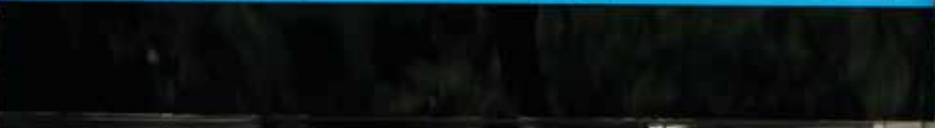


INFORME  
CORPORATIU  
INTEGRAT

2016





🇺🇸 🇬🇧 🇫🇷 🇮🇹 🇪🇸 🇯🇵 🇰🇷 🇮🇳 🇦🇪

**Hello. This is your ATM**

All services and products are available in your own language

Services available in your language:

- English
- Spanish
- French
- Italian
- Japanese
- Korean
- Chinese
- Arabic

Services disponibles dans votre langue:

- Anglais
- Espagnol
- Français
- Italien
- Japonais
- Coréen
- Chinois
- Arabe

Services disponíveis em sua língua:

- Inglês
- Espanhol
- Francês
- Italiano
- Japonês
- Coreano
- Chinês
- Árabe

Services disponibles dans votre langue:

- العربية
- الفرنسية
- الإنجليزية
- الإسبانية
- اليابانية
- الكورية
- الصينية



# CaixaBank el 2016

## Líders en banca minorista

**32.403**

professionals,  
compromesos  
amb la qualitat  
del servei

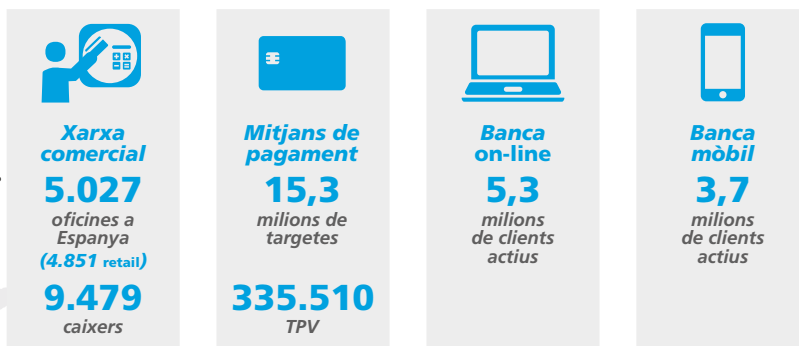
**1 de cada 4**

clients bancaris ens considera  
la seva entitat de referència

**13,8**

milions  
de clients

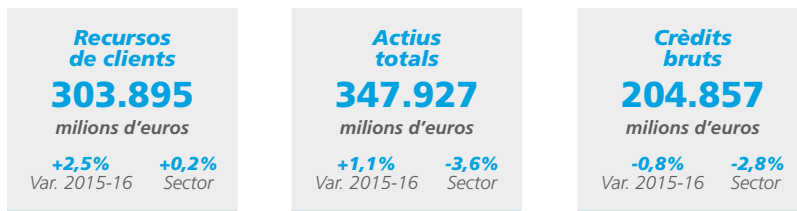
### Model multicanal líder amb gran capacitat comercial



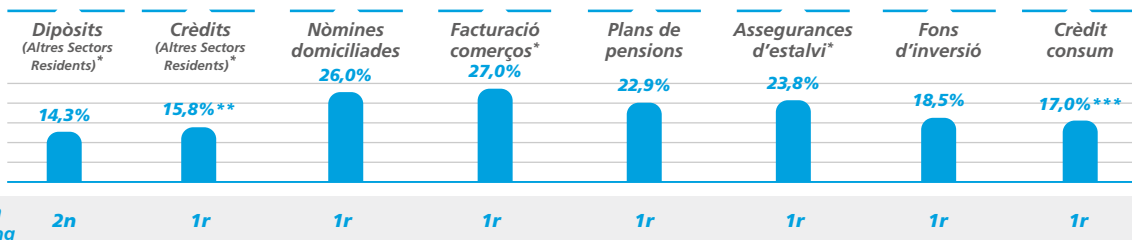
Líders a Espanya,  
amb la xarxa  
més extensa

El major nombre  
de clients digitals  
actius

### Lideratge consolidat, amb quotes de mercat creixents



### Quotes de mercat



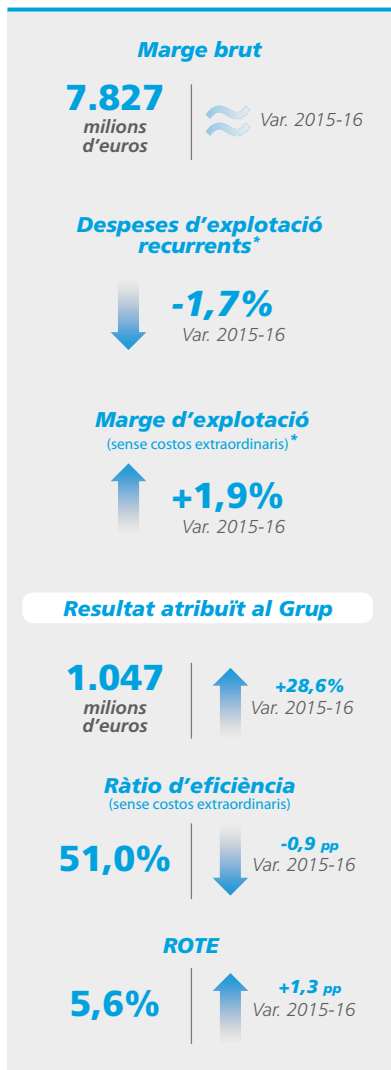
\* Últimes dades disponibles (setembre 2016).

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

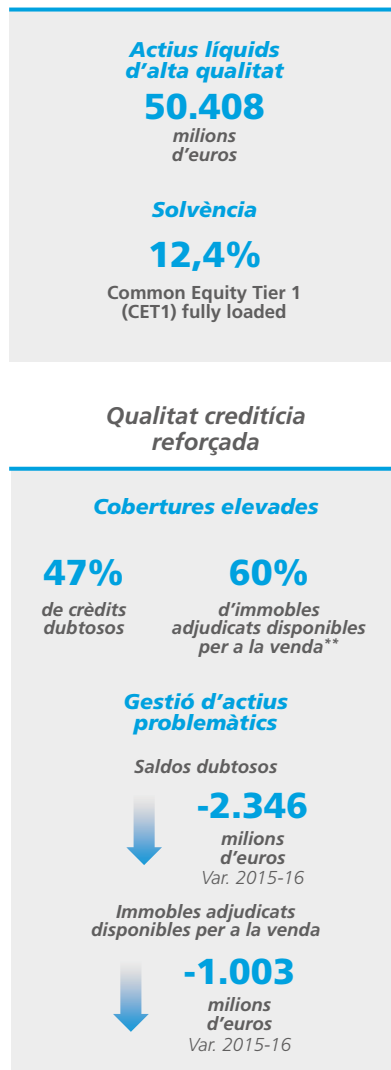
\*\*\* Inclou les dades de CaixaBank Payments, MicroBank i CaixaBank Consumer Finance.

## **mantenint la fortalesa de balanç**

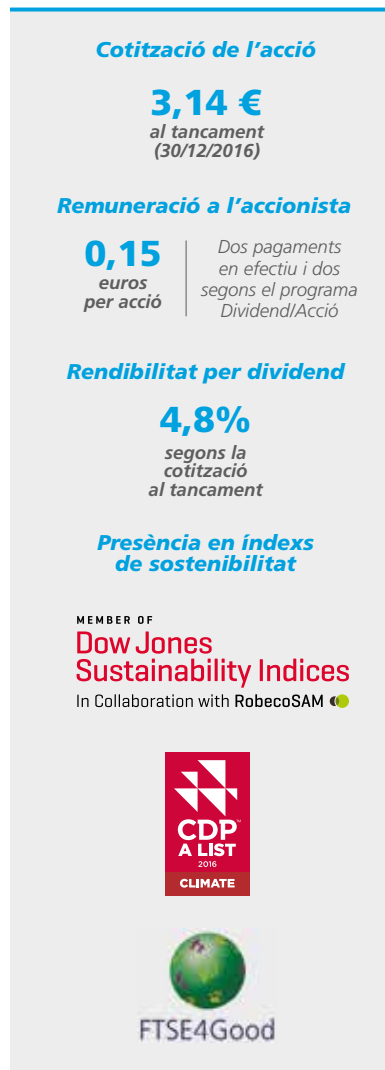
**Capacitat sostinguda per generar ingressos i racionalitzar despeses**



**Folgada liquiditat i solidesa en capital**



**Un valor reconegut i amb atractiva rendibilitat per dividend**



\* El 2015 no s'inclouen les despeses associades a la integració de Barclays Bank, SAU ni les relacionades amb l'Acord Laboral. El 2016 no s'inclouen les relacionades amb l'Acord Laboral.

\*\* Quocient del sanejament del préstec en l'adjudicació més les provisions comptables registrades amb posterioritat, entre el deute cancel·lat en l'adjudicació.



INFORME  
CORPORATIU  
INTEGRAT  
**2016**



# ÍNDEX

<b>CARTA DEL PRESIDENT</b>	<b>2</b>
<b>CARTA DEL CONSELLER DELEGAT</b>	<b>3</b>
<b>LA NOSTRA IDENTITAT</b>	<b>4</b>
<b>GOVERN CORPORATIU</b>	<b>7</b>
<b>MODEL DE NEGOCI</b>	<b>12</b>
<b>LÍNIES ESTRATÈGIQUES</b>	<b>18</b>
<b>GESTIÓ ACTIVA DELS RISCOS</b>	<b>50</b>
<b>CONTRIBUCIÓ A LA SOCIETAT</b>	<b>56</b>



***“La nostra trajectòria d’èxit s’ha aconseguit gràcies a una manera de fer banca que es fonamenta en uns valors corporatius sòlids que inclouen un compromís clar amb el conjunt de la societat”***

Jordi Gual Solé  
President

## CARTA DEL PRESIDENT

El 2016 s’ha superat l’equador del Pla Estratègic “Ser líders en confiança i rendibilitat” que CaixaBank va llançar el 2015 amb un horitzó de quatre anys. Avui podem dir que l’entitat avança molt favorablement en les principals línies d’actuació i que estem molt satisfets dels èxits assolits.

En aquests darrers dos anys, hem ampliat el nostre lideratge comercial gràcies a un model de banca basat en la proximitat, la qualitat de servei, una àmplia oferta de productes i serveis i una potent base tecnològica. Treballem, com sempre hem fet, per forjar relacions estables i duradores amb aquelles persones que han dipositat la seva confiança en nosaltres. Al tancament del 2016, gairebé el 30% dels espanyols eren clients de l’entitat, dos punts percentuals més que a l’inici del Pla, i el 26% ens considerava la seva entitat principal. Després del tancament de l’oferta d’adquisició d’accions de BPI, iniciem un projecte que ens ha de permetre estendre aquest lideratge comercial al conjunt de la península Ibèrica.

En l’àmbit digital, conscients dels molts reptes i oportunitats, seguim apostant per la innovació i les noves tecnologies a l’hora de relacionar-nos amb els nostres clients. La nostra ambició passa per continuar liderant el procés de transformació en què està immers el sector. La combinació de la nostra àmplia xarxa d’oficines amb una oferta digital i tecnològica de primer nivell és una fortalesa clau per poder oferir un servei de màxima qualitat als nostres clients.

Aquests progressos ens han ajudat a generar uns resultats molt positius el 2016 malgrat la complexitat de l’entorn, caracteritzat per uns tipus d’interès en mínims i el feble creixement dels balanços bancaris. Alhora, hem continuat reduint la taxa de morositat, que se situa significativament per sota de la mitjana del sector a Espanya. CaixaBank també manté uns nivells de solvència molt elevats, tal com va evidenciar el test d’estrès de l’EBA i del Banc Central Europeu. Superem folgadoament els requeriments regulatoris mínims de capital i liquiditat.

La trajectòria d’èxit de CaixaBank s’ha aconseguit gràcies a una manera de fer banca que es fonamenta en uns valors corporatius sòlids que inclouen un compromís clar amb el conjunt de la societat. Potenciem la inclusió financera a través de l’activitat de MicroBank i amb la nostra presència al 93% dels municipis espanyols de més de 5.000 habitants. Hem demostrat també una sensibilitat especial a l’hora de gestionar les dificultats de moltes famílies en l’àmbit de l’habitatge, buscant solucions a través de la gestió del deute i programes de lloguer social. I, per descomptat, mantenim una estreta col·laboració amb l’Obra Social de la Fundació Bancària “la Caixa”, el nostre principal accionista. A través dels dividendes rebuts de CaixaBank i altres participades, l’Obra Social disposa d’un pressupost de 510 milions d’euros el 2017 per millorar les oportunitats dels col·lectius més desfavorits.

Els èxits de CaixaBank no es podrien explicar sense la contribució i el gran acompliment del seu equip humà. Tenim una gran plantilla, que sent els valors de l’entitat i en el desenvolupament professional de la qual continuarem invertint. El seu compromís ens permet ser optimistes i confiar que seguirem liderant la banca del futur.

Finalment, vull agrair, un any més, la confiança que ens dipositen els nostres clients i els nostres accionistes. Amb tots ells esperem continuar compartint un llarg recorregut de creació de valor.

## CARTA DEL CONSELLER DELEGAT

El 2016 l'economia espanyola consolida la seva recuperació i mostra, per tercer any, un creixement substancial; però, alhora, continua presentant importants complexitats per al sector financer, el qual ha hagut de fer front a uns tipus d'interès excepcionalment reduïts i a un despallanquejament de famílies i empreses més acusat i prolongat del que estava previst.

En aquest entorn destaca l'excel·lent acompliment de CaixaBank en l'exercici: hem accentuat el nostre lideratge comercial, els nostres resultats ja mostren una sòlida trajectòria de recuperació i seguim reduint a bon ritme els actius no productius.

En el terreny comercial és destacable l'augment del 12,2% en assegurances i actius sota gestió, així com el canvi de tendència de la nostra cartera de crèdit sa (+0,4%) respecte a un sector que continua en contracció. L'acompliment ens ha portat a seguir guanyant quota de mercat en els principals productes i serveis: 130 punts bàsics en assegurances d'estalvi i actius sota gestió, 39 punts en assegurances de no vida, 19 punts en crèdit i 107 punts en nòmines domiciliades.

Aquest avanç posa de manifest la capacitat de la nostra proposta de negoci per donar resposta a les creixents necessitats dels nostres clients en tots els segments. Amb el suport de la tecnologia hem continuat desenvolupant la nostra capacitat de relació amb els clients, de manera que avui tenim més de 5,3 milions de clients digitals, que majoritàriament mantenen amb nosaltres una intensa relació multicanal. El 2016 també hem llançat nous serveis especialitzats en el canal mòbil com ImaginBank, pioners en el sector.

