

INFORME  
CORPORATIU  
INTEGRAT

[2015]



## *Preparats per ser líders en confiança i rendibilitat*



Millor Banc  
a Espanya 2015



Millor Banc  
a Espanya 2015



Millor Banca Mòbil  
del Món



Certificat Europeu  
de Màxima Excel·lència  
en la Gestió



Millor Banca Privada  
a Espanya 2015

# [CaixaBank el 2015]

## Líders en banca minorista

Un equip de  
**32.242**  
professionals,  
compromesos  
amb la qualitat  
del servei

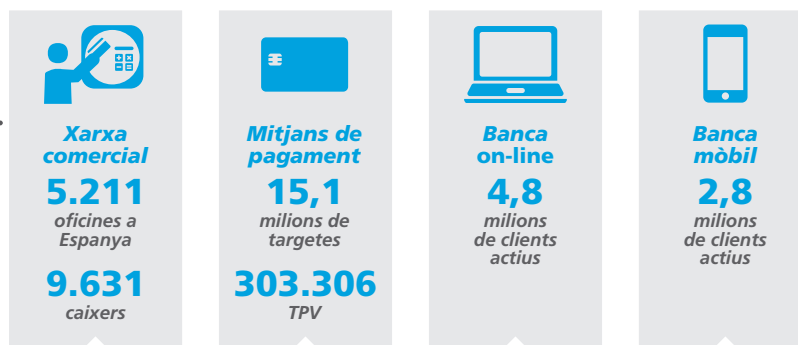


**1 de cada 4**

clients bancaris ens considera  
la seva entitat de referència

**13,8**  
milions  
de clients

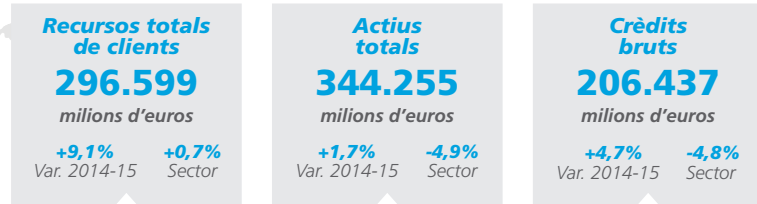
Gran capacitat comercial, amb un model  
líder de gestió multicanal



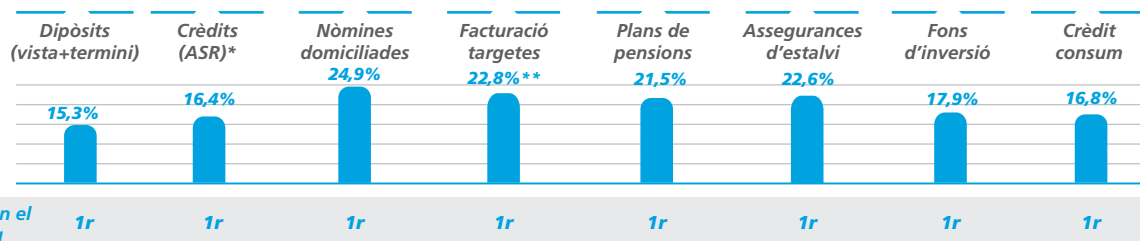
permet consolidar el lideratge  
i créixer en quotes de mercat

Líders  
a Espanya,  
amb la xarxa  
comercial  
més extensa

Líders globals,  
amb el nombre més  
gran de clients actius



### Quotes de mercat



Posició en el  
rànquing

\* Inclou les dades de CaixaBank Consumer Finance.

\*\* Últimes dades disponibles (setembre 2015).

## **mantenint la fortalesa de balanç**

**Capacitat sostinguda per generar ingressos i racionalitzar despeses**

### **Marge d'interessos**

**4.353**  
milions d'euros

 **+4,8%**  
Var. 2014-15

### **Comissions netes**

**2.013**  
milions d'euros

 **+10,3%**  
Var. 2014-15

### **Despeses d'explotació sense extraordinaris<sup>1</sup>**

 **-1,2%**  
Var. 2014-15  
(perímetre homogeni<sup>2</sup>)

### **Marge d'explotació sense costos extraordinaris<sup>1</sup>**

 **+15,7%**  
Var. 2014-15

### **Resultat atribuït al Grup**

**814**  
milions d'euros

 **+31,4%**  
Var. 2014-15

### **Ràtio d'eficiència** (sense costos extraordinaris)

**52,6%**

 **-1,8 pp**  
Var. 2014-15

### **ROTE**

**4,3%**

 **+0,9 pp**  
Var. 2014-15

**Folgada liquiditat i solidesa en capital**

### **Liquiditat**

**54.090**  
milions d'euros

### **Solvència**

**11,55%**  
Common Equity Tier 1 (CET1) fully loaded

### **Millora de la qualitat creditícia**

#### **Cobertures elevades**

 **56%**  
en crèdits dubtosos

 **58%**  
d'immobles a adjudicats disponibles per a la venda

#### **Gestió del risc**

Reducció de saldo de dubtosos (proforma desembre 2014 amb Barclays Bank, SAU)

 **-5.242**  
milions d'euros

**Un valor rendible i reconegut**

### **Cotització de l'acció**

**3,214 €**  
de cotització al tancament (31/12/15)

### **Remuneració a l'accionista**

**0,16 euros per acció**

Pagament trimestral: dos en efectiu i dos segons el programa Dividend/Acció

### **Rendibilitat per dividend**

**5%**  
segons la cotització al tancament

### **Presència en índexs de sostenibilitat**

MEMBER OF

**Dow Jones Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

<sup>1</sup> No inclou les despeses associades a la integració de Barclays Bank, SAU i a l'Acord Laboral.

<sup>2</sup> Proforma, incorporant les despeses recurrents de Barclays Bank, SAU el 2014.

# ÍNDIX

Carta del President	2
Carta del Conseller Delegat	3
La nostra identitat	4
Govern Corporatiu	7
Model de negoci	12
Línies estratègiques	18
Gestió activa dels riscos	48
Contribució a la societat	52



*“Proposem un model bancari sostenible i socialment responsable, basat en la qualitat del servei als clients i el compromís social”*

*I. Fainé*

Isidre Fainé Casas

President

## CARTA DEL PRESIDENT

L'any passat, CaixaBank va aprovar el seu Pla Estratègic 2015-2018, destinat a continuar pel camí d'un model bancari sostenible i socialment responsable, basat en la qualitat del servei als clients i el compromís social. Les mesures recollides al Pla permetran a CaixaBank situar-se en una posició de rendibilitat creixent en el temps, malgrat l'entorn econòmic de tipus d'interès baixos. En el marc dels objectius que ens marquem per als propers anys, el lideratge que ostentem en la banca digital suposa un avantatge competitiu indubtable de cara als propers anys. No és casualitat. És el resultat de l'anticipació als esdeveniments, amb una visió global del nostre negoci que ens permet oferir als clients productes i serveis innovadors.

El 2015, un de cada quatre espanyols tenia domiciliada la seva nòmina a CaixaBank, un 28,3% rep algun servei de la nostra entitat i per a un 24% som el seu banc principal. Són unes xifres que posen de manifest la nostra vocació comercial, que es desenvolupa intensament a la xarxa més gran d'oficines del país, i també en els nous canals digitals. La combinació del negoci tradicional i la banca més innovadora ens fa ser líders també en plans de pensions, assegurances d'estalvi i fons d'inversió. I, malgrat les elevades quotes de mercat que tenim en cadascun dels segments, seguim creixent en tots ells. El fet que milions de persones posin a les nostres mans la gestió del seu patrimoni i el benestar futur de les seves famílies ens diu que CaixaBank és un banc que genera confiança en els seus clients. Continuarem treballant en els propers anys perquè un intangible tan valuós com és la reputació segueixi contribuint de manera decisiva al creixement de CaixaBank.

El 2015 també va ser l'any en què vam afrontar una nova integració corporativa. La gestió dels processos que van portar a integrar Barclays Bank, SAU va ser un exemple per a tot el sector financer. Les sinergies d'aquesta operació han començat a contribuir de manera immediata al resultat consolidat de CaixaBank. Després de l'adquisició, hem continuat generant capital de manera orgànica, fins a situar la nostra solvència i liquiditat en una posició immillorable per afrontar els reptes futurs del Pla Estratègic. La nostra ràtio de capital de màxima qualitat (*Common Equity Tier 1*) a final d'any se situava en el 12,9%. CaixaBank va ser, en aquest exercici 2015, l'entitat financera espanyola cotitzada amb un superàvit de capital més elevat respecte al requeriment establert pel Banc Central Europeu (BCE).

Fruit d'uns sòlids valors que tenen les seves arrels en els nostres 111 anys d'història, CaixaBank contribueix de manera molt significativa a l'activitat de la Fundació Bancària "la Caixa". A través del dividend generat pel banc, l'Obra Social tornarà a disposar d'un pressupost de 500 milions d'euros. Això situa la nostra Fundació com la primera de l'Europa continental i una de les més importants del món; els seus programes d'acció social contribueixen cada any a pal·liar els efectes de la crisi econòmica i a millorar la vida de centenars de milers de persones en situacions de risc d'exclusió social.

Per acabar, vull mostrar el meu agraïment a tots els qui han dipositat la seva confiança en CaixaBank. Clients, accionistes, empleats i voluntaris de l'Obra Social han fet possible, un any més, que CaixaBank continuï sent la primera entitat financera a Espanya i una referència en qualitat, confiança i compromís social.



*"Hem aconseguit ampliar el nostre lideratge comercial, alhora que hem incrementat fortament els resultats financers i reforçat la solidesa del nostre balanç"*

Gonzalo Gortázar Rotaec  
*Conseller Delegat*

## CARTA DEL CONSELLER DELEGAT

En un entorn encara complex per al sector financer, afectat per tipus d'interès molt reduïts i un despallanquejament més gran del que s'esperava, CaixaBank ha tingut una excel·lent evolució el 2015. Hem aconseguit ampliar el nostre lideratge comercial, alhora que hem incrementat fortament els resultats financers i reforçat la solidesa del nostre balanç.

CaixaBank disposa d'un model de negoci diferencial, basat en una capillaritat única, que, juntament amb l'ús intensiu de la tecnologia i un equip humà molt preparat, és capaç d'aconseguir relacions de gran proximitat amb el client i oferir-li una gamma de productes extensa, innovadora i d'alta qualitat. La nostra escala, juntament amb l'ús adequat de la tecnologia, ens permet especialitzar els nostres recursos per atendre eficaçment segments específics, personalitzar al màxim la nostra proposta de valor i dur a terme una tasca d'assessorament a una base de clients molt àmplia.

El 2015 hem arribat als 13,8 milions de clients i hem incrementat els recursos gestionats un 9,1%, fins als 296.599 milions, i la cartera de crèdit un 4,7%, fins als 206.437 milions, superant així en més de 8 punts percentuals les tendències sectorials (0,7% i -4,8%, respectivament).

D'altra banda, els ingressos bàsics del negoci bancari (marge d'interessos i comissions) han augmentat un 6,5% i el marge d'explotació, sense despeses extraordinàries, un 15,7%, fins a 3.663 milions. Entre els factors explicatius d'aquesta millora destaquen la integració del negoci de Barclays Bank, SAU i, sobretot, la intensa tasca comercial i

l'estricta disciplina de gestió de costos. El resultat atribuït s'ha situat en 814 milions d'euros, amb un increment del 31,4% respecte a l'exercici anterior.

Pel que fa a la nostra fortalesa de balanç, seguim sent una clara referència sectorial. Hem de subratllar, en primer lloc, la significativa reducció de saldos dubtosos de 5.242 milions, que ha comportat una millora de 2 punts en la ràtio de morositat. D'altra banda, el nostre balanç presentava el superàvit de capital més elevat del sector bancari cotitzat, amb un CET1 regulatori del 12,9% a final d'any i un excel·lent nivell de liquiditat, que superava els 54.000 milions.

Finalment, hem aconseguit també avanços molt destacats en el nostre procés de transformació digital: en banca *on-line* i mòbil, la nostra base de clients actius s'ha incrementat fins als 4,8 i els 2,8 milions, respectivament. El 2015, el 20% dels fons i el 13% dels plans de pensions es van contractar *on-line*. En aquesta mateixa línia, el recent llançament d'imaginBank, un banc dissenyat exclusivament per al mòbil, suposa un avanç decisiu en l'estratègia digital de CaixaBank.

CaixaBank ha aconseguit sortir de la crisi com a primera entitat espanyola i confiem que, amb el nou Pla Estratègic 2015-2018, la nostra entitat reforçarà encara més el vincle amb el client i la reputació corporativa, alhora que impulsarà la rendibilitat sostenible que permetrà retribuir els nostres accionistes de manera adequada i atractiva.



## LA NOSTRA IDENTITAT

CaixaBank és el banc minorista líder a Espanya, amb una destacada fortalesa de balanç i una cultura i valors centenaris. El seu model de negoci es basa en l'especialització, amb una proposta de valor adaptada per a cada segment; en una xarxa comercial multicanal, de gran dimensió i capil·laritat, i en una oferta integral de productes i serveis. L'entitat, a l'avantguarda de la banca digital, aposta per ser reconeguda de manera diferencial per la seva proximitat, capacitat d'innovació, qualitat de servei, solidesa financera i responsabilitat social.

**Actuem guiats  
pels nostres valors:  
qualitat, confiança  
i compromís social**

### ENTITAT LÍDER EN EL MERCAT ESPANYOL

#### Institució insígnia

**1 de cada 4 espanyols**  
diposita la seva confiança en nosaltres

**11è banc de l'eurozona**  
per capitalització borsària

**↑↑ Increment sostingut**  
de les principals quotes de mercat

**Líder en banca on-line i mòbil** amb  
el nombre més gran de clients digitals  
actius del país

**344.255 milions d'euros d'actiu total**

**Millor banc a Espanya** 2015 per  
*Euromoney* i millor banc del món en  
serveis de banca mòbil per Forrester  
Research

#### Estratègia sòlida

**8,62 sobre 10**  
nivell de satisfacció dels clients

**814 milions d'euros**  
(+31,4% vs. 2014), **resultat atribuït**  
del Grup

**12,9% CET 1** regulatori, el superàvit  
més alt entre els bancs cotitzats

**54.090 milions d'euros de liquiditat  
total** (15,7% de l'actiu)

Aposta per la mobilitat i la digitalització:  
**13.100 gestors amb Smart PC**

Amb un equip capacitat:  
més de **7.000 postgraduats**  
en assessorament

#### Model de banca sostenible

**121.625 microcrèdits**  
concedits a través de **MicroBank**,  
el banc social

**0,90%**, **contribució** directa i indirecta  
de CaixaBank al **PIB espanyol**

**Impulsem els programes de l'Obra  
Social "la Caixa"**, que disposa de  
500 milions d'euros de pressupost  
i 9,9 milions de beneficiaris

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

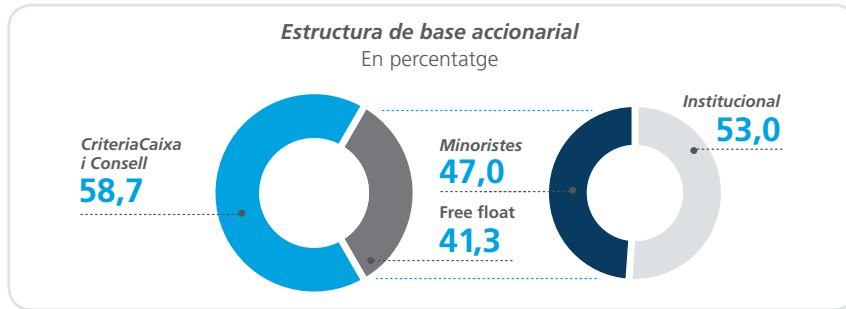
Adherits a iniciatives responsables  
com el **Pacte Mundial de les  
Nacions Unides**





## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

L'accionista de referència del banc, amb una participació del 56,76% 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 704.000 accionistes, i més de la meitat és en mans d'inversors institucionals.



