitats socials més urgents

- **6,70 milions d'euros** concedits en **ecoFinançament**, amb 648 operacions.
- **3.189 MW de potència instal·lada** als 19 projectes d'**energies renovables** finançats.
- Pla per ser **Carbon Neutral en 2018**.
- **Adhesió a RE100**, una iniciativa global d'empreses compromeses a consumir el 100% d'energia renovable.
- **Inclusos en l'índex "Climate A list" de CDP**, per quart any consecutiu, en el qual es troben els líders mundials en la lluita contra el canvi climàtic.



Participa en la lluita contra el canvi climàtic

2. Aconseguir una rendibilitat recurrent per sobre del cost del capital

Objectius estratègics

- Assolir una rendibilitat d'entre el 9% i l'11% en termes de ROTE (retorn sobre capital tangible) el 2018.
- Reforçar el lideratge comercial de l'entitat en el mercat espanyol.

Fites el 2017

CaixaBank va aconseguir millorar significativament els seus beneficis i va assolir un 8,4% de ROTE. En un entorn de fortes pressions sobre la rendibilitat, els ingressos bancaris van continuar creixent gràcies a la major vinculació dels clients, a la contribució del negoci d'assegurances i a la diversificació de la cartera creditícia cap al segment del consum i de les empreses.

L'entitat va mantenir estable la seva base de costos i va aconseguir situar la ràtio d'eficiència en línia amb els objectius estratègics. Així mateix, el banc continua reduint les provisions per insol·vències gràcies a la millora de la qualitat creditícia, la qual cosa també contribueix a millorar la seva rendibilitat.

En termes de posicionament comercial, CaixaBank reforça el seu lideratge en banca de particulars el 2017. El model d'assessorament de valor i segmentat per tipologia de client ha permès incrementar un any més la base de clients i les quotes de mercat en nòmines i en recursos (especialment plans de pensions i assegurances d'estalvi). Actualment, un de cada tres espanyols és client de CaixaBank i la quota en nòmines se situa en el 26,3%, 0,3 punts percentuals més en comparació amb l'any anterior.

Finalment, cal destacar l'aportació de BPI al Grup CaixaBank. Tant la rendibilitat com els volums de negoci de l'entitat portuguesa han evolucionat de manera positiva el 2017.

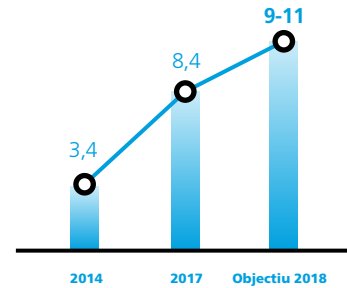


Prioritats d'actuació per al 2018

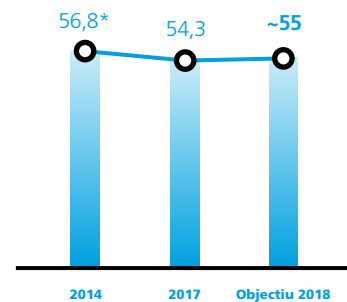
- Incrementar la vinculació dels clients gràcies a una proposta d'assessorament de valor.
- Seguir diversificant la cartera creditícia cap al segment de consum i empreses.
- Contenir la base de costos.
- Reduir la taxa de morositat i millorar la qualitat creditícia.
- Crear valor a BPI.

PRINCIPALS MÈTRQUES DE SEGUIMENT

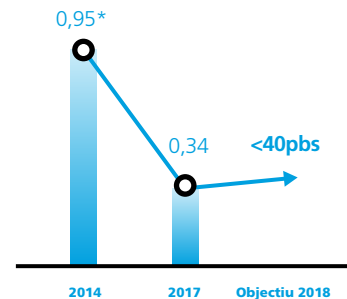
ROTE - GRUP
En percentatge



RÀTIO D'EFICIÈNCIA RECURRENT - GRUP
En percentatge



COST DEL RISC - GRUP
En percentatge



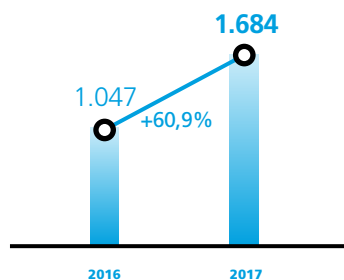
*Inclou l'impacte proforma de Barclays Bank, SAU.

Resultats i informació financera

2017, un exercici marcat per la presa de control de BPI, la fortalesa comercial i la disminució del cost del risc.

RESULTAT ATRIBUÏT AL GRUP

En milions d'euros



Marge brut

8.222

milions d'euros

Marge d'interessos

4.746

milions d'euros

Comissions

2.499

milions d'euros

RESULTATS

El Grup CaixaBank ha obtingut el 2017 un benefici de 1.684 milions d'euros (+60,9% vs. 2016), el resultat anual més gran de la seva història. La integració del banc portuguès influeix en la majoria de les línies del compte de resultats.

CAPACITAT SOSTINGUDA DE GENERACIÓ D'INGRESSOS

- El marge d'interessos se situa en els 4.746 milions d'euros (+14,2% vs. 2016). En la seva evolució hi incideix essencialment la incorporació de BPI (+9,1%) i la disminució del cost financer de l'estalvi minorista i del finançament institucional. Així mateix, reflecteix la contracció d'ingressos després de la reducció de la rendibilitat de la cartera creditícia, d'acord amb la baixada dels tipus de mercat, i un menor volum de la cartera de renda fixa.
- Els ingressos de la cartera de participades, que arriben als 653 milions d'euros (-21,0% vs. 2016) està impactada, essencialment per canvis de perímetre i menys ingressos per dividendes.
- Elevada contribució dels ingressos per comissions, que se situen en els 2.499 milions d'euros (+19,5% vs. 2016, +6,3% exclouent BPI) en un context marcat per majors ingressos derivats de l'activitat comercial.
- Els guanys/pèrdues per actius i passius financers i altres puguen a 282 milions d'euros en un exercici amb menys ingressos extraordinaris.
- Creixement sostingut dels ingressos emparats per contractes d'assegurances, fins als 472 milions d'euros (+51,9% vs. 2016).
- El marge brut arriba als 8.222 milions d'euros (+5,1% el 2017).



GESTIÓ DE L'EFICIÈNCIA COM A ELEMENT ESTRATÈGIC CLAU

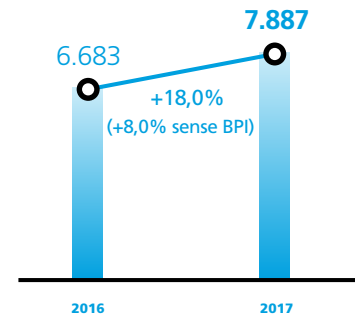
- Les despeses recurrents després de la integració de BPI se situen en els 4.467 milions d'euros (+1,0% en perímetre homogeni).
- Addicionalment, el 2017 es registren 110 milions d'euros de costos extraordinaris associats a BPI, i el 2016, 121 milions d'euros per l'Acord Laboral aconseguit per a l'optimització de la plantilla.
- El marge d'explotació se situa en 3.645 milions d'euros, amb una ràtio d'eficiència sense costos extraordinaris del 54,3%.

MILLORA DE LA QUALITAT CREDITÍCIA

- Les dotacions per a insolvències se situen en 799 milions d'euros. En l'evolució anual (+154,2%) incideix l'alliberament de provisions de la cartera creditícia per 676 milions d'euros en el quart trimestre de 2016 després del desenvolupament de models interns, consistents amb la Circular 4/2016. Aïllant aquest efecte del 2016, l'evolució anual seria del -19,3%.
- El cost del risc del Grup disminueix en 12 punts bàsics durant l'any fins al 0,34%.
- L'epígraf "Guany/pèrdues en baixa d'actius i altres" recull, essencialment, els resultats d'operacions singulars formalitzades i els resultats per vendes d'actius i sanejaments, principalment de la cartera immobiliària. El 2017 es va registrar el resultat de la combinació de negocis amb BPI per 256 milions d'euros.

ALTRES IMPACTES

- L'epígraf "Altres dotacions a provisions" inclou el 2017, entre d'altres, el registre de 455 milions d'euros associats a prejubilacions i 154 milions d'euros de sanejament de l'exposició a Sareb. El 2016 es va registrar una provisió de 160 milions d'euros associada a prejubilacions i de 110 milions d'euros en relació amb les clàusules terra.

INGRESSOS CORE
En milions d'euros**Ràtio d'eficiència sense costos extraordinaris**

54,3%
milions d'euros

Cost del risc¹

0,34%
-12 punts bàsics



1. Cost del risc del 0,15% a 31 de desembre de 2016 inclou l'alliberament de provisions referida.

Compte de pèrdues i guanys

En milions d'euros

	GRUP CAIXABANK			CAIXABANK		BPI
	2017	2016	Var. en %	2017	Var. en %	2017
Marge d'interessos	4.746	4.157	14,2	4.369	5,1	377
Ingressos per dividendes	127	199	(35,9)	120	(39,2)	7
Resultats d'entitats valorades pel mètode de la participació	526	629	(16,3)	421	(33,0)	105
Comissions netes	2.499	2.090	19,5	2.223	6,3	276
Guanys/pèrdues per actius i passius financers i altres	282	848	(66,7)	259	(69,5)	23
Ingressos i despeses emparats per contractes d'assegurança o reassegurança	472	311	51,9	472	51,9	
Altres ingressos i despeses d'explotació	(430)	(407)	5,6	(412)	1,1	(18)
Marge brut	8.222	7.827	5,1	7.452	(4,8)	770
Despeses d'administració i amortització recurrents	(4.467)	(3.995)	11,8	(4.035)	1,0	(432)
Despeses extraordinàries	(110)	(121)	(8,7)	(4)	(96,7)	(106)
Marge d'explotació	3.645	3.711	(1,8)	3.413	(8,0)	232
Marge d'explotació sense despeses extraordinàries	3.755	3.832	(2,0)	3.417	(10,8)	338
Pèrdues per deteriorament d'actius financers	(799)	(314)		(831)		32
Altres dotacions a provisions	(912)	(755)	20,8	(909)	20,4	(3)
Guanys/pèrdues en baixa d'actius i altres	164	(1.104)		165		(1)
Resultat abans d'impostos	2.098	1.538	36,4	1.838	19,5	260
Impost sobre Societats	(378)	(482)	(21,7)	(324)	(32,8)	(54)
Resultat després d'impostos	1.720	1.056	62,9	1.514	43,4	206
Resultat atribuït a interessos minoritaris i altres	36	9		6	(32,7)	30
Resultat atribuït al Grup	1.684	1.047	60,9	1.508	44,1	176

El 7 de febrer de 2017, després de la finalització del període d'acceptació de l'OPA, s'estableix com a data efectiva de presa de control de BPI.