Pel que fa als resultats, es confirma la nostra progressió positiva per quart any consecutiu. La solidesa dels ingressos, amb una contribució significativa de les assegurances i la gestió d'actius, combinada amb la contenció dels costos i la reducció de les dotacions, han situat el resultat atribuït al Grup en 1.047 milions d'euros, un 28,6% més que el 2015.

La intensa gestió ha permès una important reducció del 14% en saldos dubtosos i d'actius adjudicats. D'altra banda, CaixaBank segueix mantenint excel·lents nivells de liquiditat, de més de 50.400 milions d'euros, i de solvència, amb una ràtio CET1 *fully loaded* del 12,4% al tancament del 2016.

El 2016 vam llançar una oferta pública d'adquisició del banc portuguès BPI que ha culminat amb èxit el febrer del 2017. Tenim una estreta relació amb BPI de més de 20 anys com a accionistes de referència i estem fermament convençuts que s'inicia un projecte molt fructífer per a les dues entitats.

Encarem, per tant, la segona meitat del nostre Pla Estratègic 2015-2018 amb una sòlida situació comercial i financera, i amb plena confiança del compliment dels objectius. Entre les línies principals destaquen les de continuar potenciant la millora de la qualitat de servei i la reputació, seguir impulsant el desenvolupament del nostre equip humà i continuar liderant la transformació digital. La combinació anterior ens portarà a aconseguir una atractiva rendibilitat per als nostres accionistes per tal de, entre altres coses, contribuir al desenvolupament de la imprescindible tasca social del nostre accionista, la Fundació Bancària "la Caixa".



***"Durant el 2016 hem accentuat el nostre lideratge comercial, els nostres resultats ja mostren una sòlida trajectòria de recuperació i seguim reduint a bon ritme els actius no productius"***

Gonzalo Gortázar Rotaèche  
Conseller Delegat



## LA NOSTRA IDENTITAT

CaixaBank és el banc minorista líder a Espanya, amb la base més gran de clients del país, 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; una oferta integral de productes i serveis; la xarxa comercial més gran del país, multicanal, i amb una alta capil·laritat i un equip d'especialistes altament formats. L'entitat manté com a prioritats l'alta exigència en qualitat de servei, una aposta ferma per la mobilitat i la digitalització, i la voluntat de ser reconeguda de manera diferencial per la seva proximitat, solidesa financera, capacitat d'innovació i responsabilitat social.

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

### Banc minorista líder a Espanya

#### Institució insígnia

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

**18.768 milions d'euros** de **capitalització** borsària

**347.927 milions d'euros** d'**actiu total**

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

La **xarxa comercial més gran del país** (4.851 oficines *retail* i 9.479 caixers)

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

**Banc de l'any a Espanya** per *The Banker* i **millor banc retail digital a Europa Occidental** per *Global Finance*

#### Estratègia sòlida

**8,7 sobre 10**, nivell de **satisfacció** dels clients

**1.047 milions d'euros** (+28,6% vs. 2015), **resultat atribuït** del Grup

**12,4% CET 1 fully loaded** (+84 punts bàsics vs. 2015)

**81.890 milions d'euros** (+9,9% vs. 2015) d'**actius sota gestió**

**50.408 milions d'euros** d'**actius líquids d'alta qualitat**

**Aposta per la mobilitat i la digitalització**: 22.220 gestors amb Smart PC i 14,4 milions de signatures digitals

**Equip capacit**: més de 7.000 postgraduats en assessorament

#### Model de banca responsable

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

**0,72% de contribució** directa i indirecta **al PIB espanyol**

Més de 33.000 pisos, **el parc d'habitatge social privat més gran del país**

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

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

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

**Millor Banca Responsable 2016 d'Europa** per *Euromoney*

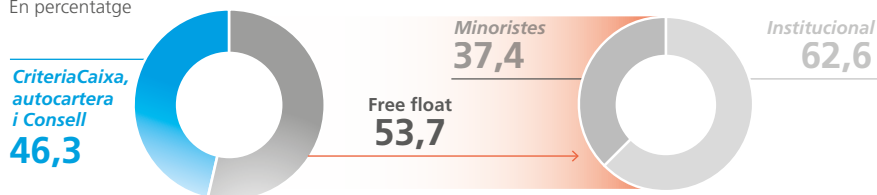
## ESTRUCTURA ACCIONARIAL

L'accionista de referència del banc, amb una participació del 45,3% del capital social, és CriteríaCaixa, una societat d'inversions controlada al 100% per la Fundació Bancària "la Caixa". El capital circulant es divideix entre més de 682.000 accionistes, i més de la meitat d'aquest *free float* és en mans d'inversors institucionals.

*El capital social circulant està repartit entre més de 682.000 accionistes*

### Estructura de base accionarial

En percentatge



### Cap a una diversificació més gran de la base accionarial

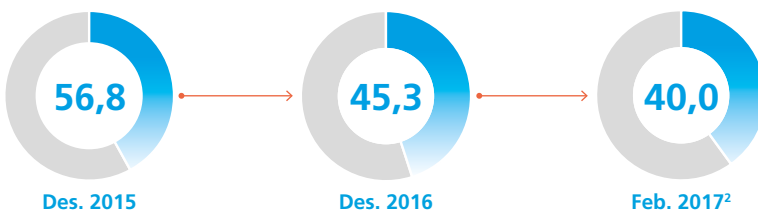
El 26 de maig de 2016, CriteríaCaixa va comunicar al mercat la seva intenció de complir les condicions del Banc Central Europeu per a la desconsolidació prudencial de CriteríaCaixa respecte al Grup CaixaBank abans que finalitzés l'exercici 2017. Aquestes condicions inclouen, entre d'altres, que els drets polítics i econòmics de CriteríaCaixa a CaixaBank no sobrepassin el 40% del total.<sup>1</sup>

En aquest sentit, CriteríaCaixa va tancar al maig una permuta d'actius amb CaixaBank<sup>2</sup> i, al desembre, va col·locar entre inversors institucionals un paquet d'accions representatives del ~1,7% del capital social de CaixaBank. Així, va reduir la seva posició a CaixaBank des del 56,8% al tancament del 2015 fins al 45,3% al tancament del 2016. El febrer de 2017, CriteríaCaixa va vendre un altre paquet d'accions representatives d'un 5,322% del capital social de CaixaBank, amb la qual cosa va situar la seva participació en el 40%.

Per a CaixaBank, la reducció gradual de la participació de CriteríaCaixa resulta en un capital circulant més gran, una base accionarial més diversificada i una major liquiditat en el mercat d'accions de CaixaBank.

### Reducció gradual de la participació de CriteríaCaixa

Percentatge de participació de CriteríaCaixa a CaixaBank



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

2. Li va transferir accions pròpies representatives del 9,89% del capital social de CaixaBank i 678 milions d'euros en efectiu a canvi de sengles participacions a BEA i GFI.

## Informació, transparència i proximitat a l'accionista



**781 trucades** ateses  
**1.609 correus electrònics** contestats  
**Oficina de l'accionista** a Barcelona i itinerant



**1,87 milions de Newsletter** Accionistes CaixaBank  
**317.000 exemplars** de la Revista Accionistes CaixaBank  
**6,6 milions de correus electrònics i alertes** informatives enviats  
**Espai de l'Accionista** del web corporatiu  
Presència en xarxes socials a través de **Twitter** a **@AccionistesCABK**



**2 reunions** del Comitè Consultiu d'accionistes CaixaBank  
**59 esdeveniments** corporatius i culturals  
**2.774 accionistes** assistents



**16 cursos** formatius en economia i mercats financers  
**1.275 accionistes** assistents

# GOVERN CORPORATIU

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

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

## Estructura de gestió i control de CaixaBank

### Junta General d'Accionistes

### Consell d'Administració



El 2016 s'ha continuat avançant en el reforçament del govern corporatiu, amb l'augment en el nombre de consellers independents. Així mateix, després de la modificació de l'Acord d'integració entre CaixaBank i Banca Cívica, s'ha reduït a un el nombre de representants de les Fundacions al Consell del banc (Fundación Bancaria Caja Navarra hi va renunciar el 27 d'octubre).

D'altra banda, es preveu nomenar entre els independents un conseller coordinador amb amplis poders que incloguin les relacions amb els accionistes en temes de govern corporatiu, en el marc dels compromisos assumits per Criteriacaixa amb el BCE per materialitzar la seva desconsolidació a efectes prudencials de CaixaBank.

## Consell d'Administració

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



## MILLORS PRÀCTIQUES EN GOVERNANÇA

- Màxima puntuació en el ISS QuickScore: millor classificació entre els comparables domèstics

### Accionistes

#### amb iguals drets

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

### Un consell equilibrat

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



## CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

Consellers a 31 de desembre de 2016<sup>1</sup>





**1. Jordi Gual Solé**  
President  
*Dominical*

**2. Antonio Massanell Lavilla**  
Vicepresident  
*Executiu*

**3. Gonzalo Gortázar Rotaeché**  
Conseller Delegat  
*Executiu*

**4. Alain Minc**  
*Independent*

**5. María Amparo Moraleda Martínez**  
*Independent*

**6. Alejandro García-Bragado Dalmau<sup>2</sup>**  
Secretari del Consell  
*no Conseller*

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

**8. Eva Aurín Pardo<sup>1</sup>**  
*Dominical*

**9. María Teresa Bassons Boncompte**  
*Dominical*

**10. María Verónica Fisas Vergés**  
*Independent*

**11. Salvador Gabarró Serra**  
*Dominical*

**12. Javier Ibarz Alegria**  
*Dominical*

**13. Juan Rosell Lastortras**  
*Independent*

**14. José Serna Masía**  
*Dominical*

**15. John S. Reed**  
*Independent*

**16. Koro Usarraga Unsain**  
*Independent*

**17. Xavier Vives Torrents**  
*Independent*

Fundación Cajasol representada per:  
**Guillermo Sierra Molina**  
(no apareix a la foto)  
*Dominical*

**18. Óscar Calderón de Oya<sup>2</sup>**  
Secretari General i Vicesecretari primer del Consell  
*no Conseller*

**19. Adolfo Feijóo Rey**  
Vicesecretari segon del Consell  
*no Conseller*

1. El 15 de desembre de 2016, la Sra. Aurín va renunciar a la seva condició de vocal del Consell.

2. Des de l'1 de gener de 2017, el Sr. García-Bragado és vocal (dominical) del Consell d'administració i el Sr. Calderón exerceix com a Secretari General i del Consell.

## Les millors pràctiques de bon govern

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

En aquest sentit, compleix la normativa vigent en la matèria i, a més, de manera voluntària, la major part de les 64 recomanacions del Codi de Bon Govern per a societats cotitzades de la CNMV. Concretament, en compleix 55 de manera íntegra i, parcialment, les següents:

- La 5, ja que es va aprovar en la JGA 2015 una delegació que permet al Consell emetre accions a exclusió del dret de subscripció preferent, excloent-ne la limitació de no superar el 20% del capital social. Això no obstant, aquesta autorització no ha estat utilitzada.
- La 10, atès que les regles de votació per a una possible proposta d'acord en la Junta General d'Accionistes formulada per accionistes no són les mateixes que per a les propostes formulades pel Consell.
- La 27, perquè les delegacions per a les votacions en seu del Consell, quan n'hi ha, es fan sense instruccions específiques perquè es considera millor pràctica.
- La 31, perquè CaixaBank no fa diferència entre els membres del Consell a l'hora d'establir requisits per incloure una nova proposta en l'ordre del dia de les seves reunions.
- La 36, atès que en l'autoavaluació del Consell no es valora de manera individualitzada l'acompliment de cada conseller.

Cal indicar que dues de les recomanacions no es compleixen pel fet de no ser aplicables, ja que en el Grup CaixaBank només cotitza el banc i no hi ha la figura de Conseller Coordinador. Les dues recomanacions restants, la 13 i la 62, s'expliquen. La 13, perquè el Consell té un nombre de membres superior al suggerit, atesos els seus antecedents, particularitats i exigències normatives. I la 62, perquè les accions lliurades als consellers executius com a part del seu bonus anual tenen un període de retenció de 12 mesos, sense cap altre requisit després d'aquest període.



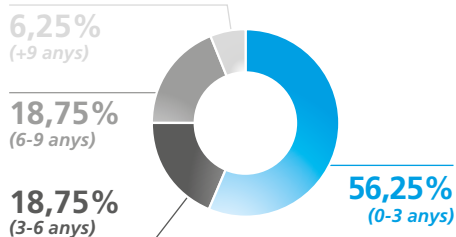
Per a més informació, consulte l'**Informe Anual de Govern Corporatiu de CaixaBank**, disponible al web corporatiu del banc

### Perfil dels membres del Consell\*

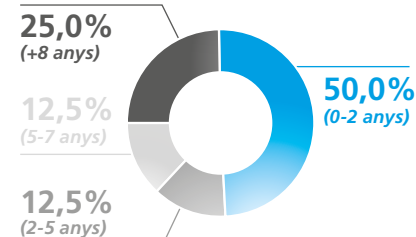
#### Diversitat



#### Termini d'acompliment en el càrrec



#### Consellers independents (anys en el càrrec)



\* De manera continuada i al tancament de l'exercici 2016. A 31 de desembre, hi havia dues vacants al Consell.

## COMITÈ DE DIRECCIÓ

A 31 de desembre de 2016

### Conseller Delegat



**Gonzalo Gortázar Rotaeché**

### Directors Generals



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



**Juan Antonio Alcaraz García**  
Negoci



**Pablo Forero Calderón**  
Projecte BPI



**Xavier Coll Escursell**  
RH i Organització



**Jordi Mondéjar López**  
Riscos

### Directors Generals Adjunts



**Joaquín Vilar Barrabeig**  
Auditoria Interna

### Directors Executius



**Javier Pano Riera**  
Finances



**Jordi Fontanals Curiel**  
Mitjans



**María Victoria Matía Agell**  
Banca  
Internacional



**María Luisa Martínez Gistau**  
Comunicació,  
Relacions Institucionals,  
Marca i R.S.C.



**Matthias Bulach**  
Intervenció,  
Control de Gestió  
i Capital



**Óscar Calderón de Oya**

### Secretaria General



## MODEL DE NEGOCI

CaixaBank és el banc líder a Espanya gràcies a un model de banca universal, basat en la qualitat, la proximitat, l'especialització i la innovació, 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 grans grups bancaris i disposa de participacions en companyies líders del sector serveis.