**El capital social flotant està repartit entre més de 704.000 accionistes**

## Fundació Bancària "la Caixa"

La Fundació Bancària "la Caixa", fundada el 1904 com a caixa d'estalvis, es va transformar en Fundació Bancària el 2014, refermant així el seu compromís fundacional a favor del desenvolupament socioeconòmic de les persones i el territori. En línia amb aquest compromís, gestiona l'Obra Social que caracteritza des de fa més d'un segle "la Caixa" i, a través de CriteriaCaixa, gestiona les participacions accionaries en sectors estratègics de serveis i a CaixaBank.

### Obra Social "la Caixa"

Les seves grans línies d'actuació proven de donar resposta als reptes socials del moment: la lluita contra la pobresa i l'exclusió, el foment de l'ocupació, l'accés a l'habitatge, l'atenció a la gent gran i malalta, el suport a una educació de qualitat, l'avanç de la investigació, i la divulgació de la cultura i el coneixement com a motor del desenvolupament de les persones.



**Fundació Bancària  
"la Caixa"**

**Primera Obra Social d'Espanya en inversió i tercera fundació del món per volum d'actius**





*Fidels als valors d'informació, transparència i proximitat a l'accionista*



<b>1</b>	<b>Informació</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>2.753.000 correus electrònics</b> enviats</li> <li> <b>2,7 milions d'alertes</b> informatives via SMS</li> <li> <b>191.932 visites</b> a l'Espai de l'Accionista del web corporatiu</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Participació</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>2 reunions</b> del Comitè Consultiu d'Accionistes CaixaBank</li> <li> <b>28 esdeveniments</b> corporatius i culturals</li> <li> <b>759 accionistes</b> assistents</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Atenció personalitzada</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>743 trucades</b> ateses</li> <li> <b>1.283 correus electrònics</b> contestats</li> <li> <b>37 visites</b> a l'Oficina de l'accionista de Barcelona i itinerant</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Materials de comunicació</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>1,8 milions de Newsletters</b> accionistes on-line</li> <li> <b>330.000 exemplars</b> de la revista <i>Accionistes</i></li> </ul>
<b>5</b>	<b>Cursos Aula</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>16 cursos</b> formatius en economia i mercats</li> <li> <b>1.306 accionistes</b> assistents</li> </ul>
<b>6</b>	<b>Noves iniciatives</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li> Llançament del nou <b>portal mòbil</b></li> <li> Presència a les xarxes socials a través de <b>Twitter</b></li> </ul>

# GOVERN CORPORATIU

El bon govern i la transparència són, per a CaixaBank, essencials per salvaguardar els interessos i comptar amb la confiança de tots els grups d'interès. De manera coherent, el Pla Estratègic 2015-2018 de CaixaBank recull entre les seves prioritats l'aspiració a ser una referència en bon govern corporatiu.

La gestió i el control de l'entitat es distribueixen entre la Junta General, el Consell d'Administració i les seves Comissions. A més, el Conseller Delegat s'encarrega de la gestió diària i de les decisions ordinàries sota l'autoritat del Consell i de la Comissió Executiva.

## Estructura de control i gestió de CaixaBank

### Junta General d'Accionistes

### Consell d'Administració



## Ètica empresarial

Totes les persones que formen part de CaixaBank han d'actuar segons el Codi Ètic i Principis d'Actuació, la Política Anticorrupció i altres normes internes de conducta sobre àmbits específics.

Per facilitar el seu compliment, hi ha un canal confidencial intern de consultes i denúncies. En el cas de clients i altres grups d'interès, es tramiten a través dels canals habituals d'atenció al client. Així mateix, CaixaBank està adherit a estàndards internacionals de responsabilitat corporativa com, per exemple, el Pacte Mundial de les Nacions Unides.

## MILLORS PRÀCTIQUES EN GOVERNANÇA

**Una acció, un vot.**

**Separació de funcions** entre el President i el Conseller Delegat.

**Protecció dels accionistes minoritaris** i incentiu de la seva implicació en CaixaBank, amb pràctiques com la del Comitè Consultiu d'accionistes.

**Presència femenina** al Consell en la franja alta de l'Ibex 35.



## CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

Consellers a 31 de desembre de 2015\*



**Isidre Fainé Casas**  
President  
*Dominical*



**Antonio Massanell Lavilla**  
Vicepresident  
*Executiu*



**Gonzalo Gortázar Rotaeché**  
Conseller Delegat  
*Executiu*



**Juan Rosell Lastortras**  
*Independent*



**Eva Aurín Pardo**  
*Dominical*



**María Teresa Bassons  
Boncompte**  
*Dominical*



**María Amparo  
Moraleda Martínez**  
*Independent*



**John S. Reed**  
*Independent*



**Salvador Gabarró Serra**  
*Dominical*



**Juan Franco Pueyo**  
Representant de  
Fundación Bancaria  
Caja Navarra  
*Dominical*



**Antonio Sáinz de Vicuña  
y Barroso**  
*Independent*

\* El dia 25 de febrer del 2016, el Consell d'Administració va nomenar, per cooptació i fins a la celebració de la Junta General del 2016, a la senyora María Verónica Fisas Vergés com a consellera independent.



**Alejandro García-Bragado Dalmau**  
Secretari  
*no Conseller*



**Xavier Vives Torrents**  
*Independent*



**Alain Minc**  
*Independent*



**Maria Dolors Llobet Maria**  
*Dominical*



**Óscar Calderón de Oya**  
Vicesecretari primer  
*no Conseller*



**Juan-José López Burniol**  
*Dominical*



**Guillermo Sierra Molina**  
Representant de  
Fundación Cajasol  
*Dominical*



**Javier Ibarz Alegria**  
*Dominical*



**Adolfo Feijóo Rey**  
Vicesecretari segon  
*no Conseller*



## Les millors pràctiques de bon govern

CaixaBank compleix la normativa de bon govern aplicable a entitats de crèdit i a societats cotitzades i, de manera voluntària, la major part de les recomanacions del Codi de Bon Govern aprovat el 18 de febrer de 2015. Així mateix, manté el seu compromís de ser un referent de govern corporatiu i explicar tot allò en què s'aparti de les recomanacions del Codi.

De les 64 recomanacions, CaixaBank en compleix integralment 56 i parcialment 4. Aquestes últimes són:

- La recomanació 10, atès que les regles de votació per a una possible proposta d'acord en la Junta General d'Accionistes (JGA) formulada per accionistes no són les mateixes que per a les propostes formulades pel Consell.
- La recomanació 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 recomanació 31, perquè CaixaBank no fa diferència entre els membres del Consell a l'hora d'establir requisits per incloure una nova proposta en l'ordre del dia de les seves reunions.
- La recomanació 36, atès que en l'autoavaluació del Consell no es valora de manera individualitzada l'acompliment de cada conseller.

D'altra banda, s'expliquen dues recomanacions: la 13, perquè el Consell té un nombre de membres superior al suggerit, atesos els seus antecedents i particularitats i les exigències normatives que li són aplicables; 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. Finalment, dues de les recomanacions no li són aplicables, atès que al Grup CaixaBank només cotitza el mateix banc i no hi ha a CaixaBank la figura del Conseller Coordinador.



Per a més informació sobre el grau de seguiment de les recomanacions de Bon Govern consulteu l'**Informe Anual de Govern Corporatiu de CaixaBank**, disponible al web corporatiu de l'entitat

### Perfil dels consellers de CaixaBank

En percentatge

<b>Diversitat al Consell d'Administració</b>	<b>76,5</b> homes	<b>23,5</b> dones		
<b>Termini d'acompliment del càrrec*</b>	<b>29,4</b> (0-3 anys)	<b>35,3</b> (3-6 anys)	<b>23,5</b> (6-9 anys)	<b>11,8</b> (+9 anys)
<b>Consellers independents anys en el càrrec*</b>	<b>33,0</b> (0-2 anys)	<b>17,0</b> (2-5 anys)	<b>17,0</b> (5-7 anys)	<b>33,0</b> (+8 anys)



\* De manera continuada i al tancament de l'exercici 2015.



## COMITÈ DE DIRECCIÓ

A 31 de desembre de 2015\*



**Gonzalo Gortázar Rotaeché**  
Conseller Delegat

### Directors Generals



**Tomás Muniesa Arantegui**  
Assegurances i Gestió d'Actius



**Juan Antonio Alcaraz García**  
Negoci



**Pablo Forero Calderón**  
Riscos



**Xavier Coll Escursell**  
RH i Organització

### Directors Generals Adjunts



**Joaquín Vilar Barrabeig**  
Auditoria Interna

### Directors Executius



**Javier Pano Riera**  
Finances



**Jordi Fontanals Curiel**  
Mitjans



**Jorge Mondéjar López**  
Intervenció, Control  
de Gestió i Capital



**María Victoria  
Matía Agell**  
Banca Internacional



**Oscar Calderón de Oya**  
Secretaria General

\* Des del 2016, assisteix com a convidada la Directora Corporativa de Comunicació, Relacions Institucionals, Marca i R.S.C., Maria Lluïsa Martínez Gistau.



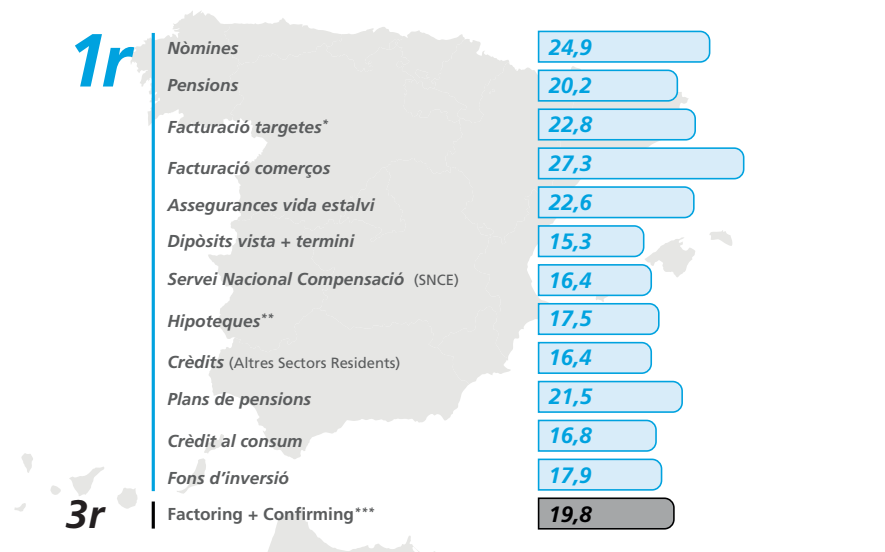
## MODEL DE NEGOCI

CaixaBank és el banc líder a Espanya gràcies a un model de banca universal, basat en la qualitat, la proximitat i l'especialització, amb una àmplia oferta de productes i serveis adaptats a les diverses necessitats dels clients i una extensa xarxa de distribució multicanal. A més, ha construït aliances estratègiques amb bancs participats i disposa de participacions en companyies del sector serveis.

### UN GRUP LÍDER

Quotes de mercat i posició en el rànquing (desembre 2015)

En percentatge



\* Setembre 2015.

\*\* Novembre 2015.

\*\*\* El perímetre del total mercat ha variat respecte a les dades del 2014.

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

Quota de penetració de clients

**28,3%** Particulars > 18 anys

**34,9%** Empreses





## GESTIÓ ESPECIALITZADA

## Model de banca universal

*Oferim un servei proper i de qualitat, amb una proposta de valor personalitzada segons les necessitats de cada client*

- Equips especialitzats amb àmplia formació i experiència
- Xarxa d'oficines pròpies quan l'especificitat del col·lectiu així ho requereix
- Ampli catàleg de productes amb solucions financeres i no financeres

## Per a particulars

## Per a empreses i institucions

## Banca Privada

- 485 Professionals** amb dedicació exclusiva, amb un equip especialista en alts patrimonis
- 38 Centres exclusius** distribuïts en tot el territori nacional

## Corporate &amp; Institucional Banking

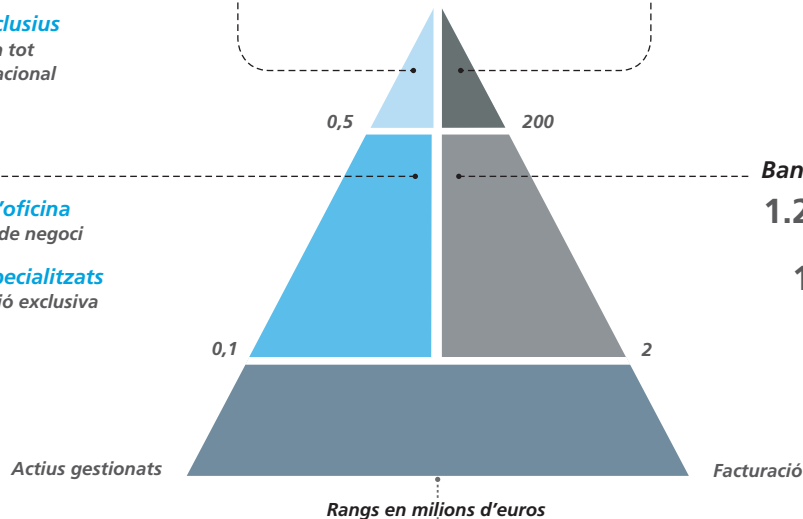
- 230 Professionals especialitzats**
- 4 Centres especialitzats** en negoci i productes associats

## Banca Premier

- 4.900 Directors d'oficina** amb cartera de negoci
- 1.500 Gestors especialitzats** amb dedicació exclusiva

## Banca d'Empreses

- 1.260 Professionals especialitzats**
- 105 Centres d'empreses especialitzats** en finançament, serveis, tresoreria i comerç exterior i equips de suport



\* Comerços, autònoms, professionals, microempreses i agraris

- La base més gran de clients i pilar fonamental de la resta de propostes
- La xarxa d'oficines més extensa del territori nacional



## Banca de Particulars i Negocis

**Amb una proposta multicanal i de qualitat, aquesta proposta de valor ofereix solucions fàcils i convenients a través d'una oferta diferenciada i senzilla.**

El 2015, els focus d'atenció per a **Banca de Particulars** han estat:

- La captació de nòmines, amb 782.000 noves nòmines domiciliades, gràcies a l'esforç comercial en un entorn de recuperació del mercat de treball.
- La vinculació més gran dels clients, a través del llançament de nous productes i serveis (com hipoteques a tipus d'interès fix i mixt, productes d'estalvi sistemàtic a llarg termini i avantatges fiscals, l'assegurança d'auto plurianual i el mapa de protecció), la facilitat de crèdit al consum i nous avanços en mitjans de pagament amb CaixaBank Pay.
- El llançament d'HolaBank, una proposta de valor pensada especialment per a clients estrangers que resideixen durant una part de l'any a Espanya; disposa d'una xarxa diferenciada d'oficines, empleats poliglots i productes especialitzats.

Es consolida la proposta de valor **CaixaNegocis**, llançada el 2014, i que s'adreça a clients autònoms i petites empreses que facturen fins a dos milions d'euros.