Des de l'1 de febrer de 2017, la participació a BPI es consolida pel mètode d'integració global (fins ara es registrava pel mètode de la participació), cosa que afecta la comparabilitat de la informació.

ACTIVITAT

Fortalesa comercial amb elevades quotes de mercat dels principals productes i serveis de banca minorista.

- Els actius totals pugen a 383.186 milions d'euros (+10,1% vs. 2016) després de la incorporació de BPI.

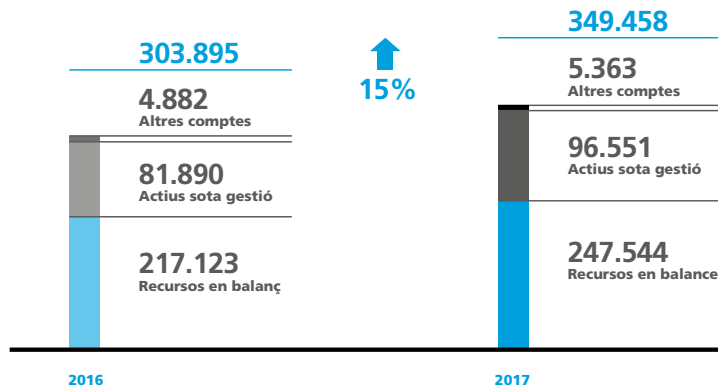
RECURSOS DE CLIENTS

- Els recursos de clients pugen a 349.458 milions d'euros, amb un increment del 15,0% respecte al 2016 després de la incorporació de BPI.
- A CaixaBank, els recursos pugen a 314.495 milions d'euros (+3,5% vs. 2016), on destaca:
 - L'evolució dels recursos en balanç (+2,8%) ha estat marcada per l'increment de l'estalvi a la vista (+10,9%) i la disminució de l'estalvi a termini* (-31,1%) en un entorn de tipus d'interès en mínims.
 - Augment dels passius per contractes d'assegurances (+13,7% vs. 2016) com a resultat de l'èxit comercial del programa CaixaBankFutur.
 - Els actius sota gestió (fons d'inversió i plans de pensions) se situen en els 88.018 milions d'euros (+7,5% vs. 2016) després de l'èxit de les campanyes realitzades, l'àmplia gamma de productes oferta i l'evolució dels mercats.
 - Destaquen les altes quotes de mercat en patrimoni gestionat i nombre de partícips de fons d'inversió, així com en patrimoni gestionat en plans de pensions.



RECURSOS DE CLIENTS DEL GRUP

En milions d'euros



*Assegurances d'estalvi
i fons d'inversió i plans de
pensions gestionats*

146.516

milions d'euros
(+20% vs. 2016)

* Inclou emprèstits *retail*.

La cartera sana ex Criteria i Sector Públic creix un +0,4% el 2017

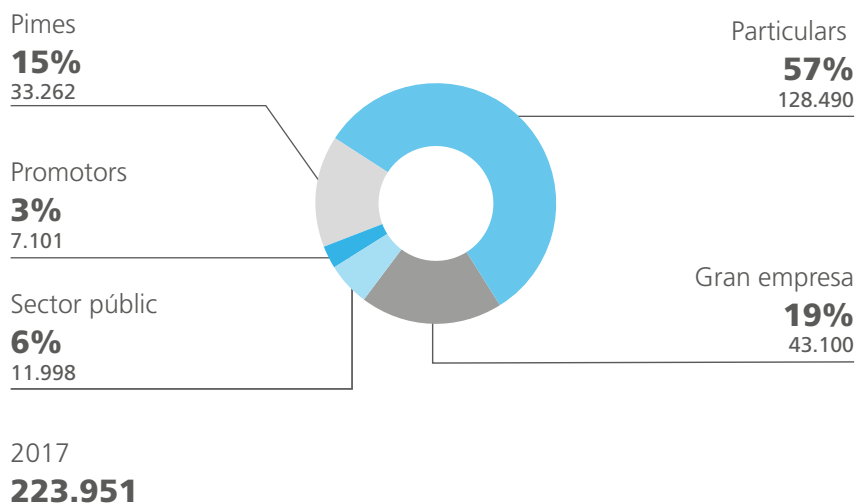


CRÈDIT A LA CLIENTELA

- El crèdit brut a la clientela se situa en 223.951 milions d'euros (+9,3% vs. 2016) després de la incorporació de BPI.
- A CaixaBank, els crèdits se situen en 200.956 milions d'euros (-1,9% vs. 2016). En l'evolució per segments hi incideixen el despallanquejament de les famílies, la reducció de l'exposició al sector promotor i l'augment del finançament a empreses.
- Destaca l'augment del 22,4% del crèdit al consum després de les accions comercials dutes a terme en l'exercici.
- La proximitat al client és una de les principals fortaleses de la proposta de valor del Grup CaixaBank, el qual destina un 72% del crèdit al finançament minorista (particulars i pimes).

DIVERSIFICACIÓ DE LA CARTERA CREDITÍCIA DEL GRUP

Percentatge sobre el crèdit brut i valor absolut de finançament
En milions d'euros



EXCEL·LENT NIVELL DE LIQUIDITAT

- A 31 de desembre de 2017, els actius líquids totals se situaven en 72.775 milions d'euros.
- La ràtio *Loan to Deposits* se situa en el 107,7%, reflex del sòlid finançament minorista.

Liquidity Coverage Ratio**202%****doblant el mínim requerit del 100% a partir del 2018****Ràtings**

<i>Agència</i>	<i>Llarg termini</i>	<i>Curt termini</i>	<i>Perspectiva</i>
Standard&Poor's	BBB	A-2	Positiva
Fitch	BBB	F2	Positiva
Moody's	Baa2	P-2	Estable
DBRS	A (low)	R-1(low)	Estable

Nota: informació a 29 de gener de 2018.



3. Gestionar activament el capital

Objectius estratègics

- Gestionar activament el capital, anticipant les noves exigències regulatòries.
- Mantenir una política de dividends elevats i estables (*cash pay-out* mínim del 50% dels beneficis).
- Reduir els actius improductius (crèdits dubtosos i actius adjudicats).

Fites el 2017

CaixaBank ha continuat anticipant-se i adaptant-se a les exigències regulatòries en matèria de capital. El 2017, l'entitat ha realitzat diverses emissions d'instruments subordinats, entre les quals les emissions inaugurals de deute contingent convertible i de deute sènior no preferent, que han permès continuar reforçant les ràtios de capital. Així, les ràtios *Common Equity Tier 1* (CET1) i Capital Total en la seva versió *fully loaded* arriben a l'11,7% i al 15,7% respectivament al desembre del 2017, notablement per sobre dels requisits mínims prudencials.

Així mateix, en la segona meitat de l'any el Banc Central Europeu, en el seu rol d'autoritat supervisora, va aprovar la desconsolidació a efectes prudencials de CaixaBank a CriteriCaixa i va passar a aplicar els requisits de solvència i liquiditat exclusivament a CaixaBank.

L'entitat ha avançat en l'objectiu estratègic de reduir el volum d'actius improductius. Així, el saldo de crèdit dubtós, excloent BPI, ha caigut en més de 1.600 milions d'euros durant l'any fins a situar-se en 13.086 milions d'euros, gràcies, sobretot, a les menors entrades en mora, així com a vendes de carteres. Addicionalment, la important activitat comercial (vendes i lloguers d'immobles) ha permès avançar en la reducció d'actius adjudicats disponibles per a la venda. Els resultats generats en les vendes d'aquests actius han evolucionat positivament, afavorits pels majors nivells de cobertura i per la recuperació del sector immobiliari.

Agilitar la reducció de l'exposició immobiliària constitueix un focus estratègic primordial, per la qual cosa el 2017 s'han dut a terme importants accions, com un impuls més gran a la gestió de la morositat des de la xarxa o la venda d'actius adjudicats.

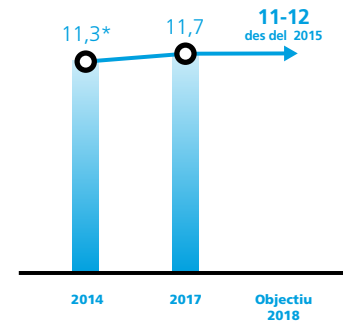


Prioritats d'actuació per al 2018

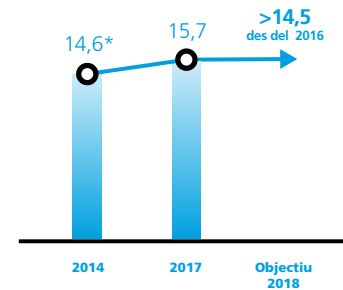
- Reduir els nivells de morositat i d'actius adjudicats.
- Anticipar-se a les noves exigències regulatòries en matèria de solvència.
- Potenciar la màxima qualitat de la informació regulatòria, de riscos i de gestió.

PRINCIPALS MÈTRIQES DE SEGUIMENT

RÀTIO CET1 FULLY LOADED - GRUP
En percentatge



RÀTIO CAPITAL TOTAL FULLY LOADED - GRUP
En percentatge



* Inclou l'impacte proforma de Barclays Bank, SAU.