### UN GRUP LÍDER

CaixaBank, que té 13,8 milions de clients, prop d'un 30% dels clients bancaris adults del país, és l'entitat principal per a una quarta part d'ells. Aquesta confiança s'ha traduït, un any més, en elevades quotes de mercat per als principals productes i serveis bancaris. Així mateix, i a través de VidaCaixa, ocupa la primera posició en el mercat d'assegurances d'estalvi i plans de pensions.

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

### Principals productes i serveis: posició en el rànquing i quotes de mercat

En percentatge. Dades a desembre de 2016

1r



2n

### Quota de penetració de clients

**29,5%** Particulars  
> 18 anys

**44,9%** Empreses  
(1-100 milions  
d'euros de facturació)

\* Últimes dades disponibles (setembre de 2016).

## GESTIÓ ESPECIALITZADA

### Model de banca universal

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

**Entitat propera**, per dimensió, capillaritat i coneixement del client

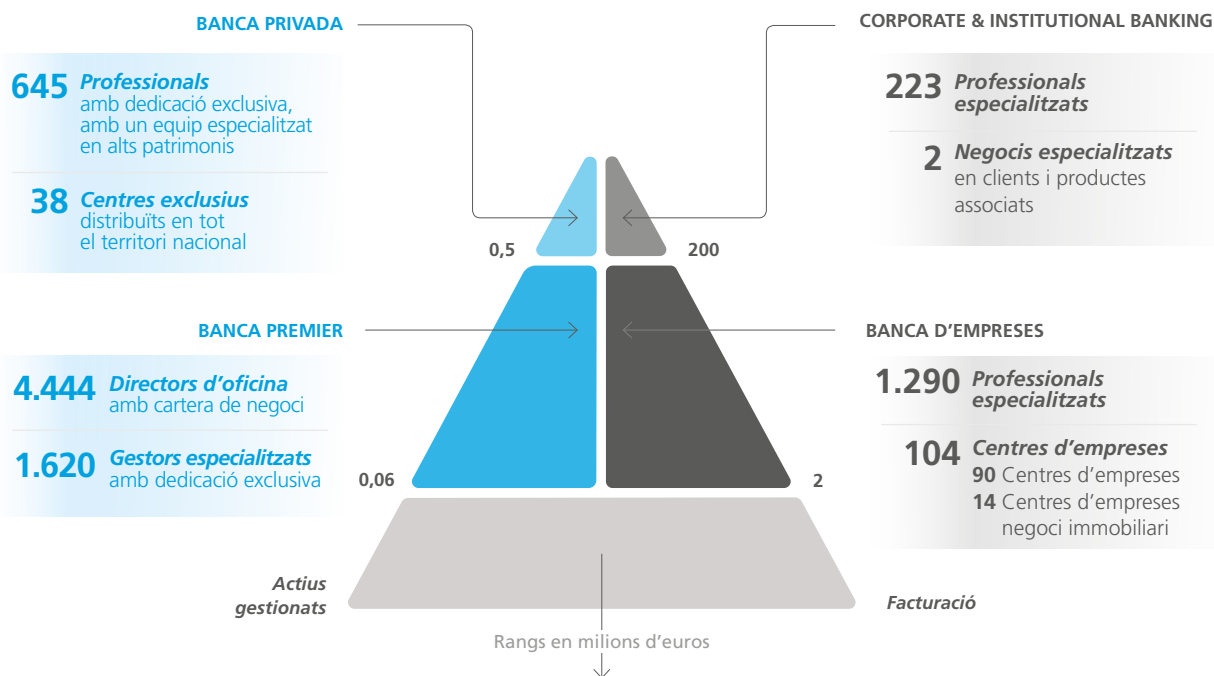
**Equips formats i especialitzats** i alta qualitat de servei

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

**Ampli catàleg de productes**, amb solucions financeres i no financeres

#### Per a particulars

#### Per a empreses i institucions



#### Banca de Particulars i Negocis

Amb la xarxa d'oficines i caixers més extensa del territori nacional

Pilar fonamental de la resta de propostes de valor

Inclou particulars, microempreses, autònoms, comerços, professionals i agraris

## Banca de Particulars i Negocis

**Aquesta proposta de valor es basa en una oferta multicanal i de qualitat, amb solucions senzilles i convenients, i en una proposta innovadora i diferenciada.**

El 2016, l'activitat en **Banca de Particulars** s'ha centrat en:

- La captació de nòmines, amb 857.324 noves nòmines domiciliades (+9,6% vs. 2015), gràcies a la progressiva millora del mercat laboral i una política comercial activa.
- L'increment de la vinculació de clients, a través de l'activitat comercial i el llançament de nous productes. Destaquen les vendes de 2,29 milions de pòlisses d'assegurances (generals i de vida), l'increment en la nova producció de finançament al consum (+41% vs. 2015) i en la producció de noves hipoteques a particulars (+35% vs. 2015).
- La certificació del model d'atenció, amb l'obtenció del segell AENOR conform d'excel·lència en el servei. Aquesta és la primera certificació d'una Banca de Particulars a nivell europeu.

El 2016, es consolida la proposta de **CaixaBank Negocis**, en marxa des del 2014, i dirigida a clients autònoms, professionals, comerços i petites empreses que facturem fins a 2 milions d'euros.

- Es consolida l'especialització en la gestió, amb més de 1.600 gestors amb dedicació exclusiva i els sotsdirectors comercials de les oficines sense gestor de negocis. Els gestors disposen de dispositius mòbils que els permeten dur l'oficina al negoci del client. Així mateix, els clients disposen d'un canal de comunicació exclusiu i segur amb el seu gestor, el Mur de Negocis.
- Es manté l'aposta per la digitalització. Així, els clients disposen de les solucions més avançades com ComerciaBox (amb les principals mètriques de les operacions amb targeta acceptades pel comerç), El Meu Comerç Online (amb eines perquè petits comerços puguin crear i gestionar el seu propi canal *on-line*) i TPV Tablet (*software* per a la gestió integral del comerç i *hardware* de punt de venda).
- S'aconsegueix la Certificació AENOR del Model d'Atenció de CaixaBank Negocis, després de l'avaluació del procés comercial i l'excel·lència en la gestió.



**105.706** *Inversió  
milions d'euros*

**77.868** *Recursos  
gestionats  
milions d'euros*

### ASSEGURANCES I PLANS DE PENSIONS

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

#### **VidaCaixa (100% CaixaBank)**

- Núm. 1 en assegurances de vida
- Núm. 1 en plans de pensions

#### **SegurCaixa Adeslas (49,9% VidaCaixa)**

- Núm. 1 en assegurances de salut\*
- Núm. 2 en assegurances de llar\*
- Núm. 4 en assegurances multirisca\*

**Aporten un 30%  
del benefici net del segment  
bancassegurances\*\***

\* Últimes dades disponibles (Icea, 3T 2016)

\*\* Excloent-ne els aspectes singulars

## Banca Premier

**A través d'un model propi d'assessorament, professionals amb formació certificada i solucions exclusives per als clients, aquesta proposta de valor és líder en assessorament financer.**

Durant l'any, es treballa per consolidar la marca CaixaBank Banca Premier i potenciar la diversificació de la cartera. Per aconseguir-ho, l'actuació s'ha centrat a impulsar l'estalvi a llarg termini.

El 2016, s'ha modificat la segmentació de clients: s'hi inclouen aquells amb un saldo superior a 60.000 euros, llevat d'aquells clients amb un saldo en recursos més valors gestionats entre 60.000 i 100.000 euros, d'edat igual o superior a 65 anys i amb menys de 10.000 euros en productes no invertibles.

També durant l'any, es renova el certificat AENOR en Assessorament Financer, que respon al compromís per l'excel·lència i la qualitat de servei de Banca Premier. Així mateix, 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). Durant l'any, s'han certificat 157 gestors nous, arribant així als 859 gestors certificats (53% del total).

El 2017 es continuarà enfortint el servei d'assessorament, per tal d'incrementar la diversificació dins de les carteres d'estalvi, inversió i previsió.

## Banca Privada

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

Disposa d'un dels equips més grans de gestors de banca privada del país, amb equips especialitzats i més de 500 professionals acreditats amb una experiència mitjana de 15 anys.

Reconeguts com a "Millor Banca Privada a Espanya" el 2015 i 2016 segons la revista *Euromoney*, així com "La millor Banca Privada del món en comunicació digital" el 2016 per *The Banker*. Aquests reconeixements reforcen el lideratge del model de Banca Privada i la seva capacitat d'innovació i previsió.

Durant el 2016 s'ha implantat un nou disseny de centre per a les oficines de Banca Privada. El 2017 s'obriran nous centres de Banca Privada per atendre les necessitats dels clients, els quals incorporaran aquest nou disseny.

També el 2017 es mantindrà l'aposta per la formació contínua dels professionals i per la tecnologia al servei de les necessitats dels clients. Així mateix, es preveu l'obtenció de la certificació AENOR en Assessorament Financer per a aquesta proposta.



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

Asesoramiento  
Patrimonio  
Personal

**AENOR**  
conform



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



Millor Banca Privada a  
Espanya 2015 i 2016



## Banca d'Empreses

La xarxa de centres d'empreses treballa amb la vocació d'establir una relació a llarg termini amb les empreses i dóna suport al seu creixement i a la gestió del dia a dia financer. Per fer-ho, disposa d'un equip d'experts en la gestió integral de les empreses que ofereix solucions innovadores i una atenció especialitzada.

El 2016, es creen al País Basc, Barcelona i Madrid tres unitats de grans empreses per oferir un servei a mida per a aquests clients.

Durant l'exercici, en línia amb el procés de digitalització de la banca, es llança el servei d'assessorament personalitzat a través de videoconferència amb especialistes de comerç exterior, finançament especialitzat i tresoreria. CaixaBank és la primera entitat financera que ofereix aquest servei en el mercat espanyol.

A través del Pla Estímul a la Inversió (PEI), i amb l'objectiu de donar suport al teixit empresarial, s'ofereixen solucions de finançament per a projectes solvents, tant de liquiditat com d'inversió.

CaixaBank és el banc que trien el 44,9% de les empreses per la seva àmplia xarxa d'experts, cobertura internacional, banca digital i model d'atenció certificat per AENOR (Font: FRS Inmark, Estudi del comportament financer de les empreses, 2015).

## Corporate & Institutional Banking

Aquesta proposta de valor 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.

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

Aquest primer any de CIB, malgrat el marcat increment de la competència nacional i internacional, s'han assolit els objectius d'inversió i de marge ordinari.

El 2017, es continuarà treballant per aconseguir més pes i penetració en el mercat a través d'un creixement gradual, sostenible, rendible i ajustat al risc.



## NEGOCI DIVERSIFICAT

### Presència internacional de CaixaBank

- **Sucursals internacionals**

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

- **Oficines de representació**

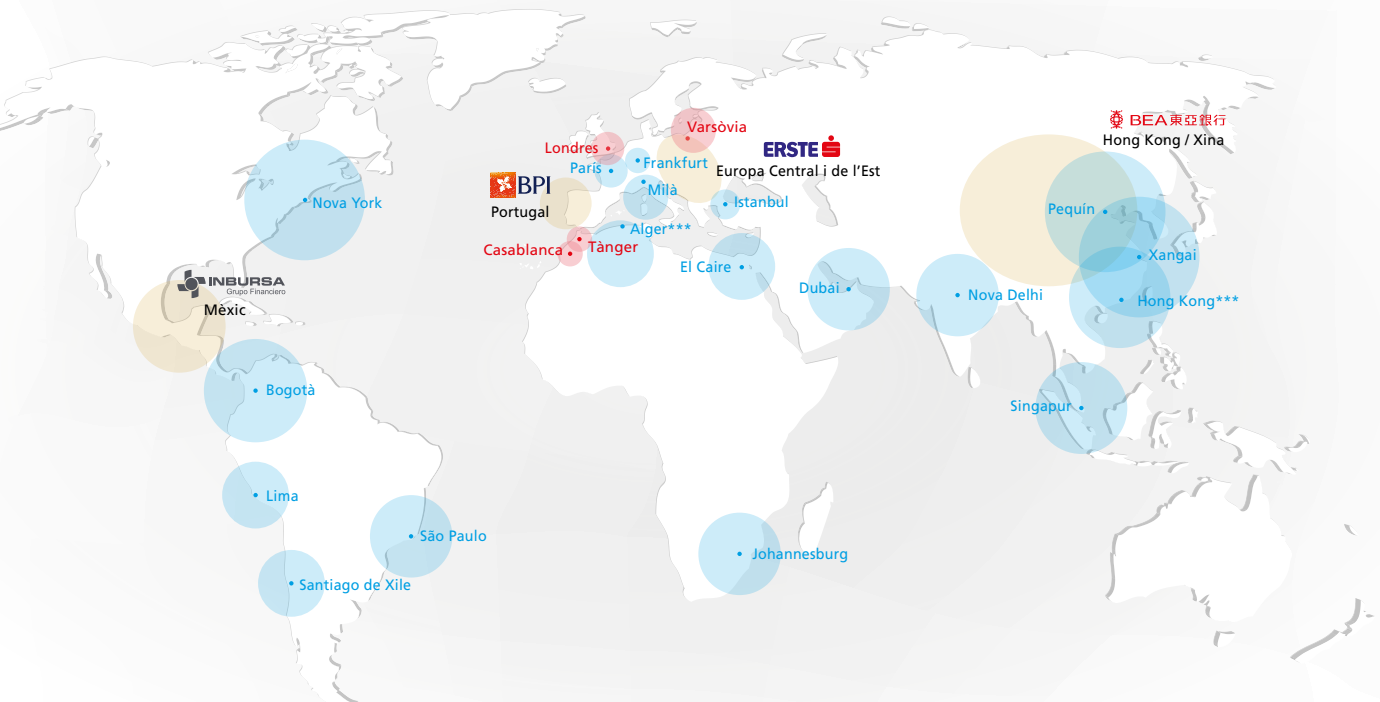
Assessorament a empreses multinacionals europees amb filial a Espanya i a empreses espanyoles amb projectes a l'estranger. Properament, obertura a Alger, São Paulo i Johannesburg.

- **Aliances estratègiques**

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 corresponents.

 <b>BPI</b> **	<b>45,50%</b>
 <b>ERSTE</b>	<b>9,92%</b>



\* Inclou GFI i BEA. El maig de 2016, CaixaBank va traspasar la seva participació a GFI i BEA a CriteríaCaixa, d'acord amb la permuta d'actius signada el desembre de 2015. Això no obstant, CaixaBank manté la seva relació estratègica i de cooperació comercial amb GFI i BEA.

\*\* Després de concloure amb èxit l'OPA sobre BPI, des del 8 de febrer de 2017 CaixaBank posseeix una participació del 84,51% del capital.