- Els més de 1.600 gestors amb dedicació exclusiva estan dotats de dispositius de mobilitat que els permeten dur l'oficina al negoci del client. El 2015 es llança el mur per a negocis, un nou canal de comunicació exclusiu entre client i gestor.
- Es capten 308.800 nous negocis (+23% vs. 2014) i es completa la cartera de productes amb novetats com el pack multiAssegurances, amb descomptes per nivells de protecció i antiguitat, el TPV *tablet* i altres solucions sectorials per a restauració, turisme, farmàcies, despatxos i alimentació.

El 2015 ha estat el primer any complet per a la línia de negoci **AgroBank**, que es dirigeix a clients agraris i disposa de 576 oficines tematitzades.

- S'arriba als 330.000 clients (+47.000 nous clients vs. 2014) i s'incrementa en un 5% el volum de negoci, que assoleix els 15.118 milions d'euros.
- Es llancen productes innovadors com l'AgroConfirming i es potencien les accions d'impuls al sector com ara els convenis, les jornades, la participació en fires i els premis.

11,77

*Clients particulars  
milions*

1,39

*Clients negocis  
milions*

111.210

*Inversió  
milions d'euros*

84.474

*Recursos gestionats  
milions d'euros*

### ASSEGURANCES I PLANS DE PENSIONS, COMPLEMENT DEL NEGOCI BANCARI

**VidaCaixa (100% CaixaBank):**

Núm. 1 en assegurances de vida

Núm. 1 en plans de pensions

**SegurCaixa Adeslas (49,9% CaixaBank):**

Núm. 1 en assegurances salut

Núm. 2 en assegurances llar

Núm. 5 en assegurances multirisic



**104.480** *Recursos i valors  
gestionats  
milions d'euros*

**888.000** *Clients*



## Banca Premier

**Nova proposta de valor per consolidar el lideratge en assessorament financer gràcies a un model propi de planificació financera, professionals amb formació certificada i condicions exclusives per als clients.**

Llançament de la nova marca CaixaBank Banca Premier.

Es consolida el lideratge en el segment de banca personal, després de la integració de Barclays Bank, SAU.

Es potencia la capacitat de l'equip a través del Postgrau en Assessorament Financer de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i el certificat internacional del Chartered Institute for Securities & Investment (CISI).

El 2016 es continuarà enfortint el servei d'assessorament, per incrementar la diversificació dins de les carteres d'estalvi, inversió i previsió. Un altre objectiu, derivat del compromís per l'excel·lència i la qualitat de servei, serà la renovació del certificat AENOR en Assessorament Financer.



**58.050** *Recursos i valors  
gestionats  
milions d'euros*



Millor Banca Privada  
a Espanya 2015

## Banca Privada

**Aquesta proposta de valor s'enfoca als objectius del client i posa a la seva disposició un equip de professionals que, juntament amb la xarxa d'oficines, tenen la missió d'ajudar-lo a prendre decisions sobre el seu patrimoni amb una metodologia pròpia.**

Reconeguts com a "Millor Banca Privada a Espanya" i com a "Millor entitat en serveis filantròpics i d'inversió d'impacte a Espanya" segons la revista *Euromoney*.

Es crea el Departament de Col·lectius de Valor i Filantropia, que signa més de 80 acords amb col·lectius estratègics per als clients de banca privada i elabora una proposta de valor social específica.

La integració dels gestors procedents de Barclays Bank, SAU consolida la Banca Privada com un dels equips més grans del país, amb 485 professionals acreditats, amb una experiència mitjana de 15 anys.

El 2016 es mantindrà l'aposta per la formació contínua dels professionals i per la tecnologia al servei de les necessitats dels clients.



## Banca d'Empreses

Aquesta línia de negoci especialitzat té com a objectiu establir una relació a llarg termini amb les empreses i donar suport al seu creixement i a la gestió del seu dia a dia. Per fer-ho, disposa d'una proposta de valor senzilla i clara, amb un servei de qualitat certificat externament.

Primer i únic banc europeu que ha aconseguit la certificació de qualitat AENOR Conform d'Assessoraments de Banca d'Empreses, que avala un nivell òptim de gestió i servei al client.

El 2015 s'inauguren set nous centres d'empreses a Barcelona (tres), Bilbao, València, Balears i Girona.

També es creen 14 centres d'empreses de negoci immobiliari, per liderar la recuperació del transformat negoci promotor i ser referent financer del sector.

El Pla d'Estímul a la Inversió (PEI) continua responent a la demanda de crèdit de les empreses per créixer i internacionalitzar-se.

## Corporate & Institutional Banking

La banca majorista ofereix un servei a mida als més de 500 grups comercials de clients, amb l'objectiu de ser la seva entitat de referència i anticipar-se a les seves necessitats. Per això, es dissenyen propostes de valor personalitzades i s'acompanya els clients a l'exterior aprofitant el negoci internacional de CaixaBank.

Es crea el 2015 la divisió de Corporate & Institutional Banking (CIB), que integra Banca Corporativa, Banca Institucional i altres àrees de productes que presten servei als clients, com Mercat de capitals i Tresoreria. A més, dona suport a les altres propostes de valor del banc.

Al llarg de l'any, i malgrat el marcat increment de la competència nacional i internacional, s'assoleixen els objectius d'inversió i de marge ordinari. A més, es millora la rendibilitat ajustada al risc i s'ajusta el consum de capital.

El 2016, es continuarà treballant per aconseguir més pes i penetració en el mercat a través d'un creixement gradual, sostenible, rendible i ajustat al risc.



**33.707** *Inversió  
milions d'euros*

**18.186** *Recursos  
gestionats  
milions d'euros*



**29.739** *Inversió  
milions d'euros*

**22.885** *Recursos  
gestionats  
milions d'euros*





## NEGOCI DIVERSIFICAT

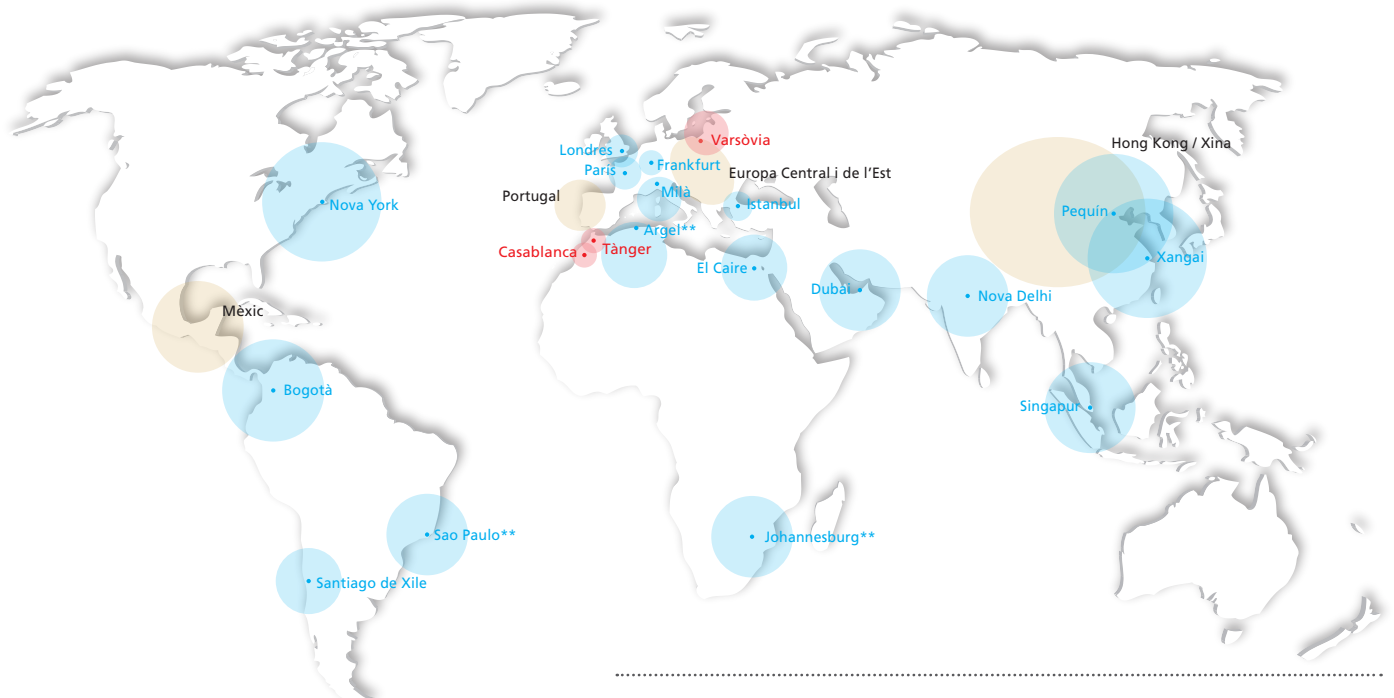
### Presència internacional de CaixaBank

- **Sucursals operatives**  
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. Pròximament, obertura a Alger, São Paulo i Johannesburg.

- **Participacions bancàries**  
Aliances estratègiques amb quatre grans grups bancaris\* que ofereixen un accés preferent a noves oportunitats de negoci en regions emergents i faciliten als clients el desenvolupament de la seva activitat comercial a l'estranger.

CaixaBank completa el seu servei amb una xarxa de més de 2.900 bancs corresponsals.

<b>BPI</b>	<b>44,10%</b>
<b>BEA 東亞銀行</b>	<b>17,24%</b>
<b>ERSTE</b>	<b>9,92%</b>
<b>INBURSA</b> Grupo Financiero	<b>9,01%</b>



\* Al juny, CaixaBank va vendre el seu 20,5% a Boursorama per 219 M€ i al desembre va acordar amb Criteriacaixa intercanviar la seva participació a GFI i BEA per 2.009 M€ en accions de CaixaBank (9,9%) i 642 M€ en efectiu (pendent de l'obtenció de les autoritzacions regulatòries).

\*\* Pròxima obertura.

### Diversificació d'ingressos

CaixaBank participa en el capital de dues empreses líders en els seus sectors, amb capacitat de creixement i generació de valor, i un destacat perfil internacional.

<b>REPSOL</b>	<b>(12,14%)</b>
<b>Telefonica</b>	<b>(5,01%)</b>



# LÍNIES ESTRATÈGIQUES

CaixaBank està desplegant el Pla Estratègic 2015-2018 amb l'objectiu de ser un grup financer líder a Espanya i amb una perspectiva global, reconegut per la seva responsabilitat social, qualitat de servei, solidesa financera i capacitat innovadora. El primer any del Pla ha suposat un avanç positiu cap als objectius estratègics.

## ENTORN ECONÒMIC I BANCARI

El 2015 confirma la recuperació gradual de l'economia espanyola, amb la taxa de creixement de l'activitat econòmica més alta (3,2%) des del 2007. Tot i així, el procés de despallanquejament continua, si bé a un ritme més modest. En l'àmbit europeu, la política expansiva del banc central manté els tipus d'interès en nivells històricament baixos, mentre que el desplegament de la unió bancària està redefinint el marc com-

petitiu i regulatori. La reputació de les banques espanyola i europea millora, però encara se situa en cotes relativament baixes. En aquest entorn, les entitats bancàries han d'assolir una rendibilitat que permeti cobrir el cost del capital i fer-ho, a més, anticipant-se a l'impacte de les innovacions i les noves tecnologies en les relacions amb els clients.

### Recuperació econòmica gradual

- Creixement reduït de volums de negoci
- Tipus d'interès baixos
- Normalització del cost del risc
- Pressió competitiva

### Unió Bancària i pressió regulatòria

- Un entorn competitiu més integrat a nivell europeu
- Penalització de la complexitat
- Afavoreix la solvència i la liquiditat
- Cost més alt derivat del *compliance*

### Revolució digital

- Augmenta el valor de la informació
- Apodera el client
- Amplifica economies d'escala i de gamma

### Demandes canviants de clients

- Recuperar la confiança
- Necessitats més grans d'assessorament
- Confidencialitat i seguretat

**Estratègia competitiva de CaixaBank basada en les fortaleces del Grup**

**Banca minorista senzilla,  
amb solidesa financera**

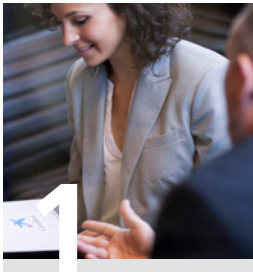
**Enfocats al clients,  
relació a llarg termini, franquícia de qualitat**

**Líder global en banca digital,  
amb una oferta completa de productes**



## PLA ESTRATÈGIC 2015-2018 “SER LÍDERS EN CONFIANÇA I RENDIBILITAT”

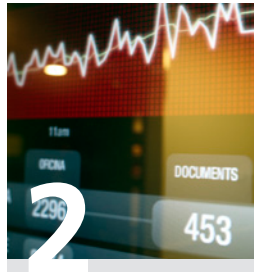
CaixaBank va definir per al període 2015-2018 cinc línies estratègiques després d’una anàlisi del punt de partida de l’entitat i de les oportunitats i amenaces que presenta l’entorn. Per tal d’assegurar l’alineament de l’organització amb les directrius estratègiques, el Grup està implantant diversos projectes transversals i impulsant millores en processos clau, amb un alt impacte en la consecució dels objectius. A més, s’han impulsat mecanismes de comunicació tant interns com externs per fomentar la transparència i el coneixement del Pla, com la presentació a la comunitat inversora en l’*Investor Day* celebrat el març del 2015.



# 1

**Focus en el client:  
ser el millor banc en  
qualitat i reputació**

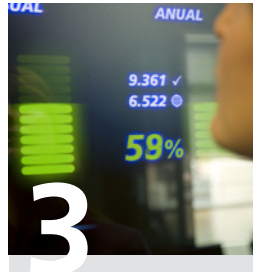
Davant un context de baixa confiança en les entitats financeres, CaixaBank aspira a diferenciar-se com a paradigma de banca responsable i compromesa amb els seus clients i la societat. L’entitat, a més, ha de ser referent en bon govern corporatiu, des de l’atenció a l’inversor minoritari fins a la cultura de control en tots els processos.



# 2

**Aconseguir una  
rendibilitat recurrent  
per sobre del cost  
del capital**

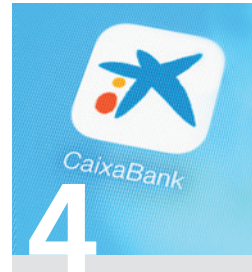
Després de mantenir una fortalesa financera elevada durant la recessió, CaixaBank es compromet a assolir una rendibilitat prou alta per poder repartir un dividend elevat i estable als accionistes. La recuperació gradual de l’economia espanyola i el creixement dels volums de negoci contribuiran a millorar els resultats.



# 3

**Gestionar  
activament  
el capital**

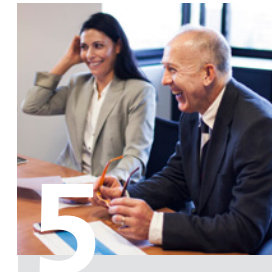
El manteniment d’un nivell elevat de solvència s’ha de complementar amb una optimització del capital que permeti disminuir el consum per part dels negocis immobiliari i de participades en relació amb l’activitat bancària.



# 4

**Liderar  
la digitalització  
de la banca**

Gràcies a les oportunitats que presenta la revolució digital, l’entitat està treballant per ampliar el seu lideratge en multicanalitat i mobilitat. Així mateix, el desenvolupament del *Big Data* ha de reforçar l’eficiència operacional i l’efectivitat comercial de l’organització a través d’un major ús de la informació disponible.