**Excel·lents resultats
en l'exercici de resistència
de l'Autoritat Bancària
Europea (ABE)**

11,7%
CET1 fully loaded

12,7%
CET1 regulatori

SOLVÈNCIA

L'OPTIMITZACIÓ DEL CAPITAL ÉS UNA DE LES PRIORITATS DEL GRUP

- A 31 de desembre de 2017, CaixaBank assoleix unes ràtios *fully loaded* de l'11,7% de CET1, 12,3% de Tier 1, 15,7% de Capital Total i un nivell de palanquejament (*leverage ratio*) del 5,3%. Segons els criteris d'aplicació progressiva vigents el 2017, els nivells de solvència i palanquejament regulatoris se situen en: 12,7% el CET1, 12,8% el Tier 1, 16,1% el Capital Total i 5,6% el *leverage ratio*.
- Els actius ponderats per risc *fully loaded* se situen en els 148.695 milions d'euros.
- Les decisions del Banc Central Europeu (BCE) i del supervisor nacional exigeixen al Grup CaixaBank que mantingui, a 31 de desembre de 2017, unes ràtios CET1, Tier 1 i Capital Total regulatòries del 7,375%, 8,875% i 10,875%, respectivament (incloent-hi l'aplicació progressiva de matalassos de conservació i sistèmic), que s'elevarien al 8,75%, 10,25% i 12,25% en visió *fully loaded*. Per a l'any 2018, a causa de l'aplicació transitòria de matalassos, aquests requeriments regulatoris seran del 8,063% per al CET1, del 9,563% per al Tier 1 i de l'11,563% per al Capital Total. Per a *fully loaded*, els requeriments es mantenen invariables el 2018. Els nivells actuals de solvència del Grup CaixaBank constaten que els requeriments aplicables no implicarien cap limitació automàtica de les referides en la normativa de solvència sobre les distribucions de dividends, de retribució variable i d'interessos als titulars de valors de capital de nivell 1 addicional.

QUALITAT DE L'ACTIU

MILLORA SIGNIFICATIVA DE LA QUALITAT DE L'ACTIU

- A 31 de desembre de 2017, la ràtio de morositat del Grup baixa fins al 6,0% (-0,9 punts percentuals vs. 2016).
- Els saldos dubtosos de CaixaBank es redueixen en 1.668 milions d'euros durant l'any.
- El principal segment de risc, el finançament a particulars destinat a l'adquisició d'habitatge, es caracteritza per una cartera diversificada amb bones garanties i una reduïda ràtio de morositat (4,2%).

CONTÍNUA REDUCCIÓ DE L'EXPOSICIÓ AL CRÈDIT PROMOTOR

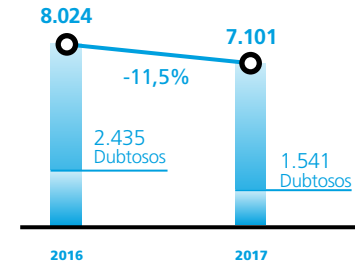
- El 2017 es manté la tendència de reducció de l'exposició al sector promotor amb un descens de l'11,5%.
- El 63,5% de la cartera finança edificis acabats.
- La cobertura dels actius problemàtics del crèdit promotor se situa en el 44%.

DESCENS DE LA CARTERA D'IMMOBLES ADJUDICATS AMB INTENSA ACTIVITAT COMERCIAL I RESULTATS POSITIU

- El criteri fonamental que guia la gestió dels actius problemàtics a CaixaBank consisteix a facilitar als acreditats el compliment de les seves obligacions. Quan no s'albiren possibilitats raonables de recuperació de l'import finançat, es gestiona l'adquisició de la garantia.
- Descens del valor comptable net dels actius adjudicats disponibles per a la venda fins als 5.878 milions d'euros (-378 milions d'euros vs. 2016). La cobertura es manté en el 58%.
- D'altra banda, els actius immobiliaris destinats al lloguer se situen en 3.030 milions d'euros nets de provisions. La ràtio d'ocupació d'aquesta cartera és del 88%.
- El total d'immobles comercialitzats (venda o lloguer) el 2017 arriba als 1.694 milions d'euros, amb resultats positius en les vendes en l'exercici (20% sobre valor comptable net). La composició de la cartera d'immobles adjudicats disponibles per a la venda, amb un 57% d'edificis acabats, és un fet diferencial que en facilita la comercialització.

EVOLUCIÓ DEL FINANÇAMENT A PROMOTORS

En milions d'euros



IMMOBLES COMERCIALIZATS EL 2017

Total
1.694
milions d'euros

Vendes
1.610
milions d'euros

Lloguers
84
milions d'euros

DISTRIBUCIÓ DELS ACTIUS ADJUDICATS DISPONIBLES PER A LA VENDA NETS

En milions d'euros



4. Liderar la digitalització de la banca

Objectius estratègics

- Consolidar el lideratge en multicanalitat i mobilitat.
- Desenvolupament de la relació, l'experiència i la contractació digital dels clients.
- Desplegament d'estratègies davant noves tecnologies, entrants i canvis regulatoris.

Fites el 2017

El 2017, el 55% dels clients de CaixaBank són digitals. L'entitat va mantenir el seu lideratge en penetració entre clients digitals amb el 33%, 11 punts percentuals per sobre del segon posicionat.

CaixaBank continua potenciant l'experiència dels clients i impulsant una relació que es basa no només en la disponibilitat "a qualsevol hora i a qualsevol lloc" sinó també en un servei a mida. Des del desplegament del Pla Estratègic, l'entitat ha llançat iniciatives innovadores com el banc mòbil imaginBank, que disposa actualment de més de 500.000 clients; el gestor intel·ligent "Les Meves Finances", amb més de tres milions d'usuaris; l'eina de pagaments per mòbil CaixaBank Pay, o nous canals i serveis d'assessorament *on-line*.

CaixaBank és una de les entitats líders en l'aplicació de noves tecnologies, com el *big data*, la intel·ligència artificial i el *blockchain*. El *big data* i la intel·ligència artificial permeten millorar el servei als clients i l'eficiència de l'entitat. A més, CaixaBank ha estat la primera entitat financera a Espanya a llançar una solució d'intel·ligència artificial amb el *chatbot* d'imaginBank. Així mateix, CaixaBank participa en diferents iniciatives basades en *blockchain*, incloent-hi un consorci internacional que busca facilitar i agilitar les operacions de comerç exterior.

Una altra prioritat és promoure la multicanalitat i potenciar l'efectivitat comercial. El percentatge de transaccions efectuades a través de Línia Oberta augmenta a un 86%, 6 punts percentuals més respecte al 2014. Això permet a la xarxa comercial dedicar més temps a assessorar i oferir serveis de més valor afegit als clients. Així mateix, CaixaBank ha desplegat més de 29.900 Smart PC a la totalitat d'empleats amb perfil comercial, cosa que els ofereix plena funcionalitat fora de l'oficina i una millora de l'activitat comercial mitjançant la contractació amb signatura digital.

CaixaBank també continua atorgant la màxima importància a la defensa contra atacs informàtics. L'entitat té en curs una sèrie de projectes de control i prevenció contra atacs informàtics que busquen protegir dades, processos i sistemes.

Diversos reconeixements internacionals situen CaixaBank com a referència mundial en l'àmbit d'innovació. Destaquen, en aquest sentit, els premis "Model Bank of the Year" per *Celent*, "Millor projecte d'intel·ligència artificial" de *The Banker* i "Millor banc digital a Espanya i Europa" per *Global Finance*, entre d'altres.



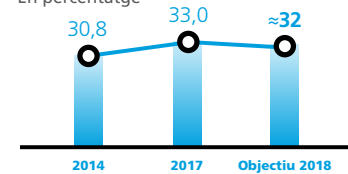
Prioritats d'actuació per al 2018

- Optimitzar l'experiència i la mobilitat del client digital en els processos de contractació.
- Completar la infraestructura i impulsar el desenvolupament d'aplicacions del *big data*.
- Digitalitzar processos amb impacte en eficiència i en millora de l'experiència de client.
- Identificar oportunitats de nous models de negoci (per exemple, *Open Banking*) i tecnologies (per exemple, Intel·ligència artificial).
- Potenciar estratègies de seguretat de la informació.

PRINCIPALS MÈTRQUES DE SEGUIMENT

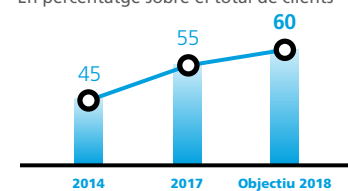
PENETRACIÓ DE CLIENTS DIGITALS (COMSCORE)*

En percentatge



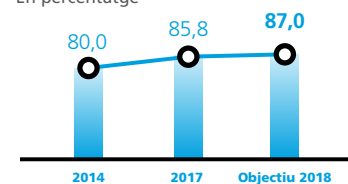
CLIENTS OPERATIUS PER INTERNET (WEB O MÒBIL)**

En percentatge sobre el total de clients



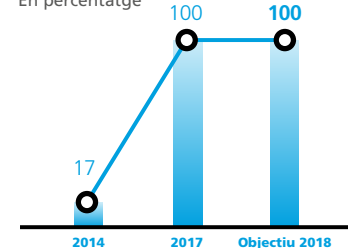
ABSORCIÓ TRANSACCIONAL DE LA LÍNIA OBERTA

En percentatge



EMPLEATS AMB PERFILS COMERCIALS AMB SMART PC

En percentatge



* Usuaris e-banking. Dada de desembre 2014 correspon a març 2015 (xifres anteriors amb una altra metodologia). A partir de setembre 2016 es mostra el càlcul dels últims 12 mesos.