\*\*\* Propera 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>10,05%</b>
 <b>Telefonica</b>	<b>5,15%</b>

## LÍNIES ESTRATÈGIQUES

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

### DOS ANYS DE PLA ESTRATÈGIC

Els avanços aconseguits durant els dos primers anys del Pla han estat significatius.

- Els indicadors de qualitat i de reputació han progressat de manera molt positiva i l'entitat ha ampliat el seu lideratge en el negoci bancari, assegurances i gestió d'actius.
- Des de 2014, CaixaBank ha prosseguit la seva diversificació d'ingressos, alhora que ha aconseguit contenir els costos i reduir els actius improductius. A més, el banc ha mantingut nivells elevats de solvència i ha complert anticipadament l'objectiu de reducció del consum de capital de les participacions.
- En termes de digitalització, CaixaBank ha consolidat el lideratge en nombre de clients digitals a Espanya i ha fet grans avanços en la implantació del *big data* i en el desenvolupament de noves innovacions i funcionalitats.
- Així mateix, amb l'objectiu de disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic, l'entitat ha mantingut un esforç destacable en la formació de la plantilla i a fomentar la cultura meritocràtica i la diversitat.

### Un Pla reforçat

A finals de 2016 s'ha revisat el Pla, un cop assolit el seu equador i tal com estava previst des del seu inici. Després d'aquest exercici, es mantenen les cinc línies estratègiques, alhora que s'ajusten determinats objectius i línies d'actuació per adaptar-los a l'entorn i evolució previstos. L'ajust se centra especialment en l'àmbit de la rendibilitat, en un context de tipus d'interès més baixos que els previstos inicialment i d'un despalanquejament més prolongat.

Davant aquest entorn:

- CaixaBank seguirà apostant per la diversificació d'ingressos cap a segments de major rendibilitat, basant-se en la seva fortalesa comercial i en el lideratge destacat en serveis amb alta capacitat de vinculació.
- Continuarà amb la contenció dels costos i la reducció dels actius improductius en un entorn favorable de recuperació de l'economia i del mercat immobiliari.

*A l'equador del Pla Estratègic es constaten avanços significatius en la consecució dels objectius*

**Principals reptes i oportunitats de l'entorn econòmic i bancari****PLA ESTRATÈGIC 2015-2018:  
"SER LÍDERS EN CONFIANÇA I RENDIBILITAT"****Demandes canviants de clients**

- Superar expectatives del client
- Baixa confiança en el sistema bancari
- Més necessitats d'assessorament
- Exposició a riscos conductuals

**LÍNIA  
ESTRATÈGICA 1***Focus en el client:  
ser el millor banc  
en qualitat i reputació***Focus en la rendibilitat**

- Recuperació de l'economia i del mercat immobiliari
- Baixos tipus d'interès
- Debilitat en els volums de negoci
- Pressió competitiva

**LÍNIA  
ESTRATÈGICA 2***Aconseguir una rendibilitat  
recurrent per sobre  
del cost del capital***Pressió regulatòria**

- Desenvolupament de la Unió Bancària
- Nous requisits regulatoris
- Penalització de la complexitat
- Necessitat de reduir els actius improductius

**LÍNIA  
ESTRATÈGICA 3***Gestionar activament  
el capital***Revolució digital**

- Noves tecnologies i innovacions
- Més valor de la informació
- Confidencialitat i seguretat
- Competidors digitals

**LÍNIA  
ESTRATÈGICA 4***Liderar la digitalització  
de la banca***Necessitat de formació i de captació del talent**

- Formació en assessorament
- Atracció i desenvolupament del talent
- Cultura meritocràtica
- Diversitat

**LÍNIA  
ESTRATÈGICA 5***Disposar de l'equip humà  
més preparat i dinàmic*



## LÍNIA ESTRATÈGICA 1

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

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

### FITES EL 2016

Els **indicadors interns i externs de qualitat** han mostrat avanços molt positius en els dos primers anys de desplegament del Pla. Algunes d'aquestes mètriques ja han assolit els objectius estratègics inicialment plantejats per al 2018, per la qual cosa s'han revisat a l'alça després de l'exercici de revisió del Pla. Així mateix, l'entitat ha aconseguit el 2016 la renovació del Segell EFQM, amb una millora de la puntuació fins a prop dels 650 punts, i la primera certificació AENOR d'Europa d'excel·lència en Banca de Particulars i Negocis, així com per a Comerç Exterior i Internacional.

Per continuar millorant els nivells de satisfacció i prescripció dels clients, CaixaBank està desenvolupant **mapes globals d'experiències de clients** i noves mètriques de qualitat a partir d'enquestes en els moments clau per tenir una visió integral de les expectatives i necessitats dels clients i poder, així, potenciar la seva experiència i vinculació amb l'entitat.

En l'àmbit de la reputació i la **gestió responsable del negoci financer**, CaixaBank continua aplicant els estàndards socials, mediambientals i de bon govern més exigents. Així, l'entitat ha renovat un cop més la seva presència en els índexs Dow Jones Sustainability Index World i Europe, FTSE4Good o CDP Index, entre d'altres, que reconeixen els bancs més destacats en responsabilitat corporativa. A més, i d'acord amb el model de banca social de proximitat i compromès amb tots els seus *stakeholders*, el banc segueix potenciant la inclusió financera gràcies a la xarxa d'oficines més extensa d'Espanya i a la concessió de microcrèdits a través de MicroBank, entre altres iniciatives socials.

Finalment, cal destacar el reforçament continuat en **govern corporatiu**, la qual cosa ha estat reconeguda per organitzacions externes com ISS, que atorga la màxima puntuació en aquest àmbit a CaixaBank.

**Renovat el Segell EFQM de gestió empresarial, amb una millora de la puntuació fins a prop dels 650 punts**





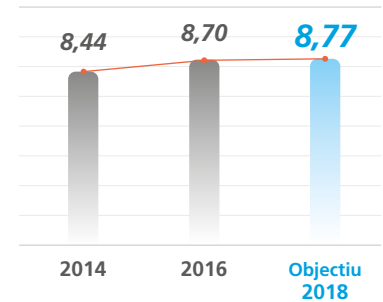
### PRIORITATS D'ACTUACIÓ PER A 2017-2018

- Completar el desplegament de la metodologia d'experiència de client, la identificació dels moments clau i la certificació de tots els negocis.
- Desplegar les noves mètriques internes de qualitat i de gestió de la reputació.
- Assegurar el compliment dels estàndards més exigents a nivell internacional en termes de responsabilitat social corporativa i de govern corporatiu.
- Sensibilitzar l'organització davant el risc de conducta i enfortir la cultura de control intern i de compliment.

### Principals mètriques de seguiment

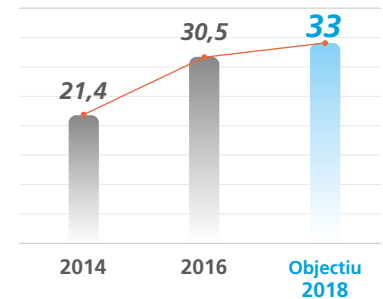
#### Índex intern de satisfacció de clients

Escala de 0 a 10



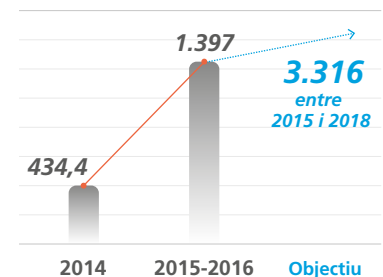
#### Net Promoter Score (NPS) intern\*

En percentatge



#### Volum de microcrèdits concedits

En milions d'euros



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

## UN BANC DE REFERÈNCIA

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

## UNA BANCA PROPERA

CaixaBank disposa de la xarxa comercial més gran del país, amb la major presència d'oficines (5.027) i la xarxa de caixers més extensa (9.479). Aquesta dimensió i capilaritat li permet oferir un servei proper i de qualitat, amb oficines que actuen com a centres d'assessorament i canals digitals que faciliten la flexibilitat i l'adaptació a les noves necessitats dels clients.

### Proximitat

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

- Està present a totes les poblacions espanyoles amb més de 10.000 habitants i en un 93% de les de més de 5.000, una mostra del seu compromís diferencial amb els clients.
- Disposa d'un model d'oficina lleugera, amb 5,7 empleats de mitjana (*versus* 6,6 de mitjana del sector a Espanya i 15,2 a Europa) i disposa de més de 70 oficines A i Store, amb un nou model d'atenció més tecnològic, obert i personal.
- La gran extensió de la xarxa facilita l'efectivitat comercial en un país on la proximitat és, per a un 43,3% dels clients, la principal variable per escollir el seu banc.<sup>1</sup>

### Digitalització

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

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

### Accessibilitat

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

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

1. Font: FRS Inmark (2015). La qualitat de servei és la segona variable amb un 23,1%.

**CaixaBank és el banc amb la xarxa comercial més gran del país i, en 171 poblacions, l'única entitat amb oficines**

#### Gran xarxa comercial

**5.027** Oficines a Espanya  
(4.851 oficines retail)

**100%** Presència en poblacions de més de 10.000 habitants

**22.220** Empleats amb equips mòbils

#### Accessible

**85%** De les oficines

**83%** Dels caixers

Nivell AA de la Web Accessibility Initiative per a internet

## UN SERVEI EXCEL·LENT

Per a CaixaBank, la qualitat de servei és una de les seves màximes prioritats i una de les seves palanques competitives. Així, situa el client en el centre de la seva activitat (*customer centric*) amb l'objectiu de satisfer les seves necessitats i superar les seves expectatives.

L'entitat manté un alt nivell d'exigència en la qualitat de servei. Per assolir-lo, treballa basant-se en la confiança i la proximitat; amb rigor, honestetat i eficiència, i buscant sempre la millora contínua. Així mateix, són claus la innovació, l'especialització i l'atenció personalitzada.



***L'enfocament customer centric de CaixaBank permet oferir el millor servei i la màxima qualitat***

### *Un model de gestió i servei certificat*

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

CaixaBank ha renovat el 2016 aquest segell de l'European Foundation for Quality Management, que avalua la millora contínua en la gestió empresarial. Després de l'avaluació externa, el banc ha obtingut prop de 650 punts, una puntuació que situa la seva gestió entre les millors del país.

- **Certificació AENOR per als negocis especialitzats**

CaixaBank ha obtingut la primera certificació AENOR Conform d'Excel·lència en el Servei i Atenció Financera a Europa per a Banca Retail, Internacional i Comerç Exterior, la qual avala un nivell òptim de gestió i servei al client. A més, s'ha renovat la certificació de Banca Premier i Banca d'Empreses.

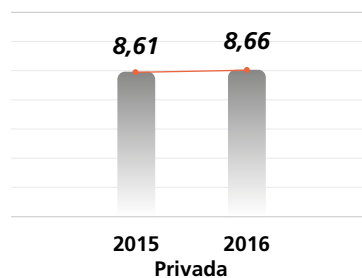
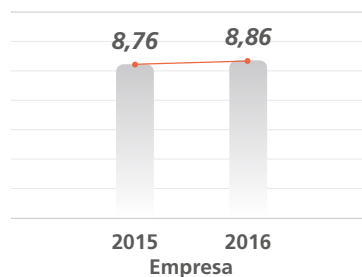
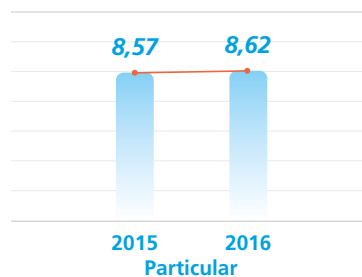


## LÍNIA ESTRATÈGICA 1 | Focus en el client

### Qualitat, un repte integral

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

Escala d'1 a 10



#### Qualitat interna

**Mesurament basat en una doble visió:** el servei al client (percepció, acords de nivell de servei, queixes, incidències, etc.) i la gestió interna de cada àrea corporativa

**Objectiu:** millora contínua en base a la informació obtinguda dels mesuraments efectuats

#### Experiència de client

**Focus en el client:** escoltar el que necessita i adaptar-nos a les seves necessitats

**Conèixer millor els clients:** transformar les experiències negatives i reforçar les positives, per tal de sorprendre i crear records únics i memorables en els clients

#### Diagnòstic, mesurament i seguiment

Índex de Qualitat Interna (IQI)

Índex de Satisfacció de Clients (ISC)

#### Plans d'acció específics per aconseguir l'excel·lència

### Escoltem clients i empleats

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

A partir de *focus groups*, entrevistes i enquestes s'elaboren dos índexs estratègics per a cadascun dels negocis de CaixaBank:

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

Posteriorment s'estableixen plans d'acció que impulsin l'excel·lència en el servei, a tots els nivells i per a tots els negocis.

## Millorem l'experiència dels clients amb CaixaBank

CaixaBank treballa per millorar l'experiència dels clients en les seves interaccions i contactes amb l'entitat amb l'objectiu de ser líders en prescripció.

En aquest sentit, el 2016 s'han efectuat estudis específics per:

- Escoltar i entendre el client en cadascuna de les interaccions amb l'entitat, tot copsant les seves emocions.
- Identificar els moments clau dels clients en la seva relació amb CaixaBank per qualsevol canal (presencial o digital).
- Transformar aquests moments clau per convertir-los en una vivència diferencial que reforci el vincle emocional amb l'entitat, alhora que ens adaptem a les seves necessitats de manera personalitzada.

Així mateix, s'han transformat els moments clau de diferents col·lectius. Així, pel que fa a Banca Premier s'ha millorat l'experiència del client quan canvia el seu gestor personal.

## ATENCIÓ AL CLIENT I GESTIÓ DE RECLAMACIONS

L'atenció al client és un dels elements clau per a la vinculació i satisfacció del client. Per reforçar-la, durant l'any:

- S'han revisat els diferents canals d'interacció del client amb l'entitat des d'una perspectiva omnicanal. L'objectiu de la revisió és aprofundir en el coneixement de les necessitats del client i detectar de manera preventiva les situacions que puguin alterar els seus nivells de satisfacció en la seva relació diària amb CaixaBank.
- S'ha introduït un nou model de gestió de reclamacions que reforça el compromís amb els clients i s'adapta a les exigències dels reguladors.

El nou model garanteix l'aplicació de la normativa de protecció dels clients sota els estàndards més exigents dels supervisors en la resolució de les reclamacions relacionades amb productes i serveis financers. De manera paral·lela, un equip d'Atenció al Client aporta una visió integral i compartida en aquells casos que afecten la qualitat o reputació de l'entitat. Aquesta visió compartida aporta transparència en la gestió de reclamacions.