# 5

**Disposar de l’equip  
humà més preparat  
i dinàmic**

Els profunds canvis en l’entorn bancari i en les demandes dels clients requereixen disposar de l’equip més preparat i dinàmic, per la qual cosa cal potenciar la formació en capacitats professionals crítiques, reforçar la cultura de la meritocràcia i de la diversitat i consolidar un model de gestió descentralitzat, que enforteixi l’apoderament de les persones.



Línies estratègiques /

## FOCUS EN EL CLIENT: SER EL MILLOR BANC EN QUALITAT I REPUTACIÓ

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Diferenciar-se com l'entitat financera amb un nivell més alt de satisfacció entre els seus clients.
- Reforçar la reputació de l'entitat com a paradigma de banca responsable i compromesa socialment.
- Ser referents en bon govern corporatiu.

### FITES EL 2015

Amb l'objectiu de diferenciar-se com l'entitat amb un nivell més alt de satisfacció per part del client, CaixaBank està configurant mapes globals d'experiència per tenir un coneixement profund de les expectatives i necessitats dels seus clients. A partir d'aquesta anàlisi, s'estan impulsant iniciatives que potencien l'experiència del client i el seu vincle emocional amb l'entitat.

El 2015, els indicadors de percepció de qualitat, externs i interns, han progressat de manera molt positiva. Per exemple, l'índex Net Promoter Score (NPS) millora en més de sis punts i consolida la tendència creixent en la recomanació per part dels clients. A més, CaixaBank ha aconseguit la primera certificació AENOR d'Europa per la qualitat del servei en banca d'empreses.

En termes reputacionals, el Grup ha renovat la seva presència en els índexs Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World i Europe. D'aquesta manera, reforça la seva posició entre els bancs més destacats en responsabilitat corporativa. Així mateix, ha continuat potenciant la inclusió financera mitjançant la xarxa d'oficines més extensa d'Espanya, la concessió de microcrèdits i el llançament de programes d'educació financera.

Durant l'any, CaixaBank ha deixat d'aplicar la immensa majoria de clàusules sòl en la seva cartera de préstecs hipotecaris a particulars. Cal esmentar que aquests contractes provenien, majoritàriament, d'entitats integrades en els darrers anys.

Les iniciatives implementades per reforçar el govern corporatiu, un altre pilar del Pla, s'han traduït en una millora de les valoracions externes respecte a altres bancs i empreses internacionals, entre les quals hi ha la puntuació de l'índex DJSI per a aquest àmbit o l'atorgada per Institutional Shareholder Services (ISS).

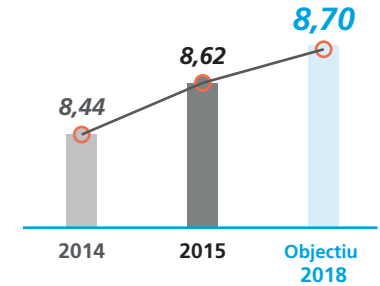




Principals mètriques de seguiment

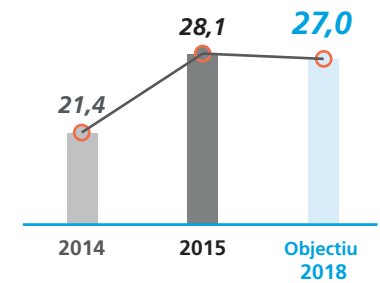
Índex intern de satisfacció de clients

Escala d'1 a 10



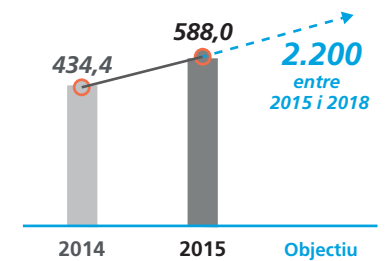
Net Promoter Score (NPS) intern\*

En percentatge



Volum de microcrèdits concedits

En milions d'euros



PRIORITATS ESTRATÈGIQUES PER AL 2016

- Aprofundir en el coneixement dels clients mitjançant mapes globals d'experiència.
- Desenvolupar i implantar noves mètriques de qualitat.
- Avançar en certificacions de qualitat i processos interns.
- Adoptar de manera continuada les millors pràctiques en termes de responsabilitat social i govern corporatiu.

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



## EL CLIENT, AL CENTRE

L'essència de CaixaBank és el servei a les persones i el desenvolupament econòmic i social dels territoris en els quals és present. Per això, treballa per ser un banc líder per la seva qualitat de servei, la confiança dels clients, el seu compromís social i una visió a llarg termini.

### UNA BANCA PRÒXIMA

El banc aposta per ser proper i accessible per als clients, a través de l'àmplia xarxa comercial i de la resta de canals a la seva disposició. Així mateix, els professionals de CaixaBank treballen amb una actitud empàtica i d'escolta activa per conèixer i provar de resoldre les inquietuds dels clients.

Té la presència més gran d'oficines a Espanya i la xarxa més extensa de caixers, i és líder en banca *on-line* i mòbil, amb el nombre més gran de clients digitals actius del país.

Disposa d'un model d'assessorament especialitzat i un gran equip comercial, amb professionals especialitzats i un nombre creixent de terminals mòbils que els permeten donar servei als clients fora de les oficines.

Aposta per la comunicació transparent i constant, tant interna com amb clients, accionistes i altres grups d'interès.

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

- Amb una àmplia oferta comercial diferenciada per a cada tipus de públic.
- Impulsant la inclusió financera a través de MicroBank, el banc social especialitzat en microfinances.
- Eliminant barreres físiques i sensorials:
  - Un 85% de les oficines són accessibles i es treballa per instal·lar rampes d'accés i eliminar desnivells.
  - Assegura el màxim nivell d'accessibilitat per poder operar als caixers automàtics.
  - Segueix les directrius de nivell AA de la *Web Accessibility Initiative* per a internet.

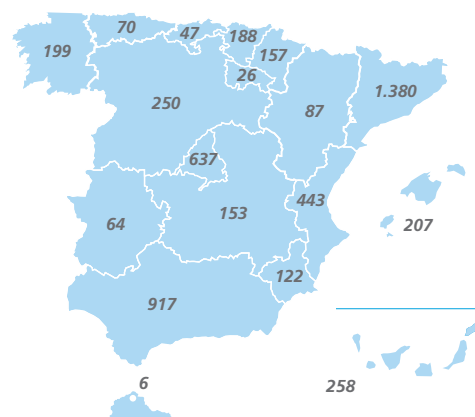
**5.211** *Oficines a Espanya*

**100%** *Presentes en poblacions de més de 25.000 habitants*

**14.500** *Especialistes en assessorament*

**10.200** *Empleats amb equips mòbils*

### La xarxa més extensa d'oficines



## UN SERVEI EXCEL·LENT

La qualitat de servei, que comprèn tant la relació amb els clients com els processos interns, és un dels valors del banc i el seu primer repte estratègic. És, a més, una de les seves palanques competitives.

CaixaBank manté una directriu de qualitat amb un alt nivell d'exigència, sobre la base de la confiança, la proximitat, l'eficiència i la millora contínua. És per això que aposta per l'atenció personalitzada, l'especialització i l'àmplia oferta de productes i serveis.

### SEGELL D'EXCEL·LÈNCIA EUROPEA EFQM PER AL MODEL DE GESTIÓ



CaixaBank ha adoptat el model EFQM (European Foundation for Quality Management) per a la millora contínua de la gestió empresarial.

- Durant l'any, progrés en l'aplicació del model i preparació per renovar el segell el 2016 i consolidar el nivell de 600 punts obtingut en l'última renovació.
- Única entitat financera espanyola finalista a l'EFQM Good Practice Competition 2015: MicroBank obté la segona posició en l'àmbit de creació de feina a través de microcrèdits.

## Escoltem els nostres clients

CaixaBank impulsa el diàleg actiu amb els clients i els professionals que estan en contacte directe amb ells. Entre altres iniciatives, es realitzen consultes periòdiques sobre el seu nivell de satisfacció i recomanació del servei rebut.

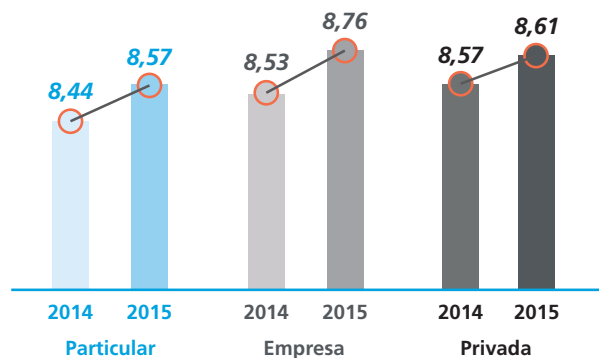
Amb la informació dels estudis efectuats amb clients –focus groups, entrevistes i enquestes– s'elaboren dos índexs de caràcter estratègic, per a cadascun dels negocis de CaixaBank:

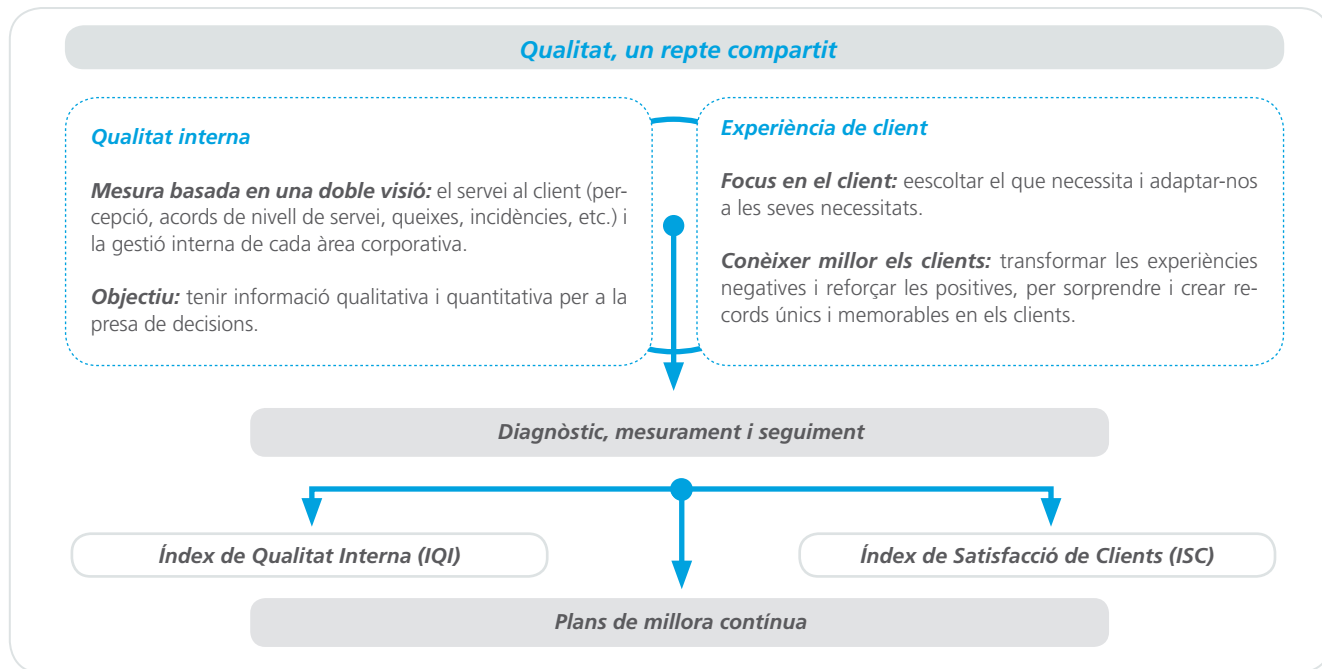
- L'Índex de Satisfacció de Clients (ISC), un indicador intern de qualitat de servei.
- L'Índex de Recomanació NPS (Net Promoter Score), que mesura el percentatge de recomanació de CaixaBank per part dels clients.

A partir de les consultes, es defineixen plans de millora que impulsin l'excel·lència en el servei ofert.

### Índex de Satisfacció de Clients (ISC) per negoci

Escala d'1 a 10





## SERVEI D'ATENCIÓ AL CLIENT

La gestió de reclamacions és un element clau de relació amb els clients. A través de l'escolta activa, s'analitzen les seves necessitats latents i es transformen en oportunitats de millora dels processos de negoci de l'entitat.

A CaixaBank, es gestionen les consultes, queixes i reclamacions segons la facilitat de canals disponibles i l'agilitat de resposta i amb un enfocament personalitzat, amb l'objectiu de "Prevenir, Resoldre i Millorar".

### **Els canals de comunicació a disposició dels clients són:**

- Les oficines i centres del banc, que gestionen cada cas de manera personalitzada.
- L'Oficina d'Atenció al Client (cartes, telèfon gratuït i formulari web), com a servei d'ajuda i orientació al client.
- El compte de *twitter* @CABK\_Respon.
- El Servei d'Atenció al Client Hipotecari (SACH) és un servei únic en el sistema financer espanyol, especialitzat en l'ajuda i l'assistència, mitjançant telèfon gratuït, a clients amb procediments executius iniciats sobre habitatge habitual.
- El Servei d'Atenció al Client (SAC) i el Defensor del Client (DC), com a instància prèvia al Banc d'Espanya i la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV).

## UNA BANCA DE CONFIANÇA

CaixaBank és hereu d'una tradició centenària de compromís social i contribució al desenvolupament socioeconòmic del territori i aspira a ser percebuda com una entitat responsable.

L'ètica i el bon govern són essencials per a l'entitat. CaixaBank disposa de codis interns de conducta i forma part d'aliances internacionals per a l'avanç conjunt de pràctiques sostenibles. El 2015 destaquen, entre d'altres, la publicació de la *Política de Responsabilitat Corporativa* i l'adhesió al Codi de Bones Pràctiques Tributàries i als Principis dels Bons Verds.

### Principals actuacions el 2015

#### Fomenta la previsió, l'estalvi a llarg termini i l'educació financera

- CaixaBank gestiona el **22,6%** de les *assegurances d'estalvi* i el **21,5% de plans de pensions** dels espanyols.
- La gestora de pensions del Grup, **VidaCaixa**, és l'entitat que més pensions paga, després de la Seguretat Social.
- **180 Trobades Caixa[ti] convocades**, per ajudar els clients a planificar la seva etapa com a jubilats, amb prop de 18.000 persones assistents.
- **1.642 assistents** a **100 tallers** de formació financera dirigits a col·lectius vulnerables.
- **16 cursos** formatius en economia i mercats per a **1.306 accionistes**.

#### Col·labora amb l'Obra Social "la Caixa" en la difusió i implantació dels seus programes

- **23.626 insercions laborals** de persones en risc d'exclusió el 2015, gràcies a **Incorpora**.
- **2,5 milions de nens vacunats** gràcies a la col·laboració amb Gavi, the Vaccine Alliance, des del 2009.
- **33.084 pisos de lloguer** amb preus inferiors als del mercat.
- **7.677 participants** en el programa de Voluntariat corporatiu, amb **221.795** beneficiaris.

#### Participa en la lluita contra el canvi climàtic

- **5,7 milions** d'euros concedits en **ecopréstecs** durant el 2015.
- **3.247 MW** de potència instal·lada en els 19 projectes d'**energies renovables** finançats al llarg de l'any.
- **Líder mundial**, amb la màxima puntuació, **en l'índex CDP**, que avalua la transparència i actuació de les empreses davant el canvi climàtic.