** Clients, persones físiques d'entre 20 i 74 anys que han utilitzat el servei en els últims 12 mesos.

EL NOSTRE MODEL D'INNOVACIÓ



Objectius

Identificar, anticipar i provar noves tecnologies i tendències emergents amb impacte potencial en el sistema financer i en l'organització



El nostre model

Basat en tres pilars fonamentals per identificar palanques de transformació del negoci



Nous entrants

Exploració i col·laboració amb nous entrants en el mercat financer per identificar oportunitats de millora



Noves tecnologies

Col·laboració amb experts per identificar i testar les novetats tecnològiques i avaluar-ne la capacitat d'integració a CaixaBank, amb la finalitat de transformar el negoci



Intel·ligència col·lectiva i cocreació

Model obert i participatiu per a clients i empleats, que participen en el disseny de noves solucions



Objectius

Anàlisi de tendències enfocada a:

- **Digitalitzar l'experiència** de clients i empleats amb els productes i serveis en cartera.
- **Incorporar nous productes i serveis** derivats del desenvolupament tecnològic i les noves necessitats.
- **Desenvolupar nous canals d'interacció**, especialment el mòbil.

Anàlisi de tendències tecnològiques enfocada a:

- **Cognitive Computing** per crear noves formes de consultar la informació i automatitzar processos de negoci.
- **Blockchain** per agilitar processos en interacció amb terceres parts.
- **Identificació i biometria** per facilitar i agilitar els processos en canals digitals.
- **Internet of things** per a la introducció de tecnologia a les oficines.

Foment de la intel·ligència col·lectiva i la cocreació a través de la involucració de **clients i empleats**, així com la col·laboració amb altres entitats, financeres i d'altres sectors.



Activitat

- **Anàlisi de les tendències** i dels models de negoci de nous entrants i competidors en el sector.
- **Contacte habitual amb empreses**, generalment de base tecnològica, per valorar possibilitats de col·laboració.
- **Col·laboració amb universitats i empreses tecnològiques** per al contacte constant amb noves tendències i empreses.

Col·laboració amb *partners* de primer nivell per provar noves tecnologies:

- **Centre d'Innovació IBM-CaixaBank:** per a la gestió avançada de la infraestructura tecnològica amb, entre d'altres, projectes de *cognitive computing* y *blockchain*.
- **Centre d'Innovació amb Everis,** per a la integració de noves tecnologies en oficines, entre d'altres.
- **Partners en l'àrea de big data** per a l'ús habitual de tècniques de modelització avançada amb propòsits comercials, de risc i de prevenció del frau.
- **Acords amb universitats i entitats** per al desenvolupament de solucions de tractament d'àudio, solucions de biometria, etc.

Consortis blockchain

Participació activa en consorci juntament amb altres entitats per a la construcció d'infraestructures de *blockchain* amb diferents casos d'ús.

imaginChallenge

Hackaton de 24 h per a desenvolupadors, *makers*, dissenyadors i creadors d'*apps* mòbils.

Design Thinking

Desenvolupament de nous serveis financers en base al disseny conjunt amb clients finals.



Resultats

Transformació del negoci

Projectes de transformació i evolució de l'entitat per anticipar-se i cobrir les necessitats dels clients, mantenint l'avantatge competitiu i el nivell de servei



Chatbot pioner per a la consulta d'ofertes i promocions a clients

Nou assistent virtual per a consultes freqüents d'empleats amb interacció en llenguatge natural

Videoconferència

Servei d'assessorament especialitzat

Reconeixements



Millor Banc Digital a Espanya 2017
Millor Banc Digital a Europa Occidental 2017
Global Finance



Millor projecte tecnològic 2017:
Intel·ligència Artificial
The Banker

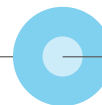


Focus en una banca innovadora i multicanal

L'APOSTA PER LA INNOVACIÓ ES REFLECTEIX EN UNA ELEVADA INVERSIÓ EN DESENVOLUPAMENT I TECNOLOGIA

En milions d'euros

308
en total el 2017



94
en R+D+i

ELS CANALS DIGITALS, COMPLEMENTARIS RESPECTE ALS CANALS FÍSICS

- + QUALITAT**
- + CONVENIÈNCIA**
- + EFICIÈNCIA**

- Alliberen recursos de la xarxa, per millorar l'experiència del client a través de l'assessorament i altres tasques de valor afegit
- Permeten oferir un servei a mida, a qualsevol lloc i hora

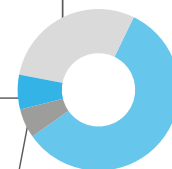
Operacions per canal

TPV i automàtiques

31%

Caixers
7%

Oficines
6%



Internet i mòbil
56%








+41% (vs. 2016) en el nombre d'operacions efectuades a través del mòbil

EL LIDERATGE EN L'ADOPCIÓ DE SOLUCIONS PER A LA MOBILITAT ES REFORÇA

- Prop de 30.000 Smart PC desplegats
- 98% signatures digitals

Líders en canals digitals

<p>Internet</p> 	<p>Mòbil</p> 	<p>ImaginBank</p> 	<p>Caixers automàtics</p> 	<p>Mitjans de pagament</p> 
<p>Líders en qualitat del servei per 8è any consecutiu (AQmetrix)</p>	<p>Líders en qualitat del servei (AQmetrix) i per funcionalitats (Forrester)</p>	<p>El banc mòbil més ben valorat en la categoria de finances a Espanya (Apple Store / Google Play)</p>	<p>Més de 250 prestacions disponibles des dels nostres terminals</p>	<p>Líder del mercat, amb 16,3 milions de targetes en circulació</p>
<p><u>Líder global</u></p>	<p><u>Líder global</u></p>	<p><u>Primer banc mobile only</u></p>	<p><u>La xarxa més extensa</u></p>	<p><u>Targetes</u></p>
<p>Clients operatius 55% dels clients digitals</p>	<p>Augment de clients +15% vs. 2016</p>	<p>Millor Projecte d'Intel·ligència Artificial 2017 segons <i>The Banker</i></p>	<p>Caixers 9.427</p>	<p>Quota de mercat* 23,4% per facturació</p>
<p>Penetració mercat 31,1% (Núm. 1 nacional i internacional)</p>	<p>Operacions 2.736 milions</p>	<p>Millor aplicació financera a les appstores de iOS i Android</p>	<p>Quota de mercat* 18,2%</p>	<p>Facturació 38.324 milions d'euros</p>
<p>Operacions realitzades 2.446 milions</p>	<p>CaixaMòbil Store 3,3 milions de descàrregues</p>	<p>App 525.000 descàrregues l'any 2017</p>	<p>Operacions 641 milions</p>	<p>TPV 373.133 instal·lats</p>
<p>Noves solucions</p> <ul style="list-style-type: none"> Llançament de TimeMap i PlaA, experiència 100% digital que ofereix un pla d'inversió adaptat a les necessitats dels clients de Banca Privada i Banca Premier Nou recomanador de Plans de Pensions segons perfil inversor del client 	<p>Serveis avançats</p> <ul style="list-style-type: none"> AppAgroBank, nova aplicació per al segment AgroBank CaixaBankPay, solució de pagament mòbil amb tecnologia NFC, amb més de 200.000 clients habituals 	<p>Solucions avançades</p> <ul style="list-style-type: none"> ImaginBoard, permet fer pagaments P2P des de WhatsApp i a través de SIRI d'Apple Incorporació d'Apple Pay Nova identificació biomètrica a través de Face ID Primer Chatbot bancari a Espanya 	<p>Nous serveis</p> <ul style="list-style-type: none"> Renovació de la xarxa per a la millora de la funcionalitat global del parc Reintegrament amb codi, sense necessitat de targeta Major personalització dels menús 	<p>Tecnologia contactless</p> <ul style="list-style-type: none"> 64% de les targetes (+11,4% vs. 2016) i 90% dels TPV 32% de la facturació total amb targetes Rècord històric de facturació durant el <i>Black Friday</i> (9,3% en targetes i +8,8% en TPV vs. 2016)

* Última dada disponible (Banc d'Espanya)

5. Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic

Objectius estratègics

- Continuar la formació en capacitats professionals crítiques.
- Impulsar el model de gestió basat en l'*empowerment*.
- Adaptar l'estructura de compensació i promoció.
- Reforçar la cultura de la meritocràcia i la diversitat.

Fites el 2017

CaixaBank segueix priorititzant la formació i el desenvolupament de capacitats dels seus professionals. Des de la posada en marxa de les Escoles de Formació el 2016, l'entitat ha adaptat l'oferta formativa a les necessitats de les diverses àrees de negoci i ha dut a terme un important esforç en certificacions. El banc disposa de més de 10.500 professionals certificats a través de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), avançant-se així a les noves exigències regulatòries de MiFID II.

Per continuar impulsant un model de gestió descentralitzada, basat en l'*empowerment*, s'han realitzat accions específiques en totes les direccions territorials, especialment amb l'objectiu de potenciar la figura del director d'oficina en matèria de reconeixement i foment d'una participació més gran. L'entitat també continua fomentant els programes de desenvolupament directiu per reforçar el model de "lideratge transformador". En aquesta línia, s'ha llançat el programa "Rethink", enfocat a certificar les competències de lideratge i fomentar la visió estratègica i la transversalitat en l'organització.

Amb l'objectiu de millorar i simplificar el model d'incentivació de la Xarxa Comercial i els processos associats –com el càlcul, la comunicació i el seguiment–, i aconseguir una major transparència, visibilitat i participació, durant el 2017 s'han revisat tots els esquemes de bonus i incentius i s'han incorporat les últimes novetats regulatòries.

Així mateix, s'ha avançat en la prioritat estratègica de reforçar una cultura meritocràtica, amb l'actualització dels perfils de competències i una revisió del model d'avaluació per impulsar el desenvolupament professional i el talent intern.

En relació amb les iniciatives encaminades a promoure la diversitat, destaca el programa "Wen-gage", que persegueix quatre objectius: reforçar el rol de les dones amb iniciatives per al seu desenvolupament professional; el foment d'una cultura corporativa que valora la diversitat; el reforçament dels processos de recursos humans per potenciar la meritocràcia; i una visualització més gran de la diversitat de l'organització.