Durant l'any 2017, es consolidarà el nou model de gestió de reclamacions i s'implantaràn noves iniciatives, ja identificades, amb l'objectiu de "Prevenir, Resoldre i Millorar". Les millores tenen com a objectiu oferir un servei integral i omnicanal d'atenció que sigui excel·lent i aportï una visió 360° del client. El model s'encaminarà a preveure les seves expectatives, influir en la seva percepció sobre l'entitat i evitar situacions que generin insatisfacció i es tradueixin en reclamacions.

**8,7 sobre 10, nivell de satisfacció global dels clients de CaixaBank**

**Reducció d'un 68% en el nombre de reclamacions de clients davant els serveis de reclamacions dels supervisors**

## LÍNIA ESTRATÈGICA 1 | *Focus en el client*

### UN BANC DE CONFIANÇA

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

### Una actuació ètica i responsable

CaixaBank té un Codi Ètic i de Principis d'Actuació, actualitzat el 2016. Aquest Codi, així com la Política Anticorrupció i la resta de normes internes de conducta del banc, són d'obligat compliment per a totes les persones que formen part de CaixaBank.

Per facilitar-ne el compliment, hi ha un canal confidencial intern de consultes i denúncies. Els clients i altres grups d'interès disposen dels canals habituals d'atenció al client.

Així mateix, el banc desenvolupa noves iniciatives i normes per reforçar el seu model d'actuació i la transparència en la gestió. El 2016, destaquen:

- L'aprovació de la Política de Desenvolupament de producte, que estableix els principis per aprovar el disseny i la comercialització de nous productes i serveis, tenint en compte les necessitats dels clients i enfortint la seva protecció.
- La posada en marxa del Comitè de Producte, que aprova qualsevol nou producte o servei que l'entitat dissenyi i/o comercialitzi, després d'analitzar-ne les característiques i riscos associats i la seva adequació a la normativa de transparència i protecció al client.
- La incorporació d'un nou projecte al Pla Estratègic, amb inici el 2017, per transformar la cultura de control i compliment i integrar-la en la gestió diària amb les màximes garanties per als clients i per a CaixaBank.

### Adherit a iniciatives de sostenibilitat

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

El 2016, CaixaBank Asset Management, la gestora de fons d'inversió del banc, es va adherir als Principis d'Inversió Responsable de les Nacions Unides, als quals ja estava adherida la seva gestora de plans de pensions i assegurances, VidaCaixa.

Així mateix, el 2016 es van complir deu anys de la Càtedra CaixaBank de Responsabilitat Social Corporativa, creada en col·laboració amb l'escola de negocis IESE. La Càtedra respon al compromís d'aquestes dues entitats de fomentar, promoure i divulgar nous coneixements sobre la RSC.

#### **NOU PLA DIRECTOR DE RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

El banc, que disposa d'una Política de Responsabilitat Corporativa aprovada el 2015, ha desenvolupat un Pla Director de RSC per al període 2017-2020, amb l'objectiu de ser un referent pel seu compromís social i la seva gestió responsable i sostenible.

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



 **Obra Social "la Caixa"****Col·labora amb l'Obra Social de la Fundació Bancària "la Caixa"**

La Fundació Bancària "la Caixa" és la principal fundació d'Espanya i la tercera del món en volum d'actius, amb un pressupost per a la seva Obra Social el 2017 de 510 milions d'euros. CaixaBank col·labora de manera activa en la difusió i implantació dels seus programes en el marc d'una aliança estratègica.

- **44,3 milions d'euros** canalitzats cap a les oficines de CaixaBank per a **projectes socials locals**.
- **Més de 28.000 llocs de treball facilitats a persones en situació de vulnerabilitat** a través del programa Incorpora, amb la col·laboració de més de 9.500 empreses d'arreu d'Espanya.
- **15.000 participants** (amb prop de 5.000 empleats en actiu del Grup CaixaBank) **en el programa de Voluntariat Corporatiu**, amb més d'1,2 milions de beneficiaris des del seu origen.
- **Més de 2,6 milions d'infants vacunats** gràcies a l'aportació de la Fundació Bancària "la Caixa" a GAVI, The Vaccine Alliance.

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

**Fomenta l'estalvi a llarg termini i la formació financera**

- **El 23,8%** de les **assegurances d'estalvi** i el **22,9%** dels **plans de pensions** del país sota gestió de CaixaBank.
- 236 **trobades CaixaBankFutur** convocades, sobre previsió per a la jubilació, amb prop de 14.000 assistents.
- 68 **tallers d'educació financera** per a col·lectius vulnerables impartits, amb més de 1.100 assistents.
- 16 **cursos formatius en economia i mercats** organitzats, per a 1.275 accionistes minoristes.

**Contribueix a donar resposta a les necessitats socials més urgents**

- **MicroBank**, el banc social de CaixaBank, és **la institució de microfinances més gran d'Europa**.
- CaixaBank ha concedit més de **550.600 ajudes a famílies** amb préstecs hipotecaris i dificultats econòmiques des del 2009 i disposa d'un Servei d'Atenció al Client Hipotecari amb un telèfon gratuït d'atenció.
- El Grup "la Caixa" té la xifra més gran d'habitatges socials d'Espanya, **amb més de 33.000 pisos amb lloguers inferiors als del mercat**.
- **Més de 9.000 empleats han participat en les Setmanes Socials del banc** (80% de les oficines de la xarxa), amb activitats de voluntariat locals.

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

- **3,44 milions d'euros concedits en ecoFinançament**, amb 600 operacions.
- **3.081 MW** de potència instal·lada en els 21 projectes d'**energies renovables** finançats.
- Pla per ser **Carbon Neutral el 2018**.
- **Adhesió a RE100**, una iniciativa global d'empreses compromeses a consumir el 100% d'energia renovable.
- Líder mundial, amb la **màxima puntuació (A)** i per tercer any consecutiu, **en l'índex CDP**, que avalua l'actuació de les empreses davant el canvi climàtic.



## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

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

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

### FITES EL 2016

En un entorn d'alta pressió sobre la rendibilitat, CaixaBank ha aconseguit mantenir la fortalesa en la **generació d'ingressos bancaris** gràcies a la vinculació de clients i a la diversificació de la base d'ingressos.

Des del començament del Pla, les **quotes de mercat** en nòmines i en productes financers d'assessorament (fons d'inversió, plans de pensions i assegurances d'estalvi) han augmentat significativament gràcies al desenvolupament de **propostes de valor segmentades** per la tipologia de client (CaixaBank Negocis, AgroBank, HolaBank o Banca Premier) i a l'aposta estratègica per fomentar la planificació financera dels clients (CaixaBankFutur). La implementació gradual del nou model d'oficines A/Store també ha contribuït a un major pes de l'assessorament especialitzat en les relacions amb els clients.

En termes de **diversificació**, cal destacar que el 2016, l'entitat ha continuat impulsant el crèdit al consum i a empreses, segments prioritaris per impulsar el creixement del marge d'interessos. Així mateix, la contribució dels negocis menys sensibles a un entorn de baixos tipus d'interès (com les assegurances, els mitjans de pagament o la gestió d'actius) en els resultats del Grup es manté en nivells molt elevats.

D'altra banda, es mantenen els esforços en **contenció de la base de costos**, una de les prioritats clau per als propers anys. En aquest sentit, s'ha llançat el 2016 un projecte transversal d'optimització de processos i estructures organitzatives. La reducció significativa de les provisions per insolvències gràcies a la millora de la qualitat creditícia també està contribuint a la millora gradual de la rendibilitat.

Amb tot, la desfavorable evolució de l'entorn, especialment pels baixos tipus d'interès i la debilitat en volums de crèdit, dificulta la consecució dels objectius estratègics de rendibilitat inicials, per la qual cosa s'han ajustat a la baixa després de la revisió del Pla.

***Augmenten les quotes de mercat de nòmines i productes financers d'assessorament***



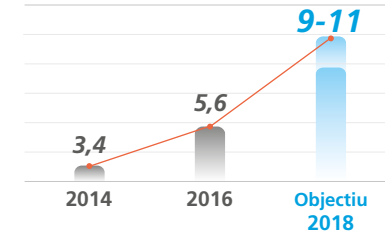
### PRIORITATS D'ACTUACIÓ PER A 2017-2018

- Incrementar els clients i la seva vinculació gràcies a una proposta de valor basada en la segmentació i l'assessorament.
- Potenciar el crèdit al consum i a empreses.
- Contenir les despeses d'exploració recurrents (per a 2018) a nivells de 2014\*.
- Crear valor a BPI.

### Principals mètriques de seguiment

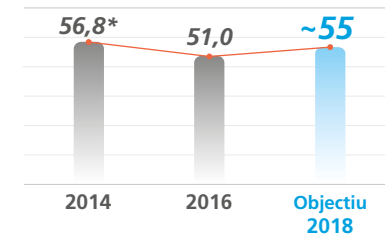
#### ROTE

En percentatge



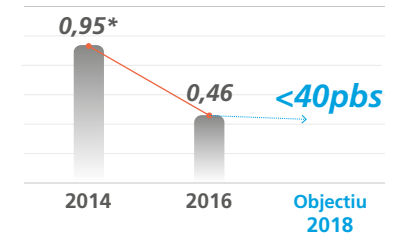
#### Ràtio d'eficiència recurrent

En percentatge



#### Cost del risc

En percentatge



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

## RESULTATS I INFORMACIÓ FINANCERA

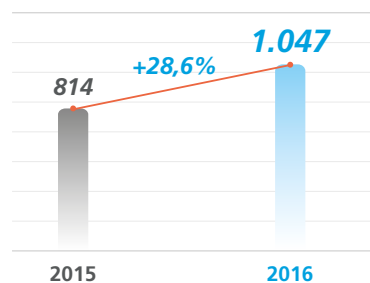
El 2016 s'ha caracteritzat per una millora de l'eficiència i la rendibilitat, basada en la fortalesa comercial, la contenció de costos i la disminució del cost del risc.

### RESULTATS

El resultat atribuït al Grup el 2016 puja a 1.047 milions d'euros (+28,6% vs. 2015), marcat per la capacitat de generació d'ingressos en un entorn de tipus d'interès en mínims, la racionalització de costos i les menors dotacions per a insolvències i impactes singulars.

#### Resultat atribuït al Grup

En milions d'euros



### Capacitat sostinguda de generació d'ingressos

- El marge d'interessos se situa en els 4.157 milions d'euros (−4,5% vs. 2015). En la seva evolució hi incideix, essencialment, la disminució del cost financer de l'estalvi minorista i del finançament institucional. Així mateix, reflecteix la contracció d'ingressos després de la reducció de la rendibilitat de la cartera creditícia, d'acord amb la baixada dels tipus de mercat, i un menor volum de la cartera de renda fixa.
- Bon comportament dels ingressos de la cartera de participades, que arriben als 828 milions d'euros (+43,1% vs. 2015).
- Elevada contribució dels ingressos per comissions, que se situen en els 2.090 milions d'euros (−1,2% vs. 2015) en un context marcat per la volatilitat dels mercats al començament de l'exercici, que ha condicionat la seva evolució interanual.
- Els guanys/pèrdues per actius i passius financers i altres pugen a 848 milions d'euros. Inclouen, principalment, la materialització de plusvàlues d'actius de renda fixa classificats com a actius financers disponibles per a la venda.
- Creixement sostingut dels ingressos emparats per contractes d'assegurances, fins als 311 milions d'euros (+44,8% vs. 2015) després de l'increment de l'activitat comercial d'assegurances de vida risc.
- El marge brut arriba als 7.827 milions d'euros, el mateix nivell que el 2015.

**7.827**

**Marge brut**  
milions d'euros

**4.157**

**Marge d'interessos**  
milions d'euros

**2.090**

**Comissions**  
milions d'euros

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

- Les despeses recurrents es redueixen en un 1,7% després de la captura de sinergies i les mesures de reducció de costos.
- Addicionalment, el 2016 es registren 121 milions d'euros de costos extraordinaris, associats a l'Acord Laboral aconseguit en el tercer trimestre de l'any per a l'optimització de la plantilla. El 2015, es van registrar 543 milions d'euros per la integració de Barclays Bank, SAU i l'Acord Laboral d'aquest exercici.
- El marge d'explotació augmenta un 15,3% fins als 3.711 milions d'euros (+1,9%, exclouent-ne els costos extraordinaris).
- La ràtio d'eficiència sense costos extraordinaris millora fins al 51,0% (-0,9 punts percentuals).

## Millora de la qualitat creditícia i altres impactes

- Reducció de les pèrdues per deteriorament d'actius financers i altres (-57,5% vs. 2015), reflex de la millora dels indicadors de la qualitat d'actiu i l'alliberament de provisions registrat després del desenvolupament de models interns per al risc de crèdit, consistents amb la Circular 4/2016.
- L'epígraf "Guanyos/pèrdues en baixa d'actius i altres" recull, principalment, els resultats generats per la venda d'actius i els sanejaments relacionats amb la cartera immobiliària. El 2016, es reforcen les provisions per a immobles després de l'aplicació de models interns. El 2015, l'epígraf incloïa els resultats d'operacions singulars formalitzades; bàsicament, la diferència negativa de consolidació de Barclays Bank, SAU de 602 milions d'euros.

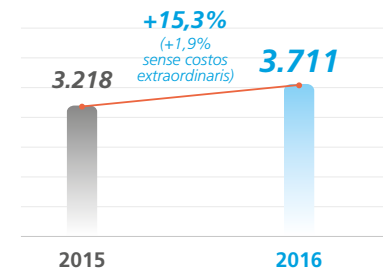
## Clàusules sòl

- L'epígraf "Altres dotacions a provisions" inclou el 2016 una provisió de 110 milions d'euros després de reestimar el present valor dels desemborsaments que s'espera que es puguin derivar de les clàusules sòl. Si es considera la provisió realitzada el 2015, CaixaBank ha provisionat un total de 625 milions d'euros per fer front a les possibles contingències relacionades amb aquestes clàusules.
- El 2015, CaixaBank va deixar d'aplicar proactivament les clàusules sòl de la pràctica totalitat de la cartera d'hipoteques a consumidors. Cal esmentar que aquests contractes provenien, majoritàriament, d'entitats integrades en els últims anys.
- L'entitat aplicarà les mesures previstes en el RDL 1/2017, de 20 de gener, de mesures urgents de protecció de consumidors en matèria de clàusules sòl i analitzarà cas per cas les reclamacions que rebí.