Més de 465.000 ajudes a famílies amb préstecs hipotecaris i dificultats econòmiques des del 2009



Línies estratègiques /

## ACONSEGUIR UNA RENDIBILITAT RECURRENT PER SOBRE DEL COST DEL CAPITAL

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Assolir una rendibilitat (ROTE o retorn sobre capital tangible) d'entre el 12% i el 14% a partir del 2017, reforçant el lideratge comercial en el mercat espanyol i promovent el negoci internacional.
- Repartir un dividend elevat i estable als accionistes.

### FITES EL 2015

Malgrat un context de tipus d'interès molt baixos, que pressionen el compte de resultats, CaixaBank augmenta la rendibilitat gràcies al creixement dels ingressos bancaris i a la disminució del cost del risc. La integració de Barclays Bank, SAU a principi d'any també ha contribuït a aquests avanços en termes de rendibilitat i creixement. Al seu torn, el Grup manté uns nivells molt sòlids de solvència i liquiditat.

Per augmentar la vinculació dels clients i reforçar el lideratge comercial de CaixaBank en el mercat espanyol, l'entitat continua desenvolupant i consolidant propostes de valor segmentades per tipologia de client, com CaixaNegocis, AgroBank, HolaBank o Banca Premier. La penetració en nòmines, un bon indicador de vinculació, creix significativament el 2015 i se situa al voltant del 25%.

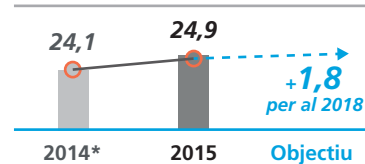
L'aposta estratègica relativa a la planificació financera dels clients, enfocada a través del programa CaixaFutur, afavoreix l'increment significatiu de la quota de mercat en fons, plans i assegurances d'estalvi. A més, es crea CaixaBank Consumer Finance per potenciar el crèdit al consum, una de les àrees prioritàries de creixement previstes al Pla.

L'entitat manté també l'impuls del negoci d'empreses. En aquest àmbit, destaca la creació de la unitat de Corporate & Institutional Banking (CIB), un projecte transformacional per desenvolupar un model de negoci bancari líder a nivell nacional per a les empreses i institucions més grans.

### Principals mètriques de seguiment

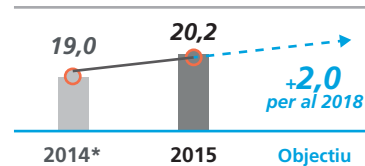
#### Quota de mercat en nòmines

En percentatge



#### Quota de mercat en fons, plans i assegurances d'estalvi

En percentatge



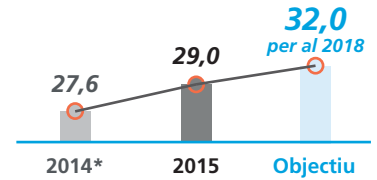
\* Inclou l'impacte proforma de Barclays Bank, SAU.



**Principals mètriques de seguiment**

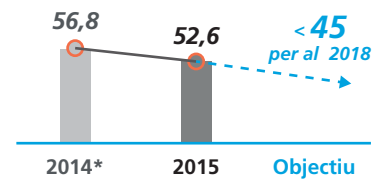
**Crèdit a empreses no promotores**

Percentatge del total de crèdits



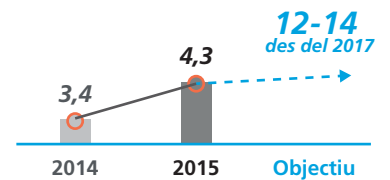
**Ràtio d'eficiència recurrent**

En percentatge



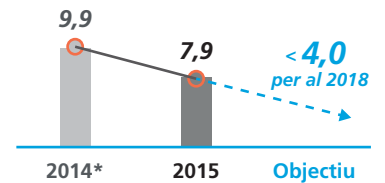
**ROTE**

En percentatge



**Taxa de morositat**

En percentatge



**PRIORITATS ESTRATÈGIQUES PER AL 2016**

- Continuar potenciant la vinculació dels clients gràcies a una proposta de valor basada en la segmentació i l'assessorament financer.
- Desenvolupar el projecte de banca corporativa i institucional pel que fa a serveis oferts, acompanyament internacional i propostes personalitzades de valor.
- Estabilitzar la base de costos en línia amb els darrers anys en un entorn encara caracteritzat per la pressió en els marges.

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



## RESULTATS I INFORMACIÓ FINANCERA

El 2015 s'ha caracteritzat per la recuperació de la rendibilitat, basada en la fortalesa comercial, l'especialització i la disminució del cost del risc, i per la gestió de l'eficiència com a element estratègic.

### RESULTATS

El resultat atribuït del Grup el 2015 puja a 814 milions d'euros (+31,4% respecte al 2014), marcat pel creixement dels ingressos, la racionalització de costos i les menors dotacions per a insolvències.

La incorporació dels resultats de Barclays Bank, SAU impacta en l'evolució interanual dels diversos epígrafs del compte de resultats.

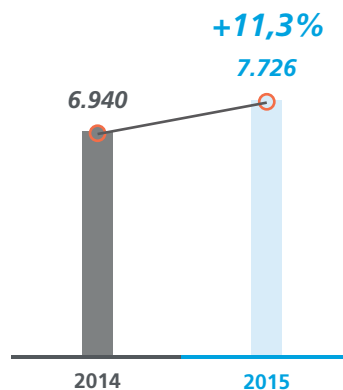
### Elevada capacitat de generació d'ingressos

- El marge d'interessos se situa en els 4.353 milions d'euros (+4,8% vs. 2014). La seva evolució està marcada per la disminució del cost financer de l'estalvi minorista i la contracció dels ingressos crediticis, com a conseqüència, principalment, de la baixada dels tipus de mercat i del menor volum d'activitat institucional (renda fixa).
- El creixement dels ingressos per comissions és del 10,3%, fins als 2.013 milions d'euros, essencialment després de l'augment del patrimoni gestionat en productes de fora de balanç.
- Els ingressos de la cartera de participades són de 578 milions d'euros, +17,7%.
- Els resultats d'operacions financeres i diferències de canvi pugen a 867 milions d'euros, derivats, essencialment, de la materialització de plusvàlues latents, principalment d'actius financers disponibles per a la venda.
- L'epígraf "Altres productes i càrregues d'explotació" recull, entre d'altres, ingressos més elevats derivats de l'activitat d'assegurances de vida risc (+44,2%) i la despesa per contribució del Fons de Garantia de Dipòsits i de l'aportació al Fons de Resolució Nacional.



### Marge brut

En milions d'euros



**+4,8%**

el marge d'interessos vs. 2014

**+10,3%**

les comissions vs. 2014





### Gestió de l'eficiència com a element estratègic

- Les despeses recurrents en perímetre homogeni<sup>1</sup> es redueixen (-1,2%) després de l'esforç en contenció i racionalització dels costos. Considerant l'impacte de la incorporació de Barclays Bank, SAU, les despeses d'explotació recurrents creixen el 7,7%.
- Addicionalment, es registren 259 milions d'euros de costos extraordinaris associats a la integració de Barclays Bank, SAU i 284 milions d'euros relacionats amb l'Acord Laboral<sup>2</sup>.
- El marge d'explotació creix el 15,7% sense costos extraordinaris. Considerant els costos extraordinaris se situa en els 3.120 milions d'euros (-1,5%).
- La ràtio d'eficiència sense costos extraordinaris millora fins al 52,6% (-1,8 punts percentuals).

### Millora progressiva de la qualitat creditícia i altres impactes

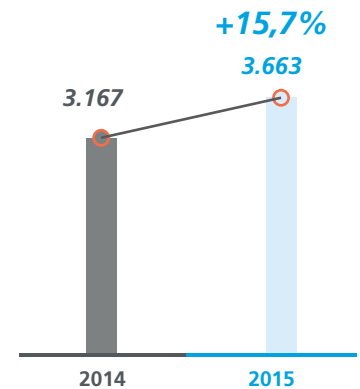
- Les pèrdues per deteriorament d'actius financers i altres es redueixen un 2,4%, a causa de les menors dotacions per a insolvències (-23,6%) i de l'augment d'altres dotacions que inclouen la cobertura de contingències futures i el deteriorament d'altres actius.
- L'epígraf "Guany/pèrdues en baixa d'actius i altres" recull, essencialment, els resultats d'operacions singulars formalitzades (inclou la diferència negativa de consolidació de Barclays Bank, SAU, 602 milions d'euros), i resultats per vendes i sanejaments d'actius immobiliaris i altres.

1. Proforma incorporant les despeses recurrents de Barclays Bank, SAU el 2014.

2. Acord Laboral per a l'extinció de 700 contractes en territoris amb excedent de personal amb afectació voluntària.

### Marge d'explotació sense costos extraordinaris

En milions d'euros



**52,6%** Ràtio d'eficiència sense costos extraordinaris  
-1,8 punts percentuals

**0,7%** Cost del risc  
-27 punts bàsics


**Compte de pèrdues i guanys**

En milions d'euros

	Gener - Desembre		Variació
	2015	2014	
Ingressos financers	8.372	8.791	(4,8%)
Despeses financeres	(4.019)	(4.636)	(13,3%)
<b>Marge d'interessos</b>	<b>4.353</b>	<b>4.155</b>	<b>4,8%</b>
Dividends	203	185	9,4%
Resultats d'entitats valorades pel mètode de la participació	375	306	22,7%
Comissions netes	2.013	1.825	10,3%
Resultats d'operacions financeres i diferències de canvi	867	640	35,5%
Altres productes i càrregues d'explotació	(85)	(171)	(50,4%)
<b>Marge brut</b>	<b>7.726</b>	<b>6.940</b>	<b>11,3%</b>
Despeses d'explotació recurrents	(4.063)	(3.773)	7,7%
Despeses d'explotació extraordinàries	(543)		
<b>Marge d'explotació</b>	<b>3.120</b>	<b>3.167</b>	<b>(1,5%)</b>
<b>Marge d'explotació sense costos extraordinaris</b>	<b>3.663</b>	<b>3.167</b>	<b>15,7%</b>
Pèrdues per deteriorament d'actius financers i altres	(2.516)	(2.579)	(2,4%)
Guanys/pèrdues en baixa d'actius i altres	34	(386)	
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>638</b>	<b>202</b>	<b>215,6%</b>
Impost sobre beneficis	181	418	
<b>Resultat consolidat de l'exercici</b>	<b>819</b>	<b>620</b>	<b>31,7%</b>
Resultat atribuït a interessos minoritaris i altres	5	0	
<b>Resultat atribuït al Grup</b>	<b>814</b>	<b>620</b>	<b>31,4%</b>



## ACTIVITAT

### Lideratge en el mercat nacional amb elevades quotes de mercat dels principals productes i serveis minoristes

Els actius totals pugen a 344.255 milions d'euros (+1,7% respecte al 2014).

### Recursos de clientes

Els recursos de clients pugen a 296.599 milions d'euros, +9,1% el 2015, després de la incorporació de Barclays Bank, SAU i la intensa activitat comercial.

L'evolució dels recursos en balanç ha estat marcada per la canalització, per part dels clients de l'estalvi, cap a productes fora de balanç i per l'increment dels passius per contractes d'assegurances (+6,7% el 2015), després de l'èxit de les campanyes comercials dutes a terme.

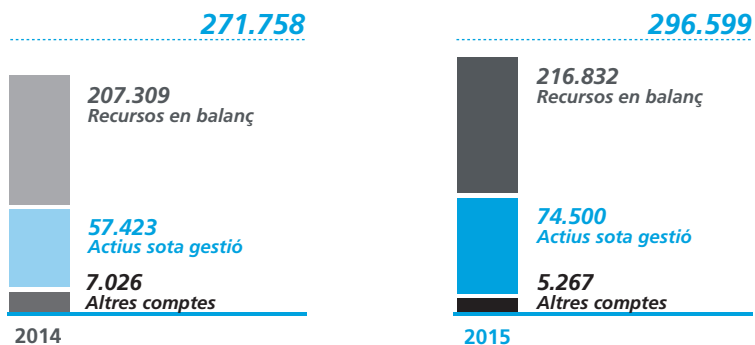
Els actius sota gestió (fons d'inversió i plans de pensions) se situen en els 74.500 milions d'euros (+29,7% respecte al 2014). El 2015 les subscripcions netes de fons d'inversió pugen a 7.012 milions d'euros i representen un 28% del total del sector.

Lideratge de mercat en patrimoni gestionat i nombre de partícips de fons d'inversió i en patrimoni gestionat de plans de pensions.

**108.000** *Assegurances d'estalvi, fons d'inversió i plans de pensions*  
milions d'euros

### Recursos de clients

En milions d'euros





## Crèdit a la clientela

Els crèdits sobre clients bruts se situen en 206.437 milions d'euros (+4,7% el 2015), després de la incorporació de Barclays Bank, SAU, la tendència de contenció del despalanquejament i la reducció de l'exposició al sector promotor.

Destaca l'augment del 48% de la nova producció de crèdit al consum després de les accions comercials realitzades en l'exercici.

El 2015 ha augmentat el finançament a sectors productius expromotors. L'èxit de les estratègies comercials CaixaNegocis i AgroBank permet detectar oportunitats solvents de negoci i donar resposta a les necessitats de finançament dels clients d'aquests segments.

Cal destacar l'atomització com una de les principals fortaleses de la cartera de CaixaBank, que destina un 73% al finançament minorista (particulars i pimes).

## Gestió del risc

### Millora significativa de la qualitat de l'actiu

Els saldos dubtosos durant l'any es redueixen en 5.242 milions d'euros (aïllant l'impacte de la integració de Barclays Bank, SAU).

A 31 de desembre de 2015, la ràtio de morositat baixa fins al 7,9% (-1,8 punts percentuals respecte al tancament del 2014). Aïllant el segment promotor, la ràtio de morositat se situa en el 6,2%.

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 (4,0%).

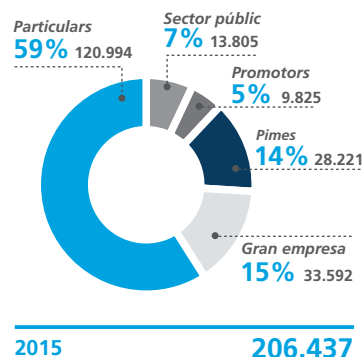
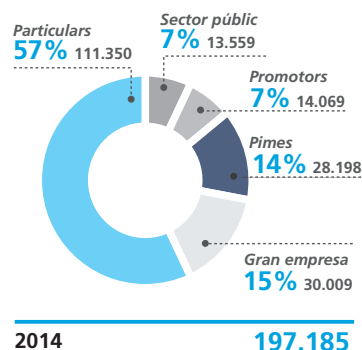
### Polítiques conservadores de cobertura de riscos

La ratio de cobertura se situa en el 56%, amb unes provisions de 9.512 milions d'euros.



## Diversificació de la cartera creditícia

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





## FORTALESES FINANCERES

### Excel·lent nivell de liquiditat i sòlid finançament minorista

A 31 de desembre de 2015, la liquiditat bancària se situava en 54.090 milions d'euros, en la seva totalitat de disponibilitat immediata (15,7% de l'actiu del Grup).

La ratio *Loan to Deposits* se situa en el 106,1%, reflex del sòlid finançament minorista.

### L'optimització del capital és una de les prioritats del Grup

A 31 de desembre de 2015, CaixaBank aconsegueix un *Common Equity Tier 1 (CET1) fully loaded* de l'11,55%, aplicant els criteris previstos per al final del període transitori. Durant l'any, generació de capital de 22 punts bàsics i disminució de 78 punts bàsics per la integració de Barclays Bank, SAU. La *leverage ratio fully loaded* és del 5,2%.