Aquest programa preveu, a més, accions per contribuir a divulgar la igualtat d'oportunitats i el valor de la diversitat en la societat. Actualment, el percentatge de dones en posicions directives se situa pel que fa a l'entitat en el 39,1%, 4,5 punts percentuals més que el 2014.

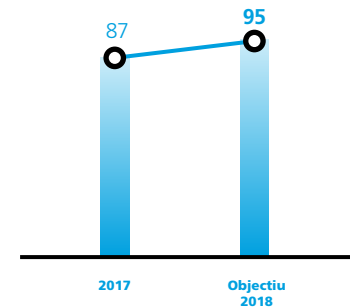


Prioritats d'actuació per al 2018

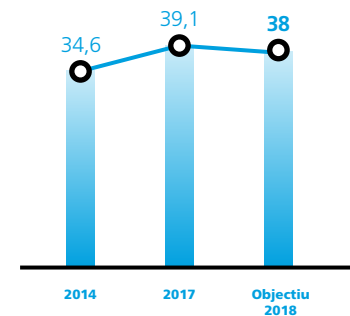
- Continuar els itineraris de formació específica per als segments clau.
- Seguir potenciant la figura del director d'oficina.
- Avançar en la cultura de l'avaluació del talent (avaluació per competències, *feedback* 180° i avaluació del rendiment).
- Seguir potenciant la diversitat en les seves diferents categories (de gènere, funcional, generacional, cultural, etc.), continuant amb el desplegament dels programes específics de diversitat de gènere i de diversitat funcional.
- Potenciar la detecció i el desenvolupament del talent per als empleats no directius.
- Revisió i actualització del pla de successions.
- Continuar adaptant els sistemes de compensació i promoció a les necessitats de cada segment de negoci.

PRINCIPALS MÈTRQUES DE SEGUIMENT

PROFESSIONALS CERTIFICATS EN COMPETÈNCIES/SEGMENTS CLAU
En percentatge



DONES EN LLOCS DIRECTIUS*
En percentatge



* Sotsdirecció oficina A i B o superior.

PLA DE MILLORA 2016-2017

El 2016 es va llançar un Pla de millora derivat de l'anàlisi de les conclusions recollides de l'Estudi d'Opinió 2015 i que va tenir més de 19.000 participants. Aquest Pla, centrat en l'opinió dels empleats, és un reflex de la confiança i el compromís de CaixaBank amb el seu equip humà. Durant l'any 2017, s'han continuat desenvolupant els diferents plans d'acció iniciats l'any 2016.

UN GRAN EQUIP

CaixaBank fonamenta la seva política de gestió de les persones en el respecte a la diversitat, la igualtat d'oportunitats i la no-discriminació per raons de gènere, edat, discapacitat o qualsevol altra circumstància. De manera coherent, considera essencial garantir la transparència en la selecció i la promoció interna de tots els seus professionals.

Per això, ha definit les següents polítiques i principis de gestió:

- La diversitat, la igualtat d'oportunitats i la conciliació.
- L'impuls al desenvolupament professional.
- Els criteris meritocràtics en els processos de selecció i promoció interna.
- Una retribució variable directament relacionada amb la consecució dels reptes individuals i d'equip.
- La prevenció de riscos laborals.
- L'optimització de la comunicació interna.

Així mateix, considera essencial assegurar la satisfacció dels seus empleats i disposar d'un entorn laboral positiu i uns equips motivats i compromesos. En aquest sentit, llança biennalment un Estudi d'Opinió que recull la veu de tots els professionals de CaixaBank i que li permet identificar i prioritzar accions de millora.

36.972

Grup CaixaBank el 2017

29.119

persones que treballen a CaixaBank



32.403
2016

32.242
2015

53,5%
dones

95,9%
empleats amb estudis
universitaris

100%
empleats formats

69
nacionalitats

92,0%
taxa de retenció
del talent

59,2
hores de formació
anual per persona

15,6
anys d'antiguitat mitjana

95,9%
empleats amb contracte
fix indefinit

90,9%
hores de formació
on-line sobre el total

UNA PLANTILLA ÒPTIMA

CaixaBank treballa per disposar de l'estructura i la plantilla òptima per oferir el millor servei possible, apostant pel seu rejuveniment. Amb aquest objectiu, el 2017 s'ha ofert, als empleats de 56 anys o més, la possibilitat d'adherir-se voluntàriament a un programa de desvinculacions incentivades.

Al mateix temps, CaixaBank manté el seu compromís amb la creació d'ocupació i ofereix oportunitats d'incorporació a professionals joves que opten al seu primer projecte, així com a aquells amb experiència que són referents en el mercat, amb 1.031 noves contractacions durant l'exercici.

Finalment, cal destacar que es va arribar a un acord per a les oficines *Store* amb els representants laborals, que ha permès un canvi de model de negoci, així com ampliar l'horari d'atenció al client en determinades oficines, amb l'objectiu d'adaptar-se a les seves necessitats i prestar un millor servei. L'acord laboral de 28 d'abril de 2017 preveu l'aplicació del nou horari en 290 oficines *Store* a finals del 2018.

DIVERSITAT, IGUALTAT D'OPORTUNITATS I CONCILIACIÓ

El compromís de CaixaBank amb la igualtat i la conciliació es reflecteix en la seva adhesió a diverses iniciatives i certificacions, en l'augment sostingut de les dones en l'equip directiu i la seva presència en els òrgans de govern per sobre de la mitjana de les empreses de l'IBEX 35.

- Empresa Familiarment Responsable (efr), mantenint la certificació en el nivell B+ d'empresa Proactiva.
- Women's Empowerment Principles de Nacions Unides, amb el compromís d'alinejar les seves polítiques per fer avançar la igualtat entre els gèneres.
- Signatura de l'Acord Voluntari amb el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat, *Més dones, millors empreses*, per a una representativitat més gran de la dona en posicions directives.
- Charter de la Diversitat, per fomentar la igualtat d'oportunitats i les mesures antidiscriminatòries.
- Observatori Generació i Talent, amb l'objectiu de promoure la gestió de la diversitat generacional en les organitzacions.

DESENVOLUPAMENT I FORMACIÓ

Per al banc és prioritari reforçar la cultura de la meritocràcia i assegurar que disposa dels professionals més qualificats, potenciant-ne les competències professionals crítiques.

És per això que manté un important esforç en formació, amb prop d'1,72 milions d'hores de formació el 2017, i impulsa itineraris de desenvolupament professional i programes de desenvolupament directiu. El 2017, un 99,6% dels llocs directius han estat coberts internament.



Pel programa EPC Converses per al Desenvolupament, com a millor pràctica de Gestió Organitzacional i Consultoria

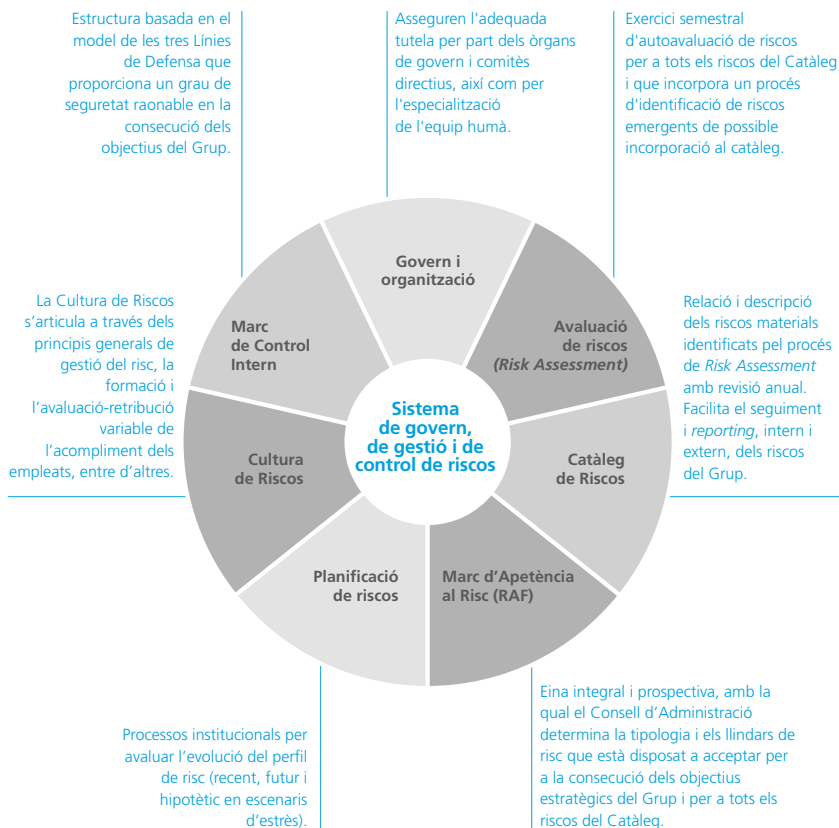


Adherits a la inciativa de Nacions Unides

Gestió activa dels riscos

CaixaBank optimitza la relació entre la rendibilitat i el risc de la seva activitat de negoci per reforçar el seu lideratge en banca minorista i refermar la seva posició entre els grups financers més sòlids a nivell europeu. Per aconseguir-ho, disposa d'un sistema de govern corporatiu, de gestió i de control de riscos eficaç i alineat amb el seu model de negoci, les expectatives dels seus *stakeholders* i les millors pràctiques internacionals.