1. Cost del risc del 0,15%, incloent-hi l'alliberament de provisions referida.

### Marge d'explotació

En milions d'euros



**51,0%** Ràtio d'eficiència sense costos extraordinaris  
-0,9 punts percentuals

**0,46%** Cost del risc<sup>1</sup>  
-27 punts bàsics

LÍNIA ESTRATÈGICA 2 | **Rendibilitat**

**Compte de pèrdues i guanys\***

En milions d'euros

	Gener - Desembre		Variació
	2016	2015	en %
Ingressos per interessos	6.753	8.372	(19,3)
Despeses per interessos	(2.596)	(4.019)	(35,4)
<b>Marge d'interessos</b>	<b>4.157</b>	<b>4.353</b>	<b>(4,5)</b>
Ingressos per dividendes	199	203	(2,0)
Resultats d'entitats valorades pel mètode de la participació	629	375	67,5
Comissions netes	2.090	2.115	(1,2)
Guanys/pèrdues per actius i passius financers i altres	848	863	(1,7)
Ingressos i despeses emparats per contractes d'assegurança o reassegurança	311	214	44,8
Altres ingressos i despeses d'explotació	(407)	(299)	36,1
<b>Marge brut</b>	<b>7.827</b>	<b>7.824</b>	<b>0,0</b>
Despeses d'administració i amortització recurrents	(3.995)	(4.063)	(1,7)
Despeses extraordinàries	(121)	(543)	(77,7)
<b>Marge d'explotació</b>	<b>3.711</b>	<b>3.218</b>	<b>15,3</b>
<b>Marge d'explotació sense despeses extraordinàries</b>	<b>3.832</b>	<b>3.761</b>	<b>1,9</b>
Pèrdues per deteriorament d'actius financers i altres provisions	(1.069)	(2.516)	(57,5)
Guanys/pèrdues en baixa d'actius i altres	(1.104)	(64)	
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>1.538</b>	<b>638</b>	<b>141,0</b>
Impost sobre beneficis	(482)	181	
<b>Resultats després d'impostos</b>	<b>1.056</b>	<b>819</b>	<b>28,9</b>
Resultat atribuït a interessos minoritaris i altres	9	5	101,6
<b>Resultat atribuït al Grup</b>	<b>1.047</b>	<b>814</b>	<b>28,6</b>

\* El format de presentació s'ha establert d'acord amb la Circular 5/2015 de la CNMV, la qual cosa ha suposat la reexpressió de les xifres corresponents al 2015. Així mateix, i per l'entrada en vigor de la Circular 5/2014 de Banc d'Espanya el 2016, s'han reclassificat els resultats obtinguts en la compravenda de divises, els quals deixen de presentar-se en els epígrafs "Guanys/pèrdues per actius i passius financers i altres" i es presenten en l'epígraf "Comissions netes", i els resultats per les vendes de participacions estratègiques deixen de presentar-se en l'epígraf "Guanys/pèrdues en baixa d'actius i altres" i es presenten en l'epígraf "Guanys/pèrdues per actius i passius financers i altres".



## ACTIVITAT

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

- Els actius totals pugen a 347.927 milions d'euros (+1,1% vs. 2015).

### Recursos de clients

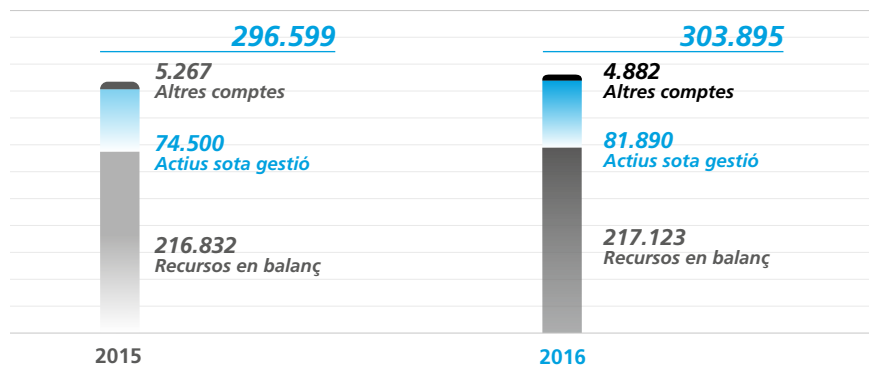
- Els recursos de clients pugen a 303.895 milions d'euros, amb un increment del +2,5% respecte al 2015 després d'una intensa activitat comercial.
- L'evolució dels recursos en balanç (+0,1% vs. 2015) ha estat marcada per la gestió dels marges de les operacions; la canalització, per part dels clients d'estalvi, cap a productes fora de balanç, i l'increment dels passius per contractes d'assegurances (+17,1%) com a resultat de l'èxit de les campanyes comercials del programa CaixaBankFutur.
- Els actius sota gestió (fons d'inversió i plans de pensions) se situen en els 81.889 milions d'euros (+9,9% vs. 2015) després de l'èxit de les campanyes efectuades, l'àmplia gamma de productes oferta i l'evolució dels mercats. El 2016, les subscripcions netes de fons d'inversió pugen a 4.245 milions d'euros i representen un 31% del total del sector.

Destaca el lideratge de mercat en patrimoni gestionat i nombre de partícips de fons d'inversió, així com en patrimoni gestionat en plans de pensions.

**122.000** *Assegurances d'estalvi i fons d'inversió i plans de pensions gestionats milions d'euros (+13% vs. 2015)*

### Recursos de clients

En milions d'euros



## LÍNIA ESTRATÈGICA 2 | Rendibilitat

### Polítiques conservadores de cobertura de riscos

La ràtio de cobertura se situa en el 47%, amb unes provisions de 6.880 milions d'euros.

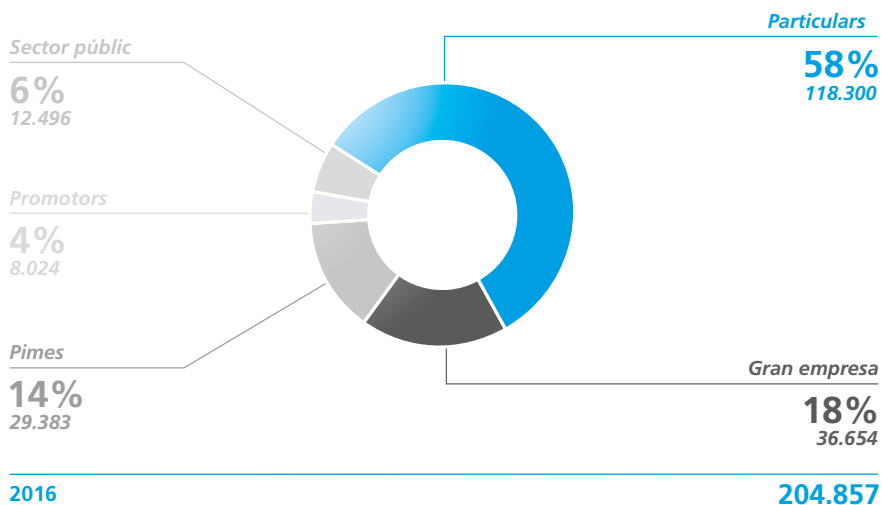
### Crèdit a la clientela

- Els crèdits sobre clients bruts se situen en els 204.857 milions d'euros. En la seva evolució (-0,8% el 2016) hi incideixen el despallanquejament de les famílies, la reducció de l'exposició al sector promotor i l'augment del finançament a empreses, després de l'èxit de les estratègies comercials que permeten detectar oportunitats solvents de negoci i donar resposta a les necessitats de finançament dels clients d'aquests segments.
- Destaca l'augment del +41% de la nova producció de crèdit al consum després de les accions comercials dutes a terme en l'exercici.
- L'atomització és una de les principals fortaleses de la cartera de CaixaBank, que destina un 72% al finançament minorista (particulars i pimes).

La cartera sana creix un +0,4% el 2016

### Diversificació de la cartera creditícia

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



## Excel·lent nivell de liquiditat

- A 31 de desembre de 2016, els actius líquids d'alta qualitat se situaven en 50.408 milions d'euros.
- La ràtio *Loan to Deposits* se situa en el 110,9%, reflex del sòlid finançament minorista.

**160%** *Liquidity Coverage Ratio*  
doblant el mínim  
requerit del 80% a partir  
de 2017

### Ratings

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

Nota: informació a 9 de febrer de 2017.





## LÍNIA ESTRATÈGICA 3

# ***Gestionar activament el capital***

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

### FITES EL 2016

CaixaBank manté uns **elevats nivells de solvència**. A 31 de desembre de 2016, la ràtio de *Common Equity Tier 1 (CET1) fully loaded* arriba al 12,4%, notablement per damunt dels requisits mínims prudencials. Aquesta solidesa financera va ser ratificada, un cop més, en el test d'estrès realitzat el 2016 per l'Autoritat Bancària Europea i el Banc Central Europeu (BCE).

La **gestió activa de les participacions** ha permès complir anticipadament l'objectiu estratègic de reduir el consum de capital de les participades per sota del 10% (situant-lo per sota del 7% al tancament de 2016), gràcies a la venda de les participacions del Grup Financer Inbursa i The Bank of East Asia a CriteriaCaixa.

L'entitat ha continuat avançant en l'objectiu estratègic de **disminuir el volum d'actius improductius**. Així, el saldo de crèdits dubtosos s'ha reduït en un 47% des de màxims del juny de 2013<sup>1</sup>, i la ràtio de morositat s'ha situat en el 6,9% al tancament de 2016.

Així mateix, la **intensa activitat comercial** (vendes i lloguers d'immobles) ha permès iniciar el 2016 la reducció dels actius adjudicats disponibles per a la venda, que disminueixen en uns 1.000 milions d'euros el 2016. Els marges generats en les vendes d'aquests actius segueixen millorant, recolzats en la millora del mercat immobiliari. La reducció d'actius improductius, especialment dels immobles adjudicats, continuarà sent un focus d'actuació estratègic en els propers anys.

**La ràtio de Common Equity Tier 1 (CET1) fully loaded arriba al 12,4% al tancament de l'exercici**

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



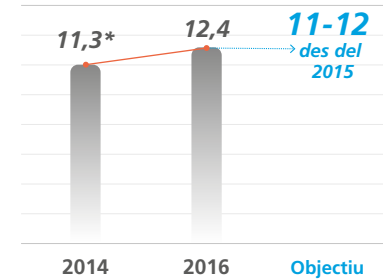
### PRIORITATS D'ACTUACIÓ PER A 2017-2018

- Anticipar-se i adaptar-se a les noves exigències regulatòries.
- Reduir la morositat i incrementar els nivells de vendes d'adjudicats.
- Potenciar la màxima qualitat de la informació regulatòria, de riscos i de gestió.

### Principals mètriques de seguiment

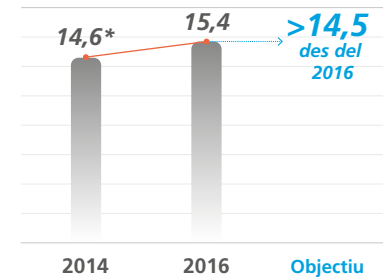
#### Ràtio CET1 fully loaded

En percentatge



#### Ràtio Capital total fully loaded

En percentatge



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

**Excel·lents resultats  
en l'exercici de resistència  
de l'ABE**

**12,4%** CET 1  
fully loaded

**13,2%** CET 1

## SOLVÈNCIA

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

- Durant el 2016, l'Autoritat Bancària Europea (ABE) va dur a terme un exercici de resistència de la banca (*stress test*), en què avaluava la capacitat de les principals entitats europees per resistir una situació macroeconòmica adversa. L'exercici es va plantejar sobre el Grup Criteriacaixa a 31 de desembre de 2015. CaixaBank va fer una estimació interna aplicant aquesta metodologia, que va situar la ràtio *Common Equity Tier 1* (CET1) el desembre de 2015 en el 9,8% en visió regulatòria (8,5% en *fully loaded*). La permuta d'actius de CaixaBank amb Criteriacaixa, formalitzada durant el primer semestre de 2016, hauria reforçat aquesta ràtio fins al 10,1% regulatòria (9,1% *fully loaded*).
- A 31 de desembre de 2016, CaixaBank assolí una ràtio CET1 *fully loaded* del 12,4%. El capital total (*fully loaded*) se situava en el 15,4% i el nivell de palanquejament (*leverage ratio*) en el 5,4%. Segons els criteris d'aplicació progressiva vigents durant l'any, CaixaBank aconseguí una ràtio CET1 regulatòria del 13,2%, un capital total del 16,2% i un *leverage ratio* del 5,7%.
- Els actius ponderats per risc se situen en els 134.864 milions d'euros.
- Les decisions del Banc Central Europeu (BCE) i del supervisor nacional exigien a CaixaBank que mantingués, a 31 de desembre de 2016, una ràtio CET1 regulatòria del 9,3125% (incloent-hi l'aplicació progressiva de matalassos de conservació i sistèmic), que s'elevaria al 9,5% en visió *fully loaded*. Aquest requeriment, comparat amb els nivells actuals de la ràtio CET1, constata que els requeriments aplicables a CaixaBank no implicarien cap limitació automàtica de les referides en la normativa de solvència sobre les distribucions de dividends, de retribució variable i d'interessos als titulars de valors de capital de nivell 1 addicional. Així mateix, CaixaBank també compleix folgadamente els requeriments aplicables a partir de l'1 de gener de 2017.

## QUALITAT DE L'ACTIU

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

- Els saldos dubtosos es redueixen en 2.346 milions d'euros durant l'any.
- A 31 de desembre de 2016, la ràtio de morositat baixa fins al 6,9% (-1 punt percentual vs. 2015). Aïllant el segment promotor, la ràtio de morositat se situa en el 5,9%.
- 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%).



### Contínua reducció de l'exposició al crèdit promotor

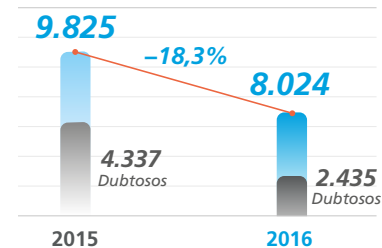
- El 2016 es manté la tendència de reducció de l'exposició al sector promotor amb un descens del 18,3%. El pes del finançament al sector promotor cau en 84 punts bàsics, fins al 3,9% del total de la cartera creditícia.
- El 64,7% de la cartera finança edificis acabats.
- La cobertura dels actius problemàtics del crèdit promotor se situa en el 44%.

### Descens de la cartera d'actius adjudicats nets amb intensa activitat comercial

- El criteri fonamental que guia la gestió dels actius problemàtics a CaixaBank consisteix a facilitar als acreditats el compliment de les seves obligacions. Quan no s'albiren possibilitats raonables de recuperació de l'import finançat, es gestiona l'adquisició de la garantia.
- Descens del valor comptable net dels actius adjudicats disponibles per a la venda fins als 6.256 milions d'euros (-1.003 milions d'euros vs. 2015). La cobertura es reforça fins al 60%.
- D'altra banda, els actius immobiliaris destinats al lloguer pugen a 3.078 milions d'euros nets de provisions. La ràtio d'ocupació d'aquesta cartera és del 91%.
- El total d'immobles comercialitzats (venda o lloguer) el 2016 arriba als 1.809 milions d'euros, amb resultats positius en les vendes en l'exercici (5% sobre el preu de venda). La composició 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 comercialització.