Segons els criteris d'aplicació progressiva vigents aquest any, CaixaBank assoleix una ràtio CET1 reguladora del 12,9% i una *leverage ratio* del 5,7%.

Els actius ponderats per risc se situen en 143.312 milions d'euros. En la seva evolució impac- ten, bàsicament, la incorporació dels actius ponderats per risc de Barclays Bank, SAU, compen- sat, en part, pel despalanquejament de la cartera creditícia.

La publicació, per part del BCE, dels requeriments mínims de capital regulatori reforça el coixí de capital i la capacitat de pagament de dividend. La fortalesa en solvència resulta en un *buffer* de CET1: ~205 punts bàsics *fully-loaded* i ~360 punts bàsics regulatori.

Un cop executat l'acord de permuta de participacions amb CriteriaCaixa<sup>3</sup>, CaixaBank complirà amb l'objectiu del Pla Estratègic de reduir el pes del consum de capital de la cartera de partici- pades a un percentatge inferior al 10%.

**106,1%** *Ratio Loan to Deposits*  
.....  
**172%** *Liquidity Coverage Ratio*

**11,55%** *CET 1 fully loaded*  
.....  
**12,9%** *CET 1*

### Ràtings a 31 de desembre de 2015

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

3. Prevista la permuta de les participacions de Grup Financer Inbursa i The Bank of East Asia a CriteriaCaixa a canvi d'accions pròpies i efectiu (pendent de l'obtenció de les autoritzacions regulatòries).



Línies estratègiques /

## GESTIONAR ACTIVAMENT EL CAPITAL

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Gestionar activament el capital per tal d'optimitzar la seva utilització.
- Disminuir significativament la proporció de capital dedicada al negoci de participades i al negoci immobiliari.
- Potenciar la qualitat de la informació per a la gestió.

### FITES EL 2015

El desembre del 2015, CaixaBank va anunciar la venda de les participacions en Grup Financer Inbursa i The Bank of East Asia (BEA) a CriteriaCaixa. Amb aquesta operació, quan s'executi, l'entitat aconseguirà amb antelació l'objectiu estratègic de situar el consum de capital de les participacions per sota del 10%, en reduir-lo fins a prop del 8%. El canvi permet mantenir les aliances estratègiques amb tots dos socis bancaris, alhora que focalitza el capital invertit en el mercat de referència de la zona de l'euro. Durant l'exercici, CaixaBank també va vendre la participació del 20,5% de Boursorama i del 49% de Self Trade Bank.

D'acord amb l'objectiu estratègic de disminuir la proporció de capital dedicada al negoci immobiliari, l'exposició al crèdit promotor decreix orgànicament en un 34% durant l'any, i el seu pes en el total de crèdits disminueix fins al 5%.

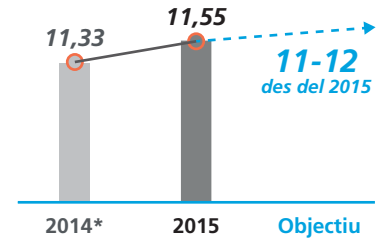
Al seu torn, el saldo de crèdit promotor dubtós es redueix en un 47% des del desembre del 2014 (incloent-hi l'impacte proforma de Barclays Bank, SAU). Així mateix, la intensa activitat comercial (vendes i lloguers d'immobles) permet contenir el creixement de la cartera d'actius adjudicats disponibles per a la venda.



**Principals mètriques de seguiment**

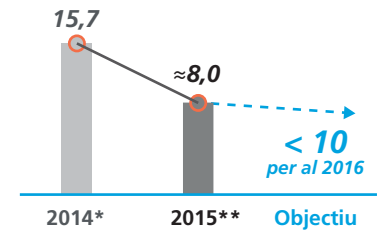
**Ratio CET1 fully loaded**

En percentatge



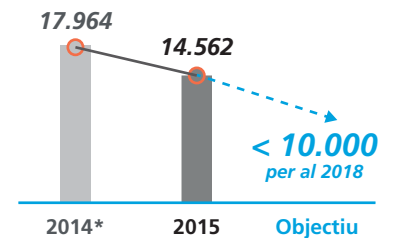
**Consum de capital del negoci de participades**

Percentatge del consum total Basilea III fully-loaded



**Actius adjudicats i crèdit promotor dubtós**

En milions d'euros



**PRIORITATS ESTRATÈGIQUES PER AL 2016**

- Promoure projectes de negoci conjunt amb socis bancaris internacionals.
- Gestionar de manera activa el volum de noves entrades d'actius adjudicats.
- Potenciar estratègies de comercialització d'actius adjudicats en funció dels canals i de la seva qualitat.

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

\*\* Dada proforma posttransacció.



## GESTIONAR ACTIVAMENT EL CAPITAL

### QUALITAT DE L'ACTIU

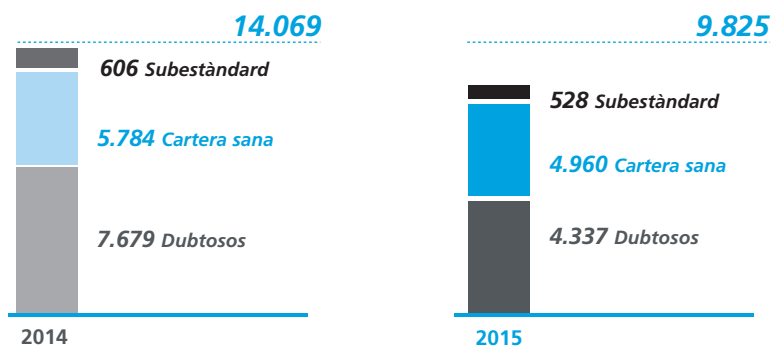
#### Contínua reducció del finançament a promotors

- El 2015 es redueix l'exposició al sector promotor en el 30,2% (-33,6% orgànicament, exclouent la incorporació de saldos de Barclays Bank, SAU). El pes del finançament al sector promotor cau en 237 punts bàsics, fins al 5% del total de la cartera creditícia.
- El 66,5% de la cartera correspon a edificis acabats.
- La cobertura específica dels actius problemàtics (dubtosos i subestàndard) del crèdit promotor se situa en el 48,8%.

**-33,6%** Reducció orgànica del finançament a promotors

#### Evolució finançament a promotors immobiliaris

En milions d'euros



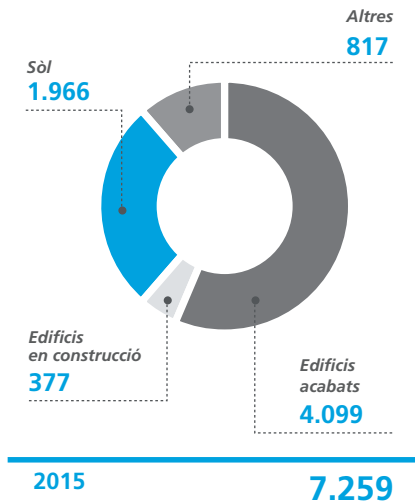


## Contenci3 en el creixement de la cartera d'actius adjudicats amb intensa activitat comercial

- El criteri fonamental que guia la gesti3 dels actius problemàtics a CaixaBank consisteix a facilitar als acreditats el compliment de les seves obligacions. Quan no s'albiren possibilitats raonables de recuperaci3 de l'import finançat, es gestiona l'adquisici3 de la garantia.
- El valor comptable net dels actius adjudicats disponibles per a la venda puja a 7.259 milions d'euros (6.719 milions d'euros el 2014), amb una cobertura, incloent-hi els sanejaments inicials i les provisions comptables registrades amb posterioritat a l'adjudicaci3 dels immobles, del 57,6% (+2,6 punts percentuals respecte al 2014).
- D'altra banda, els actius immobiliaris destinats al lloguer pugen a 2.966 milions d'euros nets de provisions. La rati3 d'ocupaci3 d'aquesta cartera és del 93%.
- El total d'immobles comercialitzats (venda o lloguer) el 2015 arriba als 2.077 milions d'euros. La composici3 de la cartera d'immobles adjudicats disponibles per a la venda, amb un 56% d'edificis acabats, és un fet diferencial que en facilita la comercialitzaci3.

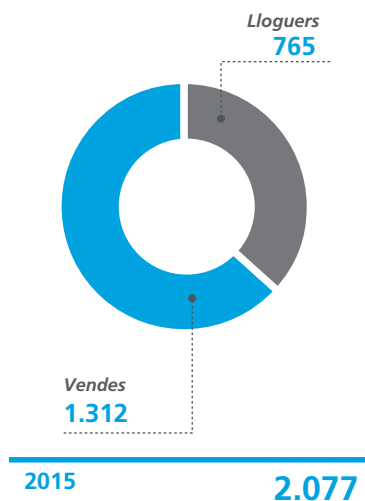
### Detalls d'actius immobiliaris nets disponibles per a la venda

En milions d'euros



### Immobles comercialitzats

En milions d'euros





Línies estratègiques /

## LIDERAR LA DIGITALITZACIÓ DE LA BANCA

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Ampliar el lideratge en multicanalitat i mobilitat.
- Aprofitar les oportunitats que presenta la revolució digital per donar un millor servei i millorar la capacitat de gestió en tots els àmbits de l'organització.

### FITES EL 2015

CaixaBank continua treballant per mantenir el lideratge en digitalització, una prioritat tant en aquest Pla Estratègic com en els anteriors. Durant el 2015, la penetració de la banca *on-line* (web i mòbil) entre els clients s'incrementa fins al 40% i s'intensifica la contractació digital, especialment en fons d'inversió, plans de pensions i crèdits al consum.

Així mateix, l'entitat segueix innovant en les relacions amb els seus clients a través de nous dispositius i funcionalitats. Destaquen l'extensió del "Mur" (mecanisme de comunicació entre el client i el seu gestor a través de Línia Oberta), el nou servei de pagament per mòbil CaixaBank Pay, el gestor intel·ligent "Les meves finances" i, el gener del 2016, el llançament d'imaginBank, entre d'altres.

L'operativa de transaccionalitat continua traslladant-se cap als canals electrònics: al tancament de l'exercici, el 81% de les transaccions –com ara transferències o retirada d'efectiu– es duen a terme a través de Línia Oberta. Això permet a les oficines dedicar més temps a activitats d'assessorament, de més valor afegit.

La mobilitat és un altre dels pilars en els quals descansa l'estratègia de digitalització. A final d'any, la meitat dels empleats amb perfil comercial ja poden fer servir un terminal mòbil (*Smart PC*) que els permet tancar la contractació d'un producte amb el client fora de l'oficina mitjançant signatura digital.

En el marc del projecte d'implantació del *Big Data* com a eina comercial i de gestió, s'han desenvolupat projectes per potenciar la qualitat i la seguretat, incrementar les vendes a través d'un coneixement més exhaustiu del client, reduir costos i millorar processos.

Fruit de tots aquests esforços, l'entitat continua obtenint reconeixements i guardons a nivell mundial. Així, rep la millor valoració de banca mòbil del món en la comparativa efectuada per Forrester Research i el premi al banc més innovador en mitjans de pagament en els premis *Retail Banker International*.



# CaixaBank

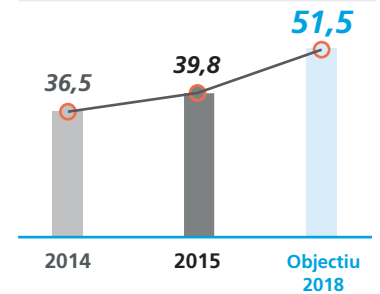
## PRIORITATS ESTRATÈGIQUES PER AL 2016

- Incrementar el lideratge en penetració de la banca per internet (fixa i mòbil) entre clients.
- Augmentar l'absorció de la transaccionalitat i vendes per canals digitals.
- Ampliar el nombre d'oficines amb nova arquitectura tecnològica.
- Avançar en el desenvolupament d'eines i models expert per a *Big Data*.

## Principals mètriques de seguiment

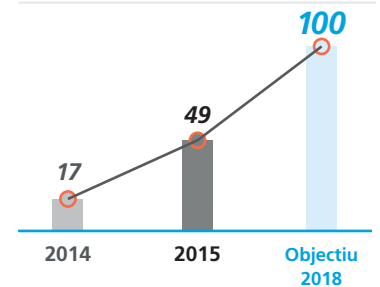
### Clients operatius per internet\*

En percentatge



### Empleats amb perfils comercials amb Smart PC (signatura digital)

En percentatge



\* Percentatge de clients (persones físiques entre 20 i 74 anys) que han fet servir el servei en els dos últims mesos.

# EL NOSTRE MODEL D'INNOVACIÓ

## Cultura de la innovació

Actitud d'avantguarda i adaptació al canvi: integral a la nostra cultura i clau per liderar la digitalització de la banca

## Objectius

Identificar i anticipar les noves tecnologies i els canvis socials per a la innovació constant en productes, serveis i processos

## El nostre model

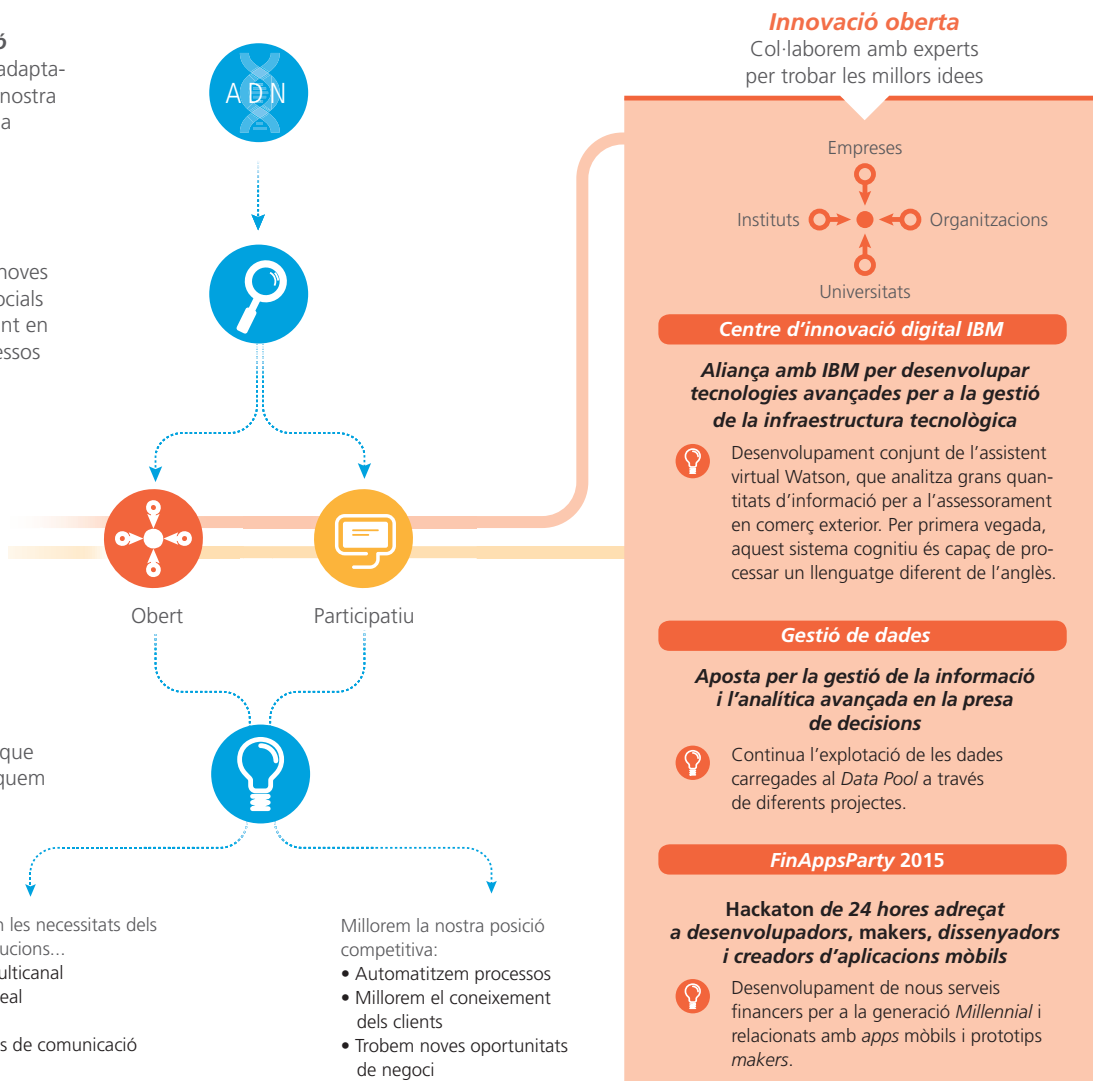
Obertura cap a les noves idees i foment de la participació

## Resultats

Detectem aquelles idees que ens fan millorar i les apliquem

Anticipem els canvis en les necessitats dels nostres clients amb solucions...  
... amb enfocament multicanal  
... segures i en temps real  
... a mida  
... que obren noves vies de comunicació i assessorament

Millorem la nostra posició competitiva:  
• Automatitzem processos  
• Millorem el coneixement dels clients  
• Trobem noves oportunitats de negoci



## Innovació oberta

Col·laborem amb experts per trobar les millors idees



### Centre d'innovació digital IBM

#### Aliança amb IBM per desenvolupar tecnologies avançades per a la gestió de la infraestructura tecnològica

- Desenvolupament conjunt de l'assistent virtual Watson, que analitza grans quantitats d'informació per a l'assessorament en comerç exterior. Per primera vegada, aquest sistema cognitiu és capaç de processar un llenguatge diferent de l'anglès.