Elements centrals de la gestió i control de riscos



Marc d'Apetència al Risc (RAF)

El Consell d'Administració fixa quatre dimensions prioritàries que expressen l'aspiració del Grup en relació amb els riscos més rellevants inclosos en el Catàleg de Riscos Corporatiu:

- **Protecció davant pèrdues:** mantenir un perfil de risc mitjà-baix i una confortable adequació de capital, per enfortir la seva posició com una de les entitats més sòlides en el mercat bancari europeu.
- **Liquiditat i finançament:** estar permanentment en condicions de complir les seves obligacions i necessitats de finançament de manera oportuna, fins i tot sota condicions adverses de mercat, i tenir una base de finançament estable i diversificada, per preservar i protegir els interessos dels seus dipositants.
- **Composició de negoci:** mantenir la seva posició de lideratge en el mercat de banca minorista i la generació d'ingressos i de capital de manera equilibrada i diversificada.
- **Franquícia:** compromís amb els més alts estàndards ètics i de governança, fomentant la sostenibilitat i l'acció social responsable, i assegurant la seva excel·lència operativa.

ESTRUCTURA DEL MARC D'APETÈNCIA AL RISC (RAF)

ÒRGAN RESPONSABLE

Consell d'Administració /
Comissió de Riscos

Nivell 1

Declaracions i mètriques primàries

Comitè Global del Risc

Nivell 2

Mètriques que desenvolupen
i complementen les de nivell 1

Àrees gestores / controladores
dels Riscos i Recursos Humans

Nivell 3

Palanques de gestió

- Formació i comunicació
- Metodologies de mesurament i valoració
- Límits, polítiques i facultats
- Incentius i nomenaments
- Eines i processos

MARC DE CONTROL INTERN

3 línies de defensa

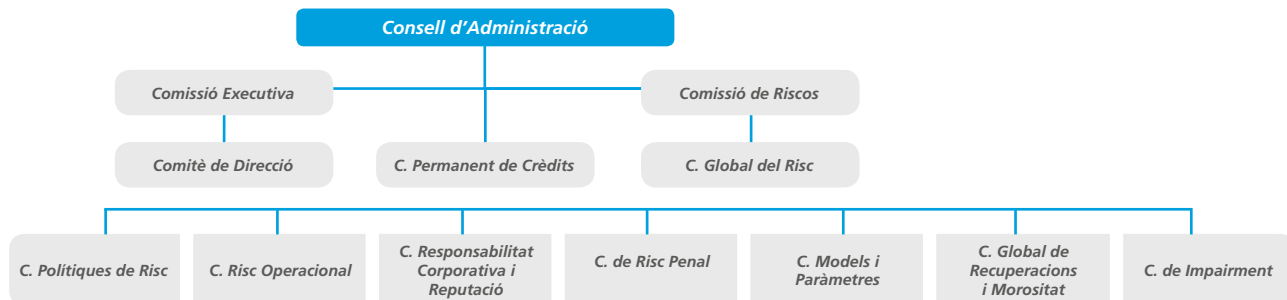
La primera línia: formada per les línies de negoci (àrees prenedores de risc) de l'entitat i les seves funcions suport. Són responsables de desenvolupar i mantenir controls efectius dels seus corresponents negocis. Així mateix, són responsables d'identificar, gestionar i mitigar els riscos que originen, així com operar en un entorn de control adequat.

La segona línia: formada per les funcions de Gestió Global del Risc (*Risk Management Function - RMF*) i de *Compliance*.

Aquestes funcions identifiquen, mesuren i segueixen els riscos, estableixen les polítiques de gestió i els procediments de control, i són responsables de la revisió independent de la seva aplicació per la primera línia de defensa.

La tercera línia: Auditoria Interna supervisa les actuacions de les 1a i 2a línies de defensa. Per fer-ho, revisa l'entorn de control de riscos, el compliment i eficàcia de les polítiques corporatives i proporciona informació independent sobre el model de control.

PRINCIPALS ÒRGANS DE GESTIÓ DEL RISC



CaixaBank ha definit un Catàleg de riscos corporatiu que facilita el seguiment i *reporting* dels riscos del Grup. Aquests riscos han estat aprovats pel Consell d'Administració i es revisen, com a mínim, anualment.

Riscos	Gestió del risc	Situació i principals actuacions el 2017
Rendibilitat de negoci		
Obtenció de resultats inferiors a les expectatives del mercat o als objectius del Grup que impedeixin, en darrera instància, assolir un nivell de Rendibilitat Sostenible superior al Cost de Capital.	<ul style="list-style-type: none"> La gestió d'aquest risc es basa en la definició d'un Pla Estratègic suportat per una planificació financera que reculli aquesta estratègia. A més, es monitoritza de forma contínua el compliment de l'estratègia i del pressupost. Després de quantificar les potencials desviacions i identificar-ne la causa, s'elevan les conclusions als òrgans de gestió de govern, per avaluar si calgués algun ajustament per garantir el compliment dels objectius interns. 	<ul style="list-style-type: none"> El 2017, la rendibilitat mesurada mitjançant la ràtio RoTE (benefici sobre fons propis tangibles) s'ha aproximat al cost de capital del Grup i simultàniament ha sigut possible realitzar actuacions de contenció de despeses futures que, juntament amb la prudència en la gestió dels riscos, permetran establir els fonaments d'una major rendibilitat futura.
Recursos propis/Solvència		
Restricció de la capacitat del Grup per adaptar el seu volum de recursos propis a les exigències normatives o a la modificació del seu perfil de risc.	<ul style="list-style-type: none"> La gestió se centra a mantenir un perfil de risc mitjà-baix i una confortable adequació de capital per cobrir eventuais pèrdues inesperades. Objectius: <ul style="list-style-type: none"> – 11% mínim de capital de nivell 1 ordinari (CET1), còmodament per sobre dels requeriments mínims de Basilea III. – Pes del consum de participades < 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> CET1 regulatòria de l'11,7%. Es compleixen folgadamente els requeriments mínims exigits. A 31 de desembre el <i>buffer</i> MDA¹ se situa en 5.856 milions d'euros. L'adquisició del 84,5% del banc portuguès BPI ha tingut un impacte de -115 punts bàsics en CET1 regulatori. Durant l'any s'han dut a terme diverses emissions de capital: una de 1.000 milions d'AT1 i tres de deute subordinat (Tier 2) per un import de 2.150 milions (que compensen amb escreix l'amortització de l'emissió de 1.302 milions de deute subordinat a l'agost).
Liquiditat i finançament		
Dèficit d'actius líquids o limitació en la capacitat d'accés al finançament del mercat, per satisfer els venciments contractuals dels passius, els requeriments regulatoris o les necessitats d'inversió del Grup.	<ul style="list-style-type: none"> La seva gestió es basa en: un sistema de gestió de liquiditat descentralitzat per entitats que conformen el Grup CaixaBank (CaixaBank, S. A. i BPI) amb segregació de funcions; el manteniment d'un nivell eficient de fons líquids; la gestió activa de la liquiditat, i la sostenibilitat i estabilitat de les fonts de finançament tant en normalitat com en estrès. 	<ul style="list-style-type: none"> Sòlida posició d'actius líquids per a l'estructura de finançament existent: <ul style="list-style-type: none"> – Liquiditat bancària de disponibilitat immediata de 72.775 milions d'euros. – Ràtio LCR Grup CaixaBank del 202%.

1. És el nivell de capital per sota del qual hi ha limitacions al pagament de dividends, a la retribució variable i al pagament d'interessos als titulars de valors de capital de nivell 1 addicional.

Riscos

Gestió del risc

Situació i principals actuacions el 2017

Crèdit

Pèrdua de valor dels actius del Grup CaixaBank davant una contrapartida pel deteriorament de la seva capacitat per fer front als seus compromisos.

- És el risc més significatiu del balanç del Grup i es deriva de l'activitat bancària i asseguradora, de l'operativa de tresoreria i de la cartera de participades.
- La seva gestió es caracteritza per una política de concessió prudent i de cobertures adequades.
- El cicle complet de gestió comprèn tota la vida de l'operació.

- Tendència estable en la millora de les mètriques de qualitat creditícia del balanç. N'és un exemple l'evolució dels actius problemàtics, que persisteix en la tendència a la baixa (d'una ràtio NPL del 6,9% el 2016 al 6,0% al tancament del 2017).
- Millora generalitzada en les mètriques de concentració i especialment en aquells negocis considerats *no-core* per a CaixaBank.

Mercat

Pèrdua de valor dels actius o increment de valor dels passius inclosos en la cartera de negociació i inversió del Grup, per fluctuacions dels tipus, *spread* de crèdit, factors externs o preus en els mercats on aquests actius/passius es negocien.

- La seva gestió es basa en: l'estimació del risc diari; els exercicis de testeig de la qualitat d'aquestes mesures (*backtest*); el càlcul de resultats hipotètics davant canvis bruscos en els preus de mercat (*stress testing*), i el seguiment i control de límits.
- El Grup ha establert un límit per al VaR diari per a les activitats de negociació.

- Nivell de risc baix i estable, molt per sota dels límits establerts.

Estructural de tipus d'interès

Efecte negatiu sobre el valor econòmic del balanç o sobre els resultats, per la renovació de masses d'actiu i de passiu a tipus diferents dels establerts anteriorment, a causa de canvis en l'estructura de la corba de tipus d'interès.

- La gestió se centra a optimitzar el marge financer i preservar el valor econòmic del balanç dins dels límits establerts en el marc d'apetència al risc.
- Es realitza una gestió activa contractant en els mercats financers operacions de cobertura addicionals a les cobertures naturals generades en el mateix balanç derivades de les operacions d'actiu i de passiu amb els clients.

- La sensibilitat del marge financer a un any davant un escenari de pujada i baixada de 100 punts bàsics és del +7,88% i -1,55%, respectivament, respecte al marge d'interessos a 1 any de l'escenari base.
- La sensibilitat del valor patrimonial és, considerant un escenari de pujada i un altre de baixada de 100 punts bàsics, aproximadament del +3,48% en l'escenari de pujada i del +1,36% en el de baixada, respecte al valor econòmic de l'escenari base.

Actuarial

Increment del valor dels compromisos contractats per contractes d'assegurança amb clients i per pensions amb empleats, arran de la divergència entre les estimacions de sinistralitat i tipus i l'evolució real d'aquestes magnituds.