### Evolució del finançament a promotors

En milions d'euros



### Immobles comercialitzats el 2016

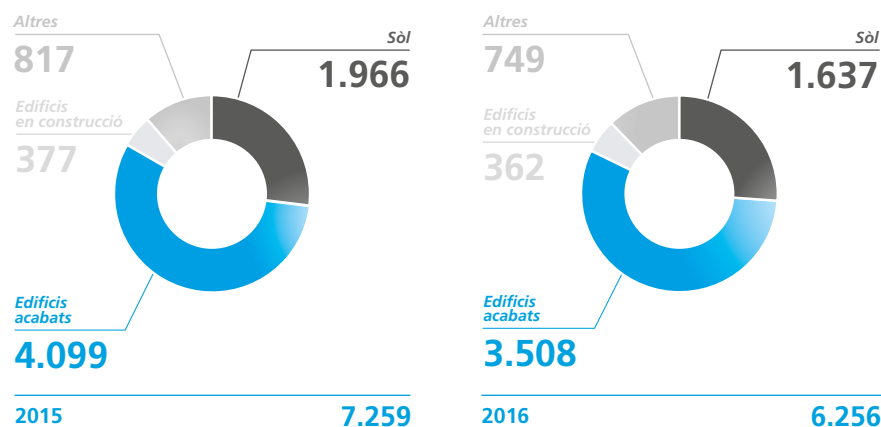
**1.809** Total milions d'euros

**1.337** Vendes milions d'euros

**472** Lloguers milions d'euros

### Distribució dels actius adjudicats disponibles per a la venda nets

En milions d'euros





## LÍNIA ESTRATÈGICA 4

# Liderar la digitalització de la banca

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

### FITES EL 2016

La **penetració entre els clients digitals**, així com la contractació digital, han continuat avançant el 2016. Segons comScore, el 32,4% dels clients digitals a Espanya són de CaixaBank, líder en penetració digital. Els reconeixements internacionals també situen l'entitat com a referència en l'àmbit d'innovació. Destaquen, en aquest sentit, els premis "Millor banca mòbil a nivell europeu el 2016" de *Forrester Research*, "Millor projecte tecnològic global 2016" per imaginBank de *The Banker* o "Innovador Global 2016" per *Efma* i *Accenture*, entre d'altres.

Des d'aquesta posició de lideratge, l'entitat segueix centrant les seves actuacions a potenciar l'**experiència dels clients digitals**, una relació que s'ha de basar no solament en la disponibilitat "a qualsevol hora i a qualsevol lloc" sinó també en un servei personalitzat. En aquesta línia, CaixaBank ha llançat des de l'inici del Pla noves funcionalitats i innovacions, com el gestor intel·ligent "Les meves finances", el banc mòbil imaginBank, l'eina de pagaments per mòbil CaixaBankPay o nous canals i serveis d'assessorament *on-line*.

Després del llançament del projecte transversal de **big data** el 2015, CaixaBank està desenvolupant productes i serveis a mida a través d'un millor coneixement del client. El **big data** permet una major personalització i aporta millores en àmbits com els models de risc, l'experiència de client i l'oferta comercial.

Un altre àmbit d'actuació d'aquesta línia estratègica és la **millora de l'efectivitat comercial**. Al tancament del 2016, la totalitat d'empleats amb perfil comercial disposen d'un Smart PC que permet i agilita la contractació fora de l'oficina mitjançant signatura digital.

En termes de **transaccionalitat**, el percentatge de les operacions (com consulta de saldos, transferències...) que es realitza a través de la Línia Oberta se situa al voltant del 83% (tres punts percentuals més respecte al 2014), la qual cosa permet a la xarxa comercial poder dedicar més temps a assessorar i oferir serveis de més valor afegit als clients.

**CaixaBank, líder en penetració digital amb un 32,4% dels clients digitals a Espanya**



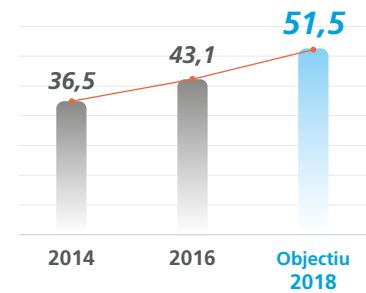
### PRIORITATS D'ACTUACIÓ PER A 2017-2018

- Optimitzar l'experiència de client digital en els processos de contractació.
- Completar la infraestructura i desplegar el desenvolupament d'aplicacions del *big data*.
- Digitalitzar processos amb impacte en eficiència i en millora de l'experiència de client.
- Potenciar estratègies de seguretat de la informació.

### Principals mètriques de seguiment

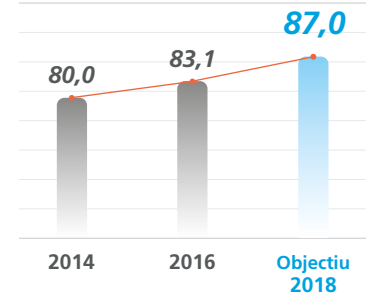
#### Clients operatius per Internet (web o mòbil)\*

En percentatge sobre el total de clients



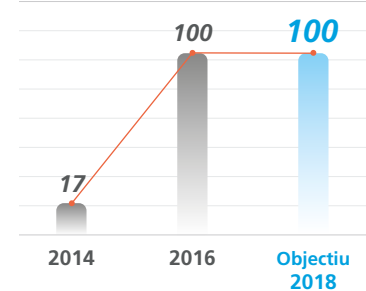
#### Absorció transaccional de la Línia Oberta

En percentatge



#### Empleats amb perfils comercials amb Smart PC

En percentatge



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

## EL NOSTRE MODEL D'INNOVACIÓ



### Objectius

Identificar i preveure les noves tecnologies i els canvis socials per a la transformació de l'entitat en el nou entorn



### El nostre model

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



### **Nous entrants**

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

### **Noves tecnologies**

*Col·laboració amb experts per testar les novetats tecnològiques i avaluar-ne la capacitat d'integració a CaixaBank*

### **Intel·ligència col·lectiva i cocreació**

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



### **Objectius**

Anàlisi de tendències enfocada a:

- **Digitalitzar l'experiència** dels productes i serveis en cartera.
- **Incorporar nous productes i serveis** derivats del desenvolupament tecnològic i la penetració de nous canals d'interacció, com el mòbil.

Anàlisi de tendències tecnològiques enfocada a:

- **Blockchain:** que pot simplificar i incrementar l'eficiència dels processos d'indústries que requereixen intermediaris que aportin confiança o certifiquin informació.
- **Cognitive Computing:** que permet als sistemes simular el procés del pensament humà, de manera que són capaços d'aprendre amb cada interacció.

Foment de la intel·ligència col·lectiva i la cocreació a través de la involucració de **clients, empleats i tercers**.



## Activitat

- **Anàlisi de les tendències** i dels models de negoci dels nous *fintech*.
- **Contacte habitual amb empreses**, generalment de base tecnològica, per valorar possibilitats de col·laboració.
- **Seguiment de l'activitat d'altres empreses establertes** del sector financer, nacionals i internacionals.

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

- **Centre d'Innovació IBM-CaixaBank**: per a la gestió avançada de la infraestructura tecnològica amb, entre d'altres, projectes de comerç exterior lligats al *cognitive computing*.
- **Partners en l'àrea del big data** per explotar la informació interna amb tècniques de modelització avançada amb propòsits comercials, d'avaluació del risc i prevenció del frau.
- **Acords per avançar en el terreny del processament de llenguatge natural**, els cercadors semàntics, el tractament d'àudio i altres.
- Identificació de casos d'ús per a l'**aplicació de blockchain**.

### Innova

Plataforma de cocreació amb empleats per testar productes i serveis i recollir noves idees.

**5.217**  
suggeriments

### imaginChallenge

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

### Design Thinking

Desenvolupament de nous serveis financers per a *millennials* (*apps* mòbils i prototips *makers*).

### Inspira'ns

Plataforma a Línia Oberta perquè els clients comuniquin les seves propostes de millora.

**6.245**  
idees actives



## Resultats

### Transformació del negoci

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

Primer banc "mobile only" per al segment jove



### CaixaBank Pay

Nova aplicació de pagament mòbil

**Videoconferència**  
Servei d'assessorament especialitzat



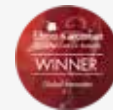
### Reconeixements



**Millor projecte tecnològic global 2016**  
The Banker



**Millor Banca Mòbil a nivell europeu 2016**  
Forrester Research



**Innovador Global 2016**  
Efma i Accenture



**Millor banc del món en innovació 2016**  
Retail Banker

## LÍNIA ESTRATÈGICA 4 | *Liderar la digitalització de la banca*

### FOCUS EN UNA BANCA INNOVADORA I MULTICANAL



*L'aposta per la innovació es reflecteix en una elevada inversió en tecnologia*

En milions d'euros

**176,5**

en total el 2016



**84,1**  
en R+D+I



*Els canals digitals, complementaris respecte als canals físics*

**+ qualitat**  
**+ conveniència**  
**+ eficiència**

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

#### Operacions per canal

Oficines  
**7%**

Caixers  
**8%**

TPV  
i automàtiques  
**30%**

Internet  
i mòbil  
**55%**

*Prop d'1 de cada 4 operacions s'efectua a través del mòbil*



*El lideratge en l'adopció de solucions per a la mobilitat es reforça*

- 22.220 Smart PC desplegats
- 14,4 milions de signatures digitals

## LÍDERS EN CANALS DIGITALS

### Internet



Líders en qualitat del servei per 7è any consecutiu (AQmetrix)

#### Líder global

Clients operatius  
**5,3** milions

Penetració mercat  
**32,4%** (Núm1 nacional i internacional)

Operacions realitzades  
**2.654** milions

#### Noves solucions

- Nous serveis amb filosofia digital, com Guardiola, que permet establir objectius d'estalvi personals
- Catàlegs personalitzats

### Mòbil



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

#### Líder global

Clients operatius  
**3,7** milions

Operacions  
**1.774** milions

CaixaMòbil Store  
**3,1** milions de descàrregues

#### Serveis avançats

- 61 apps gratuïtes
- CaixaBankPay, solució de pagament mòbil amb tecnologia NFC, amb més de 126.500 clients habituals

### ImaginBank



El banc mòbil més ben valorat en la categoria de finances a Espanya (Apple Store / Google Play)

#### Primer banc mobile only

Guanyador en la categoria "Mobile" segons The Banker

"Most Innovative Digital Business Model Mobile" per Gartner

App  
**183.850** descàrregues

#### Solucions avançades

- Categorització automàtica de despeses
- Domiciliació de rebuts amb foto
- Pagament *contactless* (HCE, *sticker* i polsera)
- Estalvi sistemàtic amb Els Meus Reptes

### Caixers automàtics



Més de 250 prestacions disponibles des dels nostres terminals

#### La xarxa més extensa

Caixers  
**9.479**

Quota de mercat\*  
**18,5%**

Operacions  
**630** milions

#### Nous serveis

- Renovació de la xarxa per a la millora de la funcionalitat global del parc
- Reintegrament amb codi, sense necessitat de targeta
- Major personalització dels menús

### Mitjans de pagament



Líder del mercat, amb 15,2 milions de targetes en circulació

#### Targetes

Quota de mercat\*  
**22,9%** per facturació

Facturació  
**33.730** milions d'euros

TPV  
**335.510** instal·lats

#### Tecnologia *contactless*

- 64% de les targetes (+45% vs. 2015) i 88% dels TPV
- 23% de la facturació total amb targetes
- Rècord històric de facturació durant el Black Friday (+18% en targetes i +14% en TPV vs. 2015)

\* Dada de setembre del 2016 (Banc d'Espanya).



## LÍNIA ESTRATÈGICA 5

# *Disposar de l'equip humà més preparat i dinàmic*

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

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

### FITES EN 2016

CaixaBank continua amb l'esforç en matèria de **formació i desenvolupament de capacitats** dels seus empleats. Des de 2015, més de 7.000 professionals de la xarxa comercial s'han certificat en assessorament financer per la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i pel Chartered Institute for Securities & Investment (CISI). Cal destacar també el gran esforç en formació en el segment de Banca d'Empreses, amb més de 1.000 professionals en curs de certificació.

Així mateix, el setembre de 2015 es va crear l'Escola de Riscos de CaixaBank en col·laboració amb la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i l'Institut d'Estudis Borsaris (IEB), on més de 700 gestors s'han certificat en Anàlisi de Risc Bancari, mentre que 1.400 directors i sotsdirectors hi estan duent a terme el Postgrau d'Anàlisi de Risc amb especialitat *retail*.

Per continuar reforçant la **cultura de la meritocràcia**, s'han revisat els processos amb més impacte en aquest àmbit, com ara l'avaluació del rendiment i el reconeixement professional. En aquest sentit, s'han adaptat els sistemes de remuneració i promoció a les necessitats de cada segment de negoci i s'ha augmentat el vincle entre compensació i resultats.

Les iniciatives encaminades a **promoure la diversitat** en les seves diferents dimensions (gènere, generació, procedència, etc.), que prioritza el Pla Estratègic, han permès un progrés gradual de la presència de dones en llocs de responsabilitat directiva, que s'incrementa en més de dos punts percentuals respecte al 2014, fins al 37%.

Finalment, l'entitat continua impulsant els **programes de desenvolupament directiu** per tal de reforçar el model de "lideratge transformador" i promoure la innovació i l'*empowerment*.

*Més de 7.000 professionals de la xarxa comercial amb certificació externa en assessorament financer des de 2015*

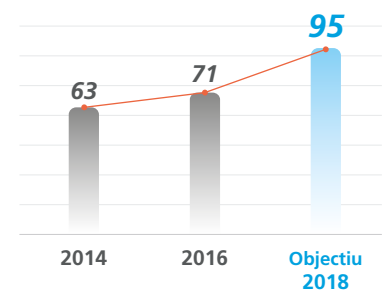


### PRIORITATS D'ACTUACIÓ PER A 2017-2018

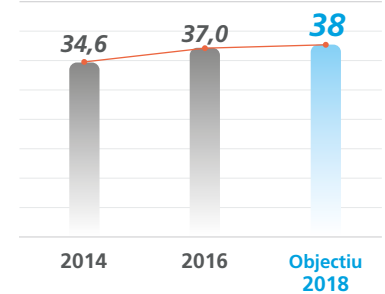
- Continuar els itineraris de formació específica per als segments clau.
- Potenciar la figura del director d'oficina.
- Avançar en la cultura de l'avaluació del talent (avaluació per competències, *feedback* 180° i avaluació del rendiment).
- Potenciar programes de talent directiu enfocats en les persones amb alt potencial.
- Continuar adaptant els sistemes de compensació i promoció a les necessitats de cada segment de negoci.