### Gestió de dades

#### Aposta per la gestió de la informació i l'anàlisi avançada en la presa de decisions

- Continua l'explotació de les dades carregades al *Data Pool* a través de diferents projectes.

### FinAppsParty 2015

#### Hackaton de 24 hores adreçat a desenvolupadors, makers, dissenyadors i creadors d'aplicacions mòbils

- Desenvolupament de nous serveis financers per a la generació *Millennial* i relacionats amb *apps* mòbils i prototips *makers*.

## Innovació participativa

Fomentem la intel·ligència col·lectiva i la cocreació



### Clients i empleats

Ens envien les seves idees i suggeriments

#### Inspira'ns

Plataforma a Línia Oberta perquè els clients de banca per internet es comuniquin amb l'equip d'innovació de CaixaBank

- El nou servei Les meves finances permet als clients millorar el control de les seves despeses, amb pressupostos, categories i alertes personalitzables
- Noves opcions de notificacions als clients que inclouen avisos de missatgeria entre els gestors i els clients

**81.347**  
clients participants

**8.356**  
vots

**5.384**  
idees actives

#### Innova

Portal on-line per canalitzar les propostes dels empleats

- Millores a CaixaBank Pay, app per comprar i treure diners amb el mòbil
- Noves funcionalitats a Les meves finances, plataforma per gestionar despeses i ingressos
- Nova app per sol·licitar préstecs i crèdits de manera fàcil i immediata
- Més facilitat per concertar cita prèvia amb l'oficina a través de Línia Oberta

**80%**  
de la plantilla  
es va connectar al portal

**1.269**  
likes

**4.118**  
idees i suggeriments  
rebuts

## Model reconegut internacionalment

**FORRESTER**

Millor Banca Mòbil del Món (2015)  
Forrester Research



**RETAIL BANKER**  
INTERNATIONAL

Banc més Innovador en Mitjans de Pagament per Mòbil (2015)  
Retail Banker International



Millor Banc a Espanya (2015)  
Euromoney



Global innovator (2014)  
Efma Innovation Awards



## APOSTA PER UN MODEL OMNICANAL

### L'aposta per la innovació oberta i participativa i la inversió en tecnologia

En milions d'euros



**165** en total el 2015



**64,2** en R+D+I

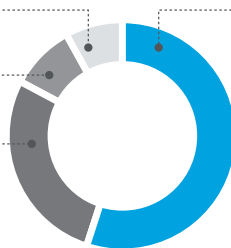
### Reforça els canals digitals i l'automatització de processos

Percentatge d'operacions per canal

Oficines **7,2%**

Caixers **8,4%**

TPV i automàtiques **30,1%**



Internet i mòbil **54,3%**  
(+19% vs. 2014\* en nombre de transaccions)

\*Reajustat el criteri general de classificació de les operacions.

Productes contractats per canals on-line el 2015

**20%** fons

**18%** préstecs personals

**13%** plans de pensions

**Complementen els canals físics i alliberen recursos de la xarxa, per millorar l'experiència del client i l'efectivitat comercial**

## LÍDERS EN CANALS DIGITALS

## Internet



Líders en qualitat del servei per 6è any consecutiu (AQmetrix)

Líder global

Penetració mercat

**31,9%** (Núm. 1 nacional i internacional)

Clients operatius

**4,8** milions

Operacions internet

**2.537** milions

Noves estratègies

- Les meves finances, nou servei per a la gestió de finances personals
- HolaBank, nou portal per a clients estrangers

## Mòbil



Líders en qualitat del servei (AQmetrix) i per funcionalitats (Forrester)

Líder global

Clients operatius

**2,8** milions

Operacions mòbil

**1.490** milions

CaixaMòbil Store

**2,7** milions de descàrregues

Noves solucions

- CaixaBank Pay, solució de pagament mòbil
- Wearables: localitzador d'oficines amb Apple Watch i Borsa Oberta per a Android Wear

## Caixers automàtics



Més de 250 prestacions disponibles des dels nostres terminals

La xarxa més extensa

Caixers

**9.631**

Quota de mercat\*

**19,2%** terminales

Operacions

**620** milions

Nuevos serveis

- Reinteguments a través del mòbil com si fos una targeta contactless
- Reciclatge de bitllets
- Més personalització

## Mitjans de pagament



Líder del mercat, amb 15,1 milions de targetes en circulació

Targetes

Quota de mercat

**23%** per facturació

Nou servei

**170.000**

lliuraments immediats de targetes

TPV

**303.306**

instal·lats

Tecnologia contactless

- El 50% de les targetes i el 85% dels TPV de l'entitat
- 75.000 polseres i stickers per a mòbils
- 20.000 clients amb targetes amb el servei CaixaBank Pay

## Xarxes socials



Comunitats virtuals pròpies al voltant dels serveis financers

Presència en xarxes

CaixaNegocis

Community, per a les empreses

Club Ahora, per a la gent gran

StockTactics, per als usuaris de borsa

Usuaris

**170.000**

persones registrades

Noves comunitats

- En família multiEstrella, la xarxa social per a famílies
- FinApps community per connectar clients i professionals de la indústria mòbil

\* Dada del tercer trimestre del 2015.



Línies estratègiques /

## DISPOSAR DE L'EQUIP HUMÀ MÉS PREPARAT I DINÀMIC

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Potenciar la formació en capacitats professionals crítiques.
- Impulsar el model de descentralització en la gestió.
- Adaptar l'estructura de compensació i els itineraris de desenvolupament professional.
- Reforçar la cultura de la meritocràcia i la diversitat.

### FITES EL 2015

Per implementar la cultura de la meritocràcia, s'han començat a revisar els processos de promoció i gestió de l'acompliment professional amb esquemes de compensació, en els quals augmentarà el vincle entre compensació i resultats, i mitjançant el reforçament dels itineraris de desenvolupament professional per segments. A més, es promouen noves polítiques i iniciatives amb vista a promoure la diversitat en les seves diferents dimensions (gènere, generació, procedència, etc.). En aquest sentit, el percentatge de dones en llocs de responsabilitat directiva s'incrementa en un punt des del desembre del 2014, fins a arribar al 33,3%.

Pel que fa a la formació, CaixaBank manté l'important esforç d'inversió en les capacitats dels seus empleats. Durant el 2014 i el 2015, s'han certificat en assessorament financer 5.813 professionals de la xarxa comercial, dels quals 5.395 van obtenir una doble titulació: el Postgrau de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i el *Certificate in Wealth Management* del Chartered Institute for Securities & Investment (CISI). CaixaBank ja disposa de més de 7.000 professionals certificats en assessorament financer (1,4 per cada oficina de la xarxa comercial).

Així mateix, destaca el llançament al setembre de l'Escola de Riscos de CaixaBank, en col·laboració amb la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i l'Institut d'Estudis Borsaris (IEB). La primera promoció del Certificat d'Anàlisi de Risc inclou 1.137 gestors i la del Diploma de Postgrau d'Anàlisi de Risc Especialitat *Retail*, 494 directores d'oficina i 262 sotsdirectors comercials.

Al mateix temps, l'entitat continua impulsant els programes de desenvolupament directiu per tal de reforçar el seu model de "lideratge transformador" i promoure la innovació, la mobilitat i la delegació de responsabilitats.



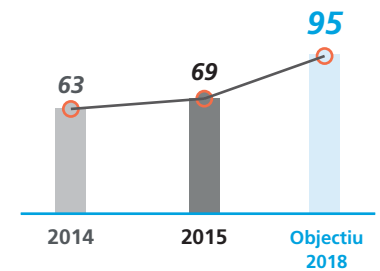


### PRIORITATS ESTRATÈGIQUES PER AL 2016

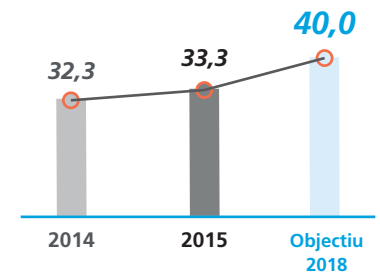
- Continuar potenciant les capacitats i competències professionals crítiques, principalment en els àmbits de l'atenció i l'assessorament a clients, comercial, riscos, lideratge i direcció d'equips i idiomes.
- Avançar en la cultura de l'avaluació competencial i la gestió del rendiment com a indicadors clau per fomentar la meritocràcia.

### Principals mètriques de seguiment

**Professionals certificats en competències/segments clau**  
En percentatge



**Dones en llocs de responsabilitat\***  
En percentatge



\* Direcció d'oficina o superior.



## LES PERSONES, AL CENTRE

CaixaBank disposa de programes i iniciatives per assegurar la formació, el desenvolupament, la satisfacció i el compromís de les persones. La plantilla és el seu principal actiu, clau per assolir els reptes estratègics.

### Polítiques i principis de gestió

- La diversitat, la igualtat d'oportunitats i la conciliació de la vida laboral i familiar.
- L'impuls del desenvolupament professional.
- Els criteris meritocràtics en els processos de selecció 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.

### Estudi d'Opinió 2015

Aquest estudi bianual a tota la plantilla és una eina de CaixaBank per identificar i prioritzar accions de millora.

**19.212** *Empleats participants*  
64% del total

**6,9** *Satisfacció global*  
sobre 10

Grup CaixaBank el 2015

**32.242**

31.210 2014

31.948 2013



Persones que treballen al banc

**29.972**

**52,3%**  
*dones*

**93,6%**  
*empleats amb estudis universitaris*

**100%**  
*empleats formats*

**63**  
*nacionalitats*

**97,3%**  
*empleats amb contracte fix indefinit*

**48,9**  
*hores de formació anual per persona*

**15**  
*anys d'antiguitat mitjana*

**89,5%**  
*taxa de retenció del talent*

**87,9%**  
*hores de formació on-line sobre el total*



### 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, i en l'augment sostingut de les dones a l'equip directiu.

- Empresa Familiarment Responsable.
- Women's Empowerment Principles de les Nacions Unides.
- Charter de la Diversitat.
- Acords Voluntaris per incrementar la presència i la participació de les dones en els llocs de direcció de les empreses, del Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat.

CaixaBank compta amb un 33,3% de dones en llocs de responsabilitat del banc, a partir de direccions d'oficina. De la mateixa manera, el percentatge de presència femenina en el Consell d'Administració de CaixaBank es troba a la franja alta de les empreses de l'Ibex 35.



### Integracions 2008-2015

La plantilla de CaixaBank s'ha anat enriquint amb la diversitat procedent de les integracions dutes a terme els darrers anys.

*Empleats d'altres entitats integrats a la plantilla de CaixaBank*

**9.866**

2008 | **400**  
Morgan Stanley

2012 | **6.169**  
Banca Cívica

2010 | **862**  
Caixa Girona

2013 | **887**  
Banc de València

2011 | **114**  
Bankpime

2015 | **1.434**  
Barclays Bank, SAU



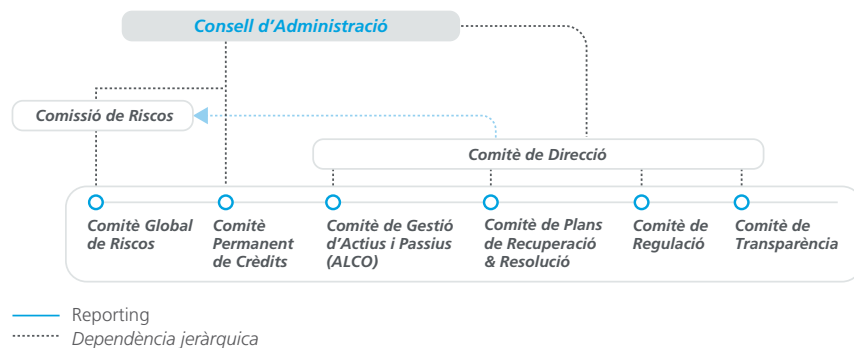
## GESTIÓ ACTIVA DELS RISCOS

CaixaBank gestiona els riscos per optimitzar la relació entre la rendibilitat i el risc i mantenir la posició del Grup entre els més sòlids del sistema espanyol. Amb aquest objectiu, els riscos es gestionen sota el marc d'apetit al risc del Grup i s'inclouen en la presa de decisions del negoci, potenciant la qualitat del servei ofert als clients.

L'**Estructura de Govern i l'Organització** assegura l'adequada tutela per part dels òrgans de govern i comitès directius, així com per l'especialització de l'equip humà.

La **Cultura de Riscos de CaixaBank** s'articula a través dels principis generals de gestió del risc i la formació, entre d'altres.

### PRINCIPALS COMITÈS DE GESTIÓ DEL RISC



### EINES I SISTEMES DE GESTIÓ

**Mapa de Riscos Corporatiu:** ofereix una visió integral dels riscos associats a les activitats corporatives i del seu entorn de control. Inclou el Catàleg de Riscos Corporatiu.

**Marc d'Apetit al Risc:** una eina integral i prospectiva, amb la qual el Consell d'Administració determina la tipologia i els llindars de risc que està disposat a acceptar, en la consecució dels objectius estratègics.