- Les polítiques es basen en les normes de la Direcció General d'Assegurances i Fons de Pensions (DGAiFP) i en el seguiment de l'evolució tècnica dels productes.
- El Grup estableix límits en el risc net retingut per línia de negoci, risc i/o esdeveniment, segons el perfil de risc i el cost de la reassegurança.
- Compliment dels requisits establerts per la Normativa Europea de Solvència II, en vigor des de l'1 de gener de 2016.

- Realització del primer *reporting* de QRT (Quantitative Reporting Templates) Anuals de Solvència II.
- Publicació del primer Informe de Situació Financera i de Solvència de VidaCaixa.
- Desenvolupament i millora del seguiment de l'apetència al risc establert pel Consell d'Administració de VidaCaixa a través de les polítiques de gestió de riscos.
- Participació en grups de treball sectorials.

Riscos

Gestió del risc

Situació i principals actuacions el 2017

Deteriorament d'altres actius

Reducció del valor en llibres de les participacions accionaries i dels actius no financers (materials, immaterials, Actius Fiscals Diferits (DTA) i altres actius) del Grup.

- L'establiment de polítiques i marcs que optimitzin la gestió de les participacions accionaries dins dels objectius estratègics, amb un seguiment continu de les diferents mètriques i límits de riscos, monitoritzant l'evolució de les seves dades econòmiques i financeres, els canvis normatius i les dinàmiques econòmiques i competitives en els països i sectors on opera cadascuna d'elles.
- Realització d'anàlisis d'*impairment* i de recuperabilitat basats en metodologies generalment acceptades.
- Optimització de la rendibilitat de la cartera immobiliària, distribuint-la en venda i lloguer segons estudis de mercat. Monitorització de la gestió del sanejament administratiu, tècnic, jurídic i possessori dels actius immobiliaris. Seguiment continu de la valoració dels actius atenent els criteris establerts pels òrgans reguladors, així com la valoració individualitzada i amb seguiment especial dels actius de més rellevància.

- Aprovació de la nova Política Global de Gestió del Risc de Participades Accionaries.
- Reforç/formalització de les funcions de control intern que permeten garantir que s'opera amb integritat i en consonància amb les legislacions, regulacions i polítiques internes aplicables, entre les quals destaquen la identificació, la medició, el seguiment i el report dels riscos i controls identificatius.
- En el marc actual d'estabilitat tant de la normativa de la valoració dels immobles com dels preus, a més de les expectatives realitzades pels estudis de diferents taxadores, situa el risc immobiliari del Grup dins d'una tendència estable segons la distribució i la composició de la seva cartera.

Legal/Regulatori

Pèrdues o disminució de la rendibilitat per canvis legislatius o regulatoris, errors d'interpretació o aplicació de la legislació vigent, resolucions judicials o demandes administratives desfavorables o decisions d'índole tributària adoptades per la mateixa entitat o per les autoritats tributàries.

- La gestió s'encamina a anticipar-se als canvis normatius mitjançant actuacions de seguiment, anàlisis normatives i la identificació dels principals riscos i impactes. Així mateix, s'elaboren processos d'adaptació i implementació de les noves exigències regulatòries i la defensa de l'entitat davant processos judicials o administratius.

- Participar en processos consultius dels reguladors nacionals, europeus i internacionals.
- Gestionar i vetllar pel diligent coneixement de CaixaBank de les normes aprovades, lleis i criteris dels reguladors que conformin el marc regulador dels serveis financers i no financers comercialitzats per CaixaBank i/o el seu Grup i de la gestió d'actius, així com de les decisions jurisprudencials tant per part de CaixaBank com d'aquelles de les seves filials que comparteixen Assessoria Jurídica amb CaixaBank.
- Coordinació d'anàlisis d'impacte normatiu i implementació de noves normes mitjançant la fixació de criteris i procediments.
- Avaluat el risc legal derivat dels productes comercialitzats, les operacions efectuades, les decisions preses i, en general, l'actuació del Grup CaixaBank en qualsevol àmbit de la seva activitat i comunicar-ho a la resta de les àrees de l'organització mitjançant els procediments habilitats a aquest efecte.

Riscos

Gestió del risc

Situació i principals actuacions el 2017

Conducta i compliment

Aplicació de criteris d'actuació contraris als interessos dels clients i grups d'interès. Així mateix, deficiències en els procediments que originin actuacions o omissions no ajustades al marc jurídic i regulatori, o als codis i normes internes, de les quals es puguin derivar sancions administratives o danys reputacionals.

- Model de gestió basat en les tres línies de defensa.
- La Sotsdirecció General de Control & Compliance, on s'integra la Direcció Corporativa de Compliment Normatiu, supervisa el risc de conducta i compliment des de la seva funció independent de segona línia de defensa d'aquest risc i amb dependència directa del Conseller Delegat.

- Formalització i implantació del *Compliance Plan* anual, que permet identificar, mesurar, supervisar i reportar als Òrgans de Govern.
- Avanços significatius en el desenvolupament i execució del pla d'acció per a la integració de BPI en el model de supervisió de *Compliance* a nivell de Grup.
- Continuació amb l'execució del Projecte estratègic de Transformació de la Cultura de control i compliment:
 - S'han llançat diversos cursos regulatoris i obligatoris per a tots els empleats de l'entitat i s'ha dissenyat i implantat la Site de Control & Compliance.
- Consolidació en una Política general de conflictes d'interès, un marc general de gestió que regula potencials conflictes d'interès i serveix com a referent per a les entitats del Grup.
- Actualització de Polítiques i normatives de Prevenció del Blanqueig de Capitals i de Sancions Financeres Internacionals.
- Reavaluació del model de *Compliance Penal*, amb la creació d'un nou comitè, l'actualització de la Política i l'extensió a filials del Grup.

Tecnològic

Pèrdues degudes a la inadequació o les fallades del *hardware* i el *software* de les infraestructures tecnològiques, que poden comprometre la disponibilitat, integritat, accessibilitat i seguretat de les infraestructures i les dades.

- La gestió del risc es duu a terme a través d'indicadors –*Key Risk Indicators (KRI)*–, que són objecte de mesurament constant a través d'eines específiques i es reporten als responsables del risc operacional.
- Els KRI estan alineats amb l'agrupació en cinc categories que realitza el regulador: risc de disponibilitat i continuïtat, risc de seguretat, risc de canvi, risc d'integritat de dades i risc d'externalització.

- Creació d'un indicador específic a partir d'indicadors existents per mesurar el risc tecnològic dins del Risk Appetite Framework.
- Consolidació dels controls i indicadors existents aplicant les millors pràctiques internacionals.
- Renovació de la certificació ISO 27001 de protecció de la seguretat dels serveis web.
- Renovació de la certificació ISO 27031 per al disseny del cos normatiu de la Contingència Tecnològica i la seva operativa.

Riscos

Gestió del risc

Situació i principals actuacions el 2017

Processos operatius i esdeveniments externs

Pèrdues o danys provocats per errors operatius en els processos vinculats a l'activitat de l'entitat, per esdeveniments externs que escapen al seu control o per terceres persones alienes a aquesta entitat, tant de manera accidental com dolosa. Inclou, entre d'altres, els errors de gestió de proveïdors, el risc de model i la custòdia de valors.

- La gestió del risc és responsabilitat del Comitè de Risc Operacional, amb representació de membres de les tres Línies de Defensa.
- La gestió es basa en l'ús de diferents palanques: bases de dades (BDD) de pèrdues, indicadors de risc (KRI), escenaris extrems, autoavaluacions de risc i, quan escau, la generació de punts febles.
- L'objectiu del seguiment d'aquestes palanques i punts febles és promoure accions de millora, a càrrec de les tres Línies de Defensa, mitjançant canvis o millores en processos i controls, per reduir les pèrdues operacionals futures i adequar-les al nivell de tolerància al risc operacional establert en el Marc d'Apetència al Risc.

- Realització de la campanya anual d'autoavaluacions de risc operacional.
- Consolidació de les mètriques RAF de nivell 2 de risc tecnològic i risc de conducta, i posada en marxa de la mètrica de risc legal.
- Anàlisis preliminars d'impacte de la futura implantació del nou mètode de càlcul de requeriments de capital (SMA).
- Integració de BPI en el marc corporatiu de gestió de risc operacional, per convergir cap a l'homogeneïtat en la gestió a nivell de Grup.
- Adequació de la taxonomia de riscos operacionals al nou catàleg de riscos corporatius.

Fiabilitat de la informació financera

Deficiències en l'exactitud, integritat i criteris d'elaboració de les dades necessàries per a l'avaluació de la situació financera i patrimonial del Grup CaixaBank.

- La gestió es realitza des de diversos eixos:
- Control comptable en cada tancament mensual.
 - Sistema de Control Intern sobre la Informació Financera (SCIIF), dissenyat d'acord amb el que estableix la CNMV i enquadrat en el model de les tres Línies de Defensa, com a part de la segona línia.
 - Validació per la segona línia de defensa del procés de planificació financera i de capital.
 - Seguiment trimestral de mètrica del RAF de segon nivell, amb l'indiar d'alerta.
 - Seguiment i anàlisi de compliment dels diferents aspectes inclosos en la política de divulgació i verificació de la informació financera.

- Revisió, actualització i incorporació de controls clau per als processos rellevants, amb una atenció especial en la creació de nous controls sobre filials.
- Aplicació del Model de certificació interna ascendent de controls clau, sense incidències significatives.
- Creació de política de divulgació i verificació de la informació financera.
- Avanços en diferents iniciatives relacionades amb el govern de la informació i la qualitat de les dades.

Reputacional

Menyscabament de la capacitat competitiva per deteriorament de la confiança en CaixaBank d'algun dels seus grups d'interès, a partir de l'avaluació que aquests grups efectuen de les actuacions o omissions, realitzades o atribuïdes, de l'entitat, la seva Alta Direcció, els seus Òrgans de Govern o per fallida d'entitats relacionades no consolidades (risc de *Step-In*).

- El Quadre de Comandament de Reputació (QCR) permet seguir de manera contínua els indicadors de reputació de CaixaBank. A més, proporciona l'Índex Global de Reputació, una mètrica anual, comparable i amb visió *multistakeholder* que permet definir objectius per a una gestió més eficient de la reputació.
- El Mapa de Riscos Reputacionals identifica els riscos amb més impacte potencial en la reputació de CaixaBank i el grau de desenvolupament de mesures preventives. Els riscos disposen d'indicadors de seguiment periòdic sobre l'efectivitat de les mesures preventives implantades.

- Revisió i reforçament de l'Índex Global de Reputació (IGR), afegint-hi nous indicadors i incloent BPI en el perímetre d'anàlisi i mesurament.
- Actualització del Mapa de Riscos Reputacionals adaptant-lo a les noves circumstàncies de l'entorn i de l'entitat. S'hi han inclòs nous riscos que cal prevenir i reformulat d'altres ja existents.
- Aprovació del Pla de Banca Socialment Responsable (vegeu pàgina 28).
- Desplegament del Servei d'Atenció al Risc Reputacional (SARR) per a atenció de consultes de la xarxa d'oficines sobre situacions que poden derivar en una vulneració de les polítiques de Responsabilitat Corporativa.

Contribució a la societat

CaixaBank és un dels agents clau de l'economia espanyola. El banc treballa per impulsar l'activitat econòmica i la productivitat empresarial i contribueix a la generació d'ocupació i la inclusió financera. Per això és clau la seva fortalesa financera, ja que li permet mantenir els llocs de treball, adquirir productes i serveis als proveïdors i remunerar els seus accionistes, contribuint d'aquesta manera a la Fundació Bancària "la Caixa" i la seva Obra Social.

Impacte de la nostra activitat a Espanya

CaixaBank aporta valor econòmic a l'economia tant a través de la seva activitat financera com de manera indirecta –a través de la seva despesa en proveïdors– i a partir de l'efecte que té la despesa dels salaris dels seus empleats i els dividendes rebuts pels accionistes i de l'activitat que generen les empreses i autònoms que finança.

Així mateix, l'entitat considera el seu deure contribuir a les finances públiques, a partir d'una política fiscal que respon als principis de responsabilitat, prudència i transparència.

GENERACIÓ D'OCUPACIÓ

El banc és una font important de generació de feina:

- Directa, amb els seus 36.972 empleats.
- Indirecta, amb 32.438 llocs de treball generats a través de l'efecte multiplicador de les seves compres a proveïdors.
- Induïda, derivada de la compra de productes i serveis per part d'empleats i proveïdors i del finançament als clients.

Així mateix, col·labora des de la xarxa d'oficines en la difusió als seus clients del programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa" per a la inclusió laboral de persones en risc d'exclusió. Més de 10.800 empreses estan adherides al programa, el qual ha generat més de 30.000 oportunitats de feina durant l'any.



CONTRIBUCIÓ DE CAIXABANK A L'ECONOMIA ESPANYOLA

Aportació directa i indirecta al PIB espanyol

7.511

milions d'euros
(0,65% sobre el PIB)

Pagaments a proveïdors

1.715

milions d'euros
(98,5% nacionals)

Contribució tributària

1.941

milions d'euros

CLIENTS DE CAIXABANK

Dels autònoms espanyols

33,1%

De les empreses espanyoles

48,0%

(1-100 milions d'euros de facturació)

FINANÇAMENT A AUTÒNOMS

Operacions noves concedides

79.783

FINANÇAMENT A EMPRESES

Operacions noves concedides

251.928

**10 anys
de Banca d'Empreses**

Impuls de l'activitat econòmica i empresarial

CaixaBank manté la seva vocació de servei al sector productiu i a les famílies i treballa per impulsar la innovació i l'emprenedoria.

AUTÒNOMS I EMPRESES

Durant el 2017 ha augmentat un 16% el crèdit a empreses (sense tenir en compte els préstecs a grans corporacions), i la quota de mercat se situa en el 15% (+81 punts bàsics vs. 2016).

Així mateix, CaixaBank **ha continuat reforçant les seves propostes de valor especialitzades.**

Per segments clau, a través de:

- Llançament de la proposta de valor Hotels & Tourism, amb un equip i una oferta especialitzats en el mercat turístic. La producció de crèdit ha pujat a 1.500 milions d'euros el 2017.
- Servei BusinessBank, especialitzat en petites empreses i emprenedors amb els quals comparteix una actitud innovadora i en el qual s'ofereix un espai amb despatxos que faciliten el *coworking* i que estan dotats amb les tecnologies més avançades.
- DayOne, una nova línia de negoci dissenyada per acompanyar les empreses tecnològiques i innovadores mitjançant productes exclusius i serveis financers fets a mida.

Amb un model d'atenció consolidat

- Model de visita a través de l'aplicació Go Business.
- Model d'atenció *on-line* d'Especialistes de Productes de Finançament i Serveis, Comerç Exterior i Tresoreria.

Mitjançant nous productes transaccionals i de finançament

- Factura Express, solució de finançament de factures.
- Crèdit *stock* per al finançament a concessionaris, amb una inversió de 96,8 milions d'euros.
- Línia BEI PIMES i Midcaps 2017 per al finançament de projectes d'inversió i de circulant.
- Línia BEI AgroBank 2017, destinada a facilitar el finançament de projectes d'inversió i necessitats de circulant a pimes i *midcaps* del sector agropecuari.

A través de serveis innovadors i d'alt valor afegit

- Índex CaixaBank d'Internacionalització Empresarial (ICIE), que permet consultar als clients la facilitat de fer negocis en altres països.
- Plataforma *on-line* Opportunity Network, que facilita el contacte comercial d'empreses.
- App AgroBank, que ofereix notícies relacionades amb el sector agrari (novetats sobre la cotització de llotges, esdeveniments i congressos, entre d'altres).
- Subscripció d'un conveni de col·laboració entre Barcelona Tech City i MicroBank per impulsar l'activitat emprenedora en el camp de la innovació digital i tecnològica.

MICROBANK

MicroBank, el principal banc social especialitzat en microfinances d'Europa, es dirigeix als segments de població les necessitats financeres dels quals no estan prou cobertes.

- Opera des del 2007, a través de la xarxa d'oficines de CaixaBank, per promoure l'activitat productiva, la creació de llocs de treball, l'autoocupació, el desenvolupament personal i familiar i la inclusió financera.
- Disposa d'una àmplia oferta de microcrèdits adaptats a les necessitats d'emprenedors, micro-empreses, persones i famílies. Així mateix, ofereix serveis bancaris bàsics i gestiona l'activitat del Mont de Pietat, que facilita préstecs pignoratius a través de quatre oficines especialitzades.

El 2017, MicroBank ha seguit potenciant les línies d'activitat dirigides als col·lectius socialment més vulnerables, amb l'objectiu de facilitar recursos que ajudin a generar oportunitats i contribuïxin a millorar la seva qualitat de vida. Entre els quals:

- **Els microcrèdits provinents d'acords amb entitats col·laboradores:** ofereixen finançament a emprenedors i els faciliten l'accés a suport tècnic i assessorament a través de 592 entitats col·laboradores.
- **Els Microcrèdits Confiança:** financen la cobertura de necessitats bàsiques i familiars de persones en situació d'exclusió social severa, les quals, a més, reben suport a través de grups d'ajuda mútua.
- **Els Préstecs Màster Erasmus+:** perquè estudiants universitaris sense ingressos ni garanties puguin finançar els seus estudis de màster en un altre país europeu, i no comencin a pagar fins a un any després de finalitzar els estudis.
- **El programa d'Educació Financera:** per a persones que vulguin rebre formació que els ajudi a millorar l'administració del seu pressupost familiar, conèixer millor els productes i serveis bancaris bàsics i prevenir el sobreendeutament.

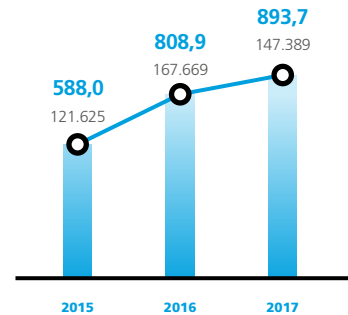
PREMIS EMPRENEDORXXI

Els Premis EmprenedorXXI identifiquen, reconeixen i acompanyen les empreses innovadores de nova creació amb més potencial de creixement a Espanya. Aquests premis es concedeixen a través de Caixa Capital Risc i d'acord amb l'Empresa Nacional d'Innovació, ENISA.

Des de la seva creació el 2007, en el marc dels Dies de l'Emprenedor que se celebren arreu d'Espanya, s'han invertit 4,28 milions d'euros en premis i accions d'acompanyament i s'ha generat una comunitat de 289 guanyadors.

Al setembre del 2017 va tenir lloc l'XI edició, amb la xifra de 701 participants, els guanyadors de la qual es coneixeran al març del 2018.

MICROCRÈDITS CONCEDITS



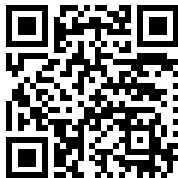
- Import (en milions d'euros)
- Nombre de préstecs

21.131
Microcrèdits
 per a emprenedors i negocis
 concedits durant l'any

29.029
Llocs de treball creats
 gràcies als microcrèdits per
 a emprenedors i negocis

**El 87% de les empreses
 guanyadores dels premis
 EmprenedorXXI continuen
 actives i la majoria tenen
 una clara presència
 internacional**

La informació no financera inclosa en aquest informe ha estat verificada per Deloitte, segons els termes expressats en el seu informe de verificació independent. La informació econòmica i financera s'ha obtingut dels Comptes Anuals 2017 auditats del Grup CaixaBank. Tots dos documents es poden consultar al web corporatiu.



Accediu a la versió *on-line* A
www.CaixaBank.com/informeintegrat2017



mòbil

tauleta

PC