**Model de Control Intern:** proporciona un grau de seguretat raonable en la consecució dels objectius del Grup.

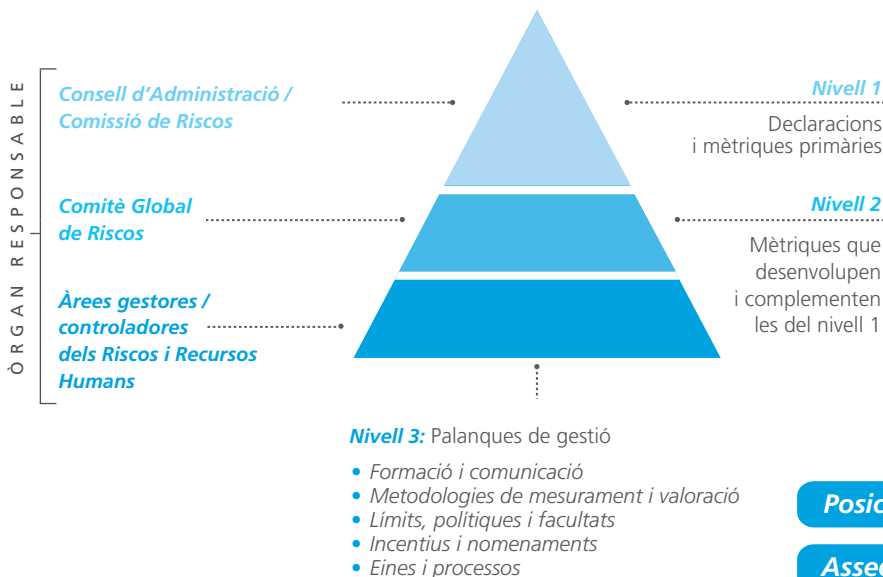


## MARC D'APETIT AL RISC

Dimensions prioritàries, establertes pel Consell d'Administració, que expressen l'aspiració del Grup en relació amb els riscos més rellevants:

- **Protecció davant pèrdues:** mantenir un perfil de risc mitjà-baix i una confortable adequació de capital.
- **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 l'excel·lència operativa.

### Estructura del Marc d'Apetit al Risc



## MODEL DE CONTROL INTERN

Aquest model evoluciona, en línia amb les directrius dels reguladors i les millors pràctiques del sector, cap al model de les tres Línies de Defensa:

**La primera línia** està formada per les unitats de negoci i de suport, responsables d'identificar, medir, controlar i comunicar els riscos del Grup en l'exercici continu de la seva activitat.

**La segona línia** està formada principalment per les funcions de Gestió de Riscos, Compliment i Control Intern, que és independent de les unitats de negoci, i la seva funció és identificar, valorar, monitorar i reportar tots els riscos materials del Grup, així com desenvolupar els sistemes per a la seva gestió i control.

**La tercera línia**, constituïda per Auditoria Interna, avalua de forma independent i objectiva l'eficàcia i eficiència de la gestió i el control dels riscos.

Posició sòlida en el sistema espanyol ↗

Assegura una adequada tutela dels riscos ↗

## Catàleg de Riscos Corporatiu

Riscos de l'activitat	Gestió del risc	Situació i principals actuacions el 2015
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Associats a l'activitat financera</li><li>■ Associats a la continuïtat de l'activitat</li></ul>		
<b>Crèdit</b> Pèrdua de valor dels actius del Grup CaixaBank davant d'una contrapartida pel deteriorament de la capacitat per fer front als seus compromisos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li><li>• La seva gestió es caracteritza per una política de concessió prudent i de cobertures adequades.</li><li>• El cicle complet de gestió comprèn tota la vida de l'operació.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificació i racionalització dels circuits d'admissió i increment de la delegació de facultats a la xarxa d'oficines.</li><li>• Desenvolupament del control de la ràtio de concentració dels grans riscos.</li><li>• Cost del risc del 0,7% (1,0% el 2014) i taxa de morositat del 7,9% (9,7% el 2014).</li></ul>
<b>Mercat</b> Pèrdua de valor dels actius o increment de valor dels passius de la cartera de negociació del Grup, per fluctuacions dels tipus o preus en els mercats on aquests actius/passius es negocien.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La seva gestió es basa en: l'estimació del risc diari; els exercicis de testeig de la qualitat d'aquestes mesures; el càlcul de resultats hipotètics davant canvis bruscos en els preus de mercat, i el seguiment i control de límits.</li><li>• El Grup ha establert un límit per al VaR diari per a totes les activitats de negociació de 20 milions d'euros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• VaR mitjà amb un interval de confiança del 99% i un horitzó temporal d'un dia de les activitats de negociació de 3,3 milions d'euros.</li><li>• Nivells de consum de risc de mercat moderats, de 166 milions d'euros de mitjana.</li></ul>
<b>Estructural de tipus</b> Efecte negatiu sobre el valor econòmic del balanç o sobre els resultats, derivat de canvis en l'estructura de la corba de tipus d'interès o fluctuacions del tipus de canvi.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La gestió se centra a optimitzar el marge financer i preservar el valor econòmic del balanç dins dels límits establerts en el marc d'apetit al risc.</li><li>• 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.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La sensibilitat del marge financer a un any davant un escenari de pujada i baixada de 100 punts bàsics és del 2,40% i el -2,00%, respectivament.</li><li>• Mitjana del VaR de balanç del Grup CaixaBank a un dia amb un nivell de confiança del 99% de 114 milions d'euros.</li></ul>
<b>Liquiditat</b> Dèficit d'actius líquids per satisfer els venciments contractuals dels passius, els requisits regulatoris o les necessitats del negoci.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La seva gestió es basa en: un sistema de gestió de liquiditat centralitzat 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.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sòlida posició d'actius líquids per a l'estructura de finançament existent:<ul style="list-style-type: none"><li>— Liquiditat bancària de disponibilitat immediata de 54.090 milions d'euros.</li><li>— Ràtio LCR del 172%.</li></ul></li></ul>
<b>Operacional</b> Pèrdues derivades de la inadequació o fallada de processos interns, persones i sistemes, o degudes a successos externs.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La seva gestió es basa en: la qualificació de la plantilla; els procediments establerts, i els sistemes i controls implantats.</li><li>• Els riscos operacionals es mesuren a partir d'indicadors de risc (KRI) associats.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Completat el projecte d'evolució de la gestió de risc operacional.</li><li>• Desplegament progressiu de palanques de gestió i plans d'acció.</li><li>• Aprovació de les polítiques de risc operacional pels òrgans de govern.</li></ul>



## Riscos de l'activitat

## Gestió del risc

## Situació i principals actuacions el 2015

- Associats a l'activitat financera
- Associats a la continuïtat de l'activitat

### Compliment

Deficiències en els procediments que originin actuacions o omissions no ajustades al marc jurídic, regulador 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 primera correspon a les àrees de negoci, la segona a Compliment Normatiu i la tercera a l'Àrea d'Auditoria Interna, que supervisa les dues línies anteriors de manera independent.

- Creació de l'àrea de Control & Compliance, que integra les àrees de Control Intern i Compliment Normatiu.
- Avanç en la implementació del Pla de Transformació del Sistema de PBC/FT.
- Desenvolupament i Implementació del projecte de Sancions Internacionals.

### Reputacional

Possibilitat de menyscabament de la capacitat competitiva de CaixaBank per deteriorament de la confiança en l'entitat per part 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 o els seus òrgans de govern.

- El mapa de riscos reputacionals identifica els riscos amb més impacte potencial en la seva reputació i el grau de desenvolupament de mesures preventives.
- Els riscos més rellevants disposen d'indicadors de seguiment periòdic sobre l'efectivitat de les mesures preventives implantades.
- CaixaBank disposa de diverses eines per mesurar la reputació davant els seus diferents grups d'interès.

- Renovat el Comitè de Responsabilitat Corporativa i Reputació.
- Aprovació de la Política de Responsabilitat Social Corporativa de CaixaBank.
- Ampliació del mesurament dels riscos reputacionals i automatització de la recopilació d'indicadors de seguiment.

### Actuarial

Increment del valor dels compromisos contractes 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 retengut per línia de negoci, risc i/o esdeveniment, segons el perfil de risc i el cost de la reassegurança.

- Desenvolupament d'adaptacions i millores per complir la Normativa Europea de Solvència II des de la seva entrada en vigor l'1 de gener de 2016.
- Participació en grups de treball sectorials.

### Legal i regulatori

La pèrdua o disminució de rendibilitat del Grup CaixaBank a conseqüència de modificacions en el marc regulador o de decisions judicials desfavorables per a l'entitat.

- La gestió s'encamina a anticipar-se als canvis normatius mitjançant la identificació dels principals riscos i impactes, la implementació de les noves exigències regulatòries i la defensa de l'entitat davant processos judicials.

- Participació en processos consultius dels reguladors nacionals, europeus i internacionals.
- Coordinació d'anàlisi d'impacte normatiu i implementació de noves normes mitjançant la fixació de criteris i procediments.
- Formalització de l'Estratègia Fiscal i la Política de Gestió del Risc Fiscal del Grup.

### Situació de recursos propis

La restricció de la capacitat de CaixaBank per adaptar el seu volum de recursos a les exigències normatives o a la modificació del seu perfil de risc.

- La gestió se centra a mantenir un perfil de risc mitjà-baix i una confortable adequació de capital per cobrir eventuais pèrdues inesperades.
- Objectius:
  - 11% de capital mínim, còmodament per sobre dels requeriments mínims de Basilea III.
  - Pes del consum de participades < 10%.

- CET1 regulatori del 12,9% (el mínim fixat per l'ECB és 9,25%).
- Venda de les participades Boursorama i Self Trade Bank el 2015 i futura venda de BEA i Inbursa a Criteriacaixa prevista per al 2016.



## CONTRIBUCIÓ A LA SOCIETAT

CaixaBank és un agent clau en l'economia espanyola i treballa per impulsar l'activitat econòmica, la productivitat empresarial, la creació d'ocupació i la millora de la qualitat de vida de les persones i les famílies. Per això són claus els bons resultats i la solvència de l'entitat, que li permeten mantenir els llocs de treball, adquirir productes i serveis a proveïdors, remunerar els accionistes i contribuir d'aquesta manera a la Fundació Bancària "la Caixa" i la seva Obra Social.

### IMPACTE DE LA NOSTRA ACTIVITAT

CaixaBank contribueix a l'economia del país a través de la seva activitat financera i de l'efecte derivat de la seva despesa en proveïdors, la despesa dels salaris dels seus empleats i dels empleats dels seus proveïdors, els dividendes als seus accionistes i l'activitat productiva de les empreses i empresaris autònoms que finança. L'entitat considera que és el seu deure contribuir a les finances públiques, a partir d'una política fiscal fundada sota els principis de responsabilitat, prudència i transparència.

El banc és també una important font de generació d'ocupació:

- Directa, amb els seus 32.242 empleats.
- Indirecta, a través de l'efecte multiplicador de les compres a proveïdors.
- Induïda, derivada de la compra de productes i serveis per part d'empleats i proveïdors i del finançament als clients.

També col·labora amb el programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa" per a la inclusió financera de persones en risc d'exclusió.

#### Contribució a l'economia espanyola

**6.985** Aportació de CaixaBank al PIB espanyol (directa i indirecta)  
milions d'euros  
(0,90% sobre el PIB)

**1.429** Compres a proveïdors  
milions d'euros  
(97% nacionals)

**2.520** Contribució fiscal  
milions d'euros

#### Generació d'ocupació

**43.041** Llocs de treball indirectes generats a través de la contractació de proveïdors

**109.000** Oportunitats de feina generades a través d'Incorpora (des del 2006)





## IMPULS DE L'ACTIVITAT ECONÒMICA

El 2015 el banc ha continuat treballant per donar suport i cobrir les necessitats del sector empresarial i de les famílies i fomentar l'emprenedoria i la innovació.

### Autònoms i empreses

La proposta de valor de CaixaBank inclou una àmplia gamma de productes i serveis adaptats per a empresaris autònoms i petites, mitjanes i grans empreses.

L'entitat disposa de la quota més gran de penetració d'empreses i, durant l'any, milloren també les quotes de mercat (+85 punts bàsics la quota de crèdit, fins al 13,9%, i +28 punts bàsics la de *factoring* i *confirming*, fins al 19,8%).

**La nova producció de crèdit creix significativament durant l'exercici**

#### Clients de CaixaBank

**57,4%**  
de les empreses  
espanyoles

**32,7%**  
dels autònoms  
espanyols

#### Finançament a empreses

**211.088**  
operacions noves  
concedides  
(+12% vs. 2014)

**77.153**  
milions d'euros  
concedits  
(+26% vs. 2014)

#### Finançament a autònoms

**80.268**  
operacions noves  
concedides  
(+14% vs. 2014)

**1.719**  
milions d'euros  
concedits  
(+17% vs. 2014)



Contribució a l'economia espanyola ↗

Creació d'ocupació ↗

Una de les apostes estratègiques del banc és la mobilització de la força de vendes, que disposa de més de 13.500 Smart PC i altres solucions que faciliten l'accés a vetes de mercat:

- **CaixaNegocis**, per a autònoms, comerços, professionals liberals i microempreses: amb 308.800 nous clients (+23% vs. 2014) i 94.000 milions d'euros de volum de negoci.
- **AgroBank**, per al sector agrari, ramader i pesquer: amb 47.000 nous clients (+67% vs. 2014) i 15.118 milions d'euros de volum de negoci.



## MicroBank

MicroBank, el principal banc social especialitzat en microfinances d'Europa, es dirigeix a segments de població les necessitats financeres dels quals no estan cobertes, ja siguin emprenedors, microempreses o famílies.

Opera des del 2007, a través de la xarxa d'oficines de CaixaBank, per promoure l'activitat productiva, la creació d'ocupació, l'autoocupació, el desenvolupament personal i familiar i la inclusió financera.

Disposa d'una àmplia gamma de microcrèdits, per a totes les necessitats:

- Per a professionals autònoms i microempreses: Microcrèdit Emprenedors i Negocis i ecoMicrocrèdit Negocis.
- Per a emprenedors en risc d'exclusió social: Microcrèdit Social, amb la col·laboració de 566 entitats que proporcionen assessorament per a projectes d'autoocupació.
- Per a persones i famílies: Microcrèdit Personal i Familiar, ecoMicrocrèdit Personal i Prèstec Màster Erasmus+.
- Per a empreses socials: Crèdit Empresa Social.
- Pignoratius: Microcrèdits Pignoratius.

## Premis EmprenedorXXI

Els Premis EmprenedorXXI, creats el 2007, identifiquen, reconeixen i acompanyen les empreses innovadores espanyoles de recent creació amb un potencial de creixement més gran.

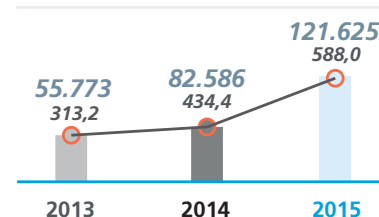
Es concedeixen d'acord amb l'Empresa Nacional d'Innovació, ENISA, que pertany al Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme.

Disposen de dues categories:

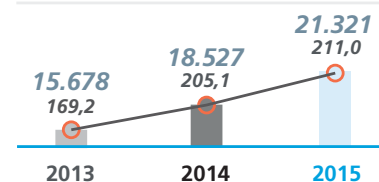
- **Creixes**, per a empreses amb una trajectòria d'entre dos i set anys en el mercat.
- **Emprens**, per a empreses amb menys de dos anys d'activitat.

La 9a edició dels premis ha tingut 737 participants.

### Microcrèdits concedits



### Microcrèdits per a emprenedors i negocis concedits



■ Nombre  
■ Import (en milions d'euros)

**21.321** Llocs de treball creats gràcies als microcrèdits per a emprenedors i negocis concedits



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 2015 auditats del Grup CaixaBank. Tots dos documents es poden consultar al web corporatiu.



Accediu a la versió *on-line* a  
[www.CaixaBank.com/informeintegrat2015](http://www.CaixaBank.com/informeintegrat2015)



mòbil

tauleta

PC