### Principals mètriques de seguiment

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



**Dones en llocs directius\***  
En percentatge



\* El 2016, s'ha ampliat el perímetre en incloure la sotsdirecció comercial d'oficina gran en les posicions directives, i s'ha recalculat la xifra del 2014.

## UN GRAN EQUIP

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

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

- La diversitat, la igualtat d'oportunitats i la conciliació.
- L'impuls 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.

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

### PLA DE MILLORA 2016

El 2016 s'ha llançat un Pla de millora derivat de l'anàlisi de les conclusions recollides de l'Estudi d'Opinió 2015 i que va tenir més de 19.000 participants. Aquest Pla, centrat en l'opinió dels empleats, és un reflex de la confiança i el compromís de CaixaBank amb el seu equip humà.

**32.403**

*Grup CaixaBank el 2016*

**29.990**

*persones que treballen al banc*



**32.242**

*2015*

**52,6%**

*dones*

**69**

*nacionalitats*

**15,6**

*anys d'antiguitat mitjana*

**31.210**

*2014*

**94,7%**

*empleats amb estudis universitaris*

**95,7%**

*empleats amb contracte fix indefinit*

**92,3%**

*taxa de retenció del talent*

**100%**

*empleats formats*

**49,1**

*hores de formació anual per persona*

**90,3%**

*hores de formació on-line sobre el total*



## Una plantilla òptima

CaixaBank treballa per disposar de l'estructura i la plantilla òptima per tal d'oferir el millor servei possible. El 2016, amb l'objectiu d'aconseguir un reequilibri territorial i optimitzar la plantilla en determinades províncies, es va oferir als empleats d'aquests territoris i a aquells mobilitzats originaris d'aquests territoris, diverses opcions de desvinculació voluntària recollides en l'Acord Laboral de 29 de juliol.

Això no obstant, CaixaBank manté el seu compromís amb la creació d'ocupació i ofereix oportunitats d'incorporació a professionals joves que opten al seu primer projecte, així com a professionals amb experiència i referents en el mercat, amb més de 1.500 noves contractacions durant l'exercici.

## Diversitat, igualtat d'oportunitats i conciliació

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

- Empresa Familiarment Responsable (efr), havent renovat per segona vegada el certificat efr i pujant el 2016 al nivell B+ d'empresa Proactiva.
- Women's Empowerment Principles de Nacions Unides, amb el compromís d'alinejar les seves polítiques per fer avançar la igualtat entre els gèneres.
- Signatura de l'Acord Voluntari amb el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat, per a una representativitat més gran de la dona en posicions directives.
- Charter de la Diversitat, per fomentar la igualtat d'oportunitats i les mesures antidiscriminatòries.
- Observatori Generació i Talent, amb l'objectiu de promoure la gestió de la diversitat generacional en les organitzacions.

## Desenvolupament i formació

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

És per això que manté un important esforç en formació, amb prop d'1,5 milions d'hores de formació el 2016, i impulsa itineraris de desenvolupament professional i programes de desenvolupament directiu. El 2016, un 98,2% dels llocs directius han estat coberts internament.

***"Premi 25è Aniversari"  
de la FEDEPE (Federació  
Espanyola de Dones  
Directives, Executives,  
Professionals i Empresàries)  
pel seu impuls del paper  
de la dona en l'àmbit laboral***

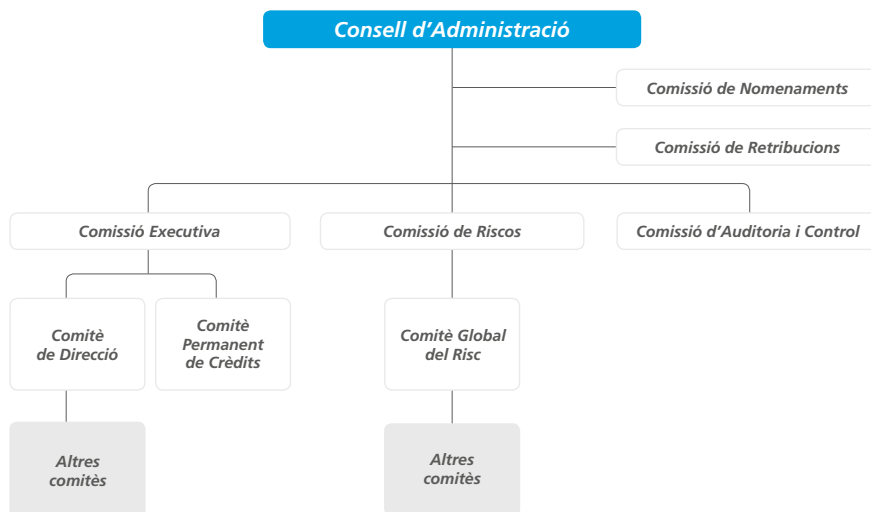
## GESTIÓ ACTIVA DELS RISCOS

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

L'**Estructura de Govern i l'Organització** asseguren 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, la formació i l'avaluació-retribució variable de l'acompliment dels empleats, entre d'altres.

### PRINCIPALS ÒRGANS DE GESTIÓ DEL RISC



### EINES I SISTEMES DE GESTIÓ

#### **Marc d'Apetit al Risc:**

eina integral i prospectiva, amb la qual el Consell d'Administració determina la tipologia i els llindars de risc acceptables per aconseguir els objectius estratègics.

#### **Mapa de Riscos Corporatiu:**

inclou el Catàleg de Riscos Corporatiu i facilita el seguiment i *reporting*, intern i extern, dels riscos del Grup.

#### **Avaluació i planificació de riscos:**

processos institucionals per avaluar l'evolució del perfil de risc (recent, futur i hipotètic en escenaris d'estrès) i la pròpia capacitat per assegurar un adequat govern, gestió i control.

#### **Model de Control Intern:**

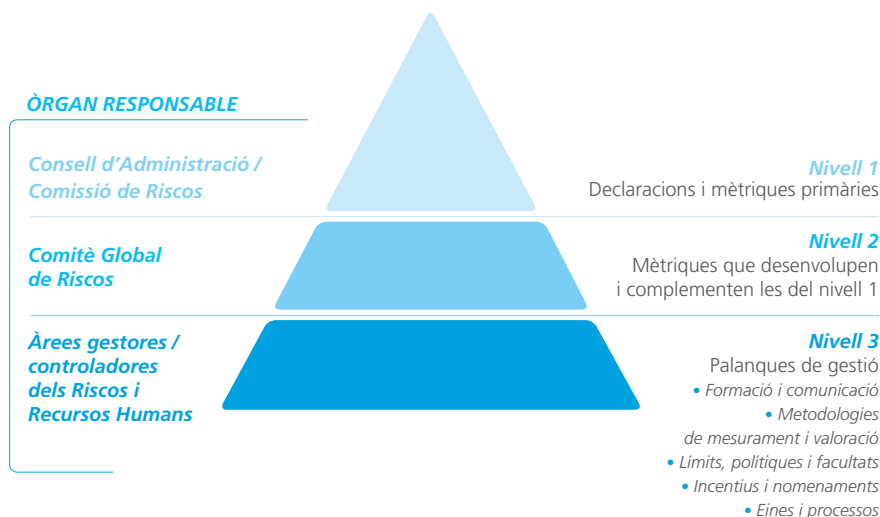
estructura basant-se en el model de les tres Línies de Defensa, proporciona un grau de seguretat raonable en la consecució dels objectius del Grup.

## 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, inclosos en el Mapa de Riscos Corporatiu:

- **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 la seva excel·lència operativa.

### Estructura del Marc d'Apetit al Risc



## MARC DE CONTROL INTERN

En línia amb les directrius dels reguladors i les millors pràctiques del sector, s'estructura en base al model de les tres Línies de Defensa:

**La primera línia** està formada per les unitats de negoci i de suport, responsables d'identificar, mesurar, controlar, mitigar i comunicar els principals riscos que afecten el Grup en l'exercici continu de la seva activitat.

**La segona línia** actua de manera independent i té la funció d'assegurar l'existència de polítiques i procediments de control de riscos, monitorar-ne l'aplicació, avaluar l'entorn de control i reportar tots els riscos materials del Grup. Està formada per la Sotsdirecció General de Control & Compliance i les Unitats de Control integrades en la Direcció General de Riscos i en la Direcció Executiva d'Intervenció, Control de Gestió i Capital, reforçades durant el 2016.

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



## Catàleg de riscos corporatius



Riscos	Gestió del risc	Situació i principals actuacions el 2016
<b>Recursos propis / Solvència</b>		
<p><i>La restricció de la capacitat del Grup per adaptar el seu volum de recursos propis a les exigències normatives o a la modificació del seu perfil de risc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestió se centra a mantenir un perfil de risc mitjà-baix i una confortable adequació de capital per cobrir eventuais pèrdues inesperades.</li> <li>Objectius:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 11% de capital mínim, còmodament per damunt dels requeriments mínims de Basilea III.</li> <li>– Pes del consum de participades &lt; 10%.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CET1 regulatori del 13,2%. Es compleixen folgadamment els requeriments mínims exigits.</li> <li>La venda de les participades Bank of East Asia i Grupo Financiero Inbursa a CriteriaCaixa ha reduït el pes del consum de participades per sota del 10%.</li> </ul>
<b>Liquiditat i finançament</b>		
<p><i>Dèficit d'actius líquids o limitació en la capacitat d'accés al finançament del mercat, per satisfer els venciments contractuals dels passius, els requisits regulatoris o les necessitats d'inversió del Grup.</i></p>	<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 50.408 milions d'euros.</li> <li>– Ràtio LCR del 160%.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Crèdit</b>		
<p><i>Pèrdua de valor dels actius del Grup davant una contrapartida pel deteriorament de la seva capacitat per fer front als seus compromisos.</i></p>	<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>Ferma millora de les mètriques de qualitat creditícia del balanç.</li> <li>L'evolució dels actius problemàtics continua amb tendència a la baixa (NPL 6,9%) i s'obtenen més guanys provinents de les vendes d'actius adjudicats.</li> <li>Adaptació a la nova Circular 4/2016 del Banc d'Espanya, que introdueix canvis en la classificació comptable dels crèdits i la metodologia per determinar-ne les provisions.</li> </ul>



## Riscos

## Gestió del risc

## Situació i principals actuacions el 2016

### Mercat

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

- La seva gestió es basa en: l'estimació del risc diari; els exercicis de testeig de la qualitat d'aquestes mesures (*backtest*); el càlcul de resultats hipotètics davant canvis bruscos en els preus de mercat (*stress testing*), i el seguiment i control de límits.
- El Grup ha establert un límit per al VaR diari per a les activitats de negociació de 20 milions d'euros.

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

### Estructural de tipus

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

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

- La sensibilitat del marge financer a un any davant un escenari de pujada i baixada de 100 punts bàsics és del +6,46% i el -2,35%, respectivament, respecte al marge d'interessos a 1 any de l'escenari base.
- La sensibilitat del valor patrimonial és, considerant un escenari de pujada i un altre de baixada de 100 punts bàsics, aproximadament del +3,76% en l'escenari de pujada i del -1,25% en el de baixada, respecte al valor econòmic de l'escenari base.

### Actuarial

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

- Les polítiques es basen en les normes de la Direcció General d'Assegurances i Fons de Pensions (DGAiFP) i en el seguiment de l'evolució tècnica dels productes.
- El Grup estableix límits en el risc net retingut per línia de negoci, risc i/o esdeveniment, segons el perfil de risc i el cost de la reassegurança.

- Compliment dels nous requisits introduïts per la Normativa Europea de Solvència II, en vigor des de l'1 de gener de 2016.
- Participació en grups de treball sectorials.

## Catàleg de riscos corporatius

Riscos	Gestió del risc	Situació i principals actuacions el 2016
<b>Legal i regulatori</b>		
<p><i>Pèrdues per errors d'interpretació o aplicació de la legislació i la regulació vigent o per decisions judicials adverses. També inclou el risc de patir un impacte advers en el valor econòmic per canvis legislatius o regulatoris.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 o administratius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participació en processos consultius dels reguladors nacionals, europeus i internacionals.</li> <li>Coordinació d'anàlisi d'impacte normatiu i implementació de noves normes mitjançant la fixació de criteris i procediments.</li> <li>Publicació de l'Estratègia Fiscal i aprovació i publicació de la Política de Control i Gestió del Risc Fiscal del Grup.</li> </ul>
<b>Conducta i compliment</b>		
<p><i>Aplicació de criteris d'actuació contraris als interessos dels clients i grups d'interès. Així mateix, deficiències en els procediments que originin actuacions o omissions no ajustades al marc jurídic i regulatori, o als codis i normes internes, de les quals es puguin derivar sancions administratives o danys reputacionals.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Model de gestió basat en les tres línies de defensa.</li> <li>Un Comitè de Control Intern, creat el 2016, agrupa les funcions principals de la segona línia, Control de Negoci i Auditoria Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llançament del Projecte Corporatiu de Transformació de la Cultura de control i compliment en el marc del Pla Estratègic de CaixaBank.</li> <li>Avanços significatius en l'execució del Pla de Transformació de CaixaBank de Prevenció del Blanqueig de Capitals i de Sancions Financeres Internacionals i en el model de Prevenció de Delictes.</li> <li>Definició i reforçament del model de Compliment, incloent-hi la creació d'una àrea de <i>Reporting</i> i Comunicació i una altra d'Anàlisi de la Informació.</li> <li>Redefinició del model de govern amb dependència directa de la direcció de Control&amp;Compliance del Conseller Delegat.</li> </ul>
<b>Tecnològic</b>		
<p><i>Inadequació o fallades de hardware i software de les infraestructures tecnològiques, que poden comprometre la disponibilitat, integritat, accessibilitat i seguretat de les infraestructures i les dades.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestió del risc es duu a terme a través d'indicadors –<i>Key Risk Indicators</i> (KRI)–, que són objecte de mesurament constant a través d'eines específiques i es reporten als responsables del risc operacional.</li> <li>Els KRI estan alineats amb l'agrupació en cinc categories que realitza el regulador: risc de disponibilitat i continuïtat, risc de seguretat, risc de canvi, risc d'integritat de dades i risc d'externalització.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació d'un indicador específic per mesurar el <i>Risk Appetite Framework</i> del risc a partir d'indicadors existents.</li> <li>Consolidació dels controls i indicadors existents aplicant les millors pràctiques internacionals.</li> <li>Renovació de la certificació ISO 27001 de protecció de la seguretat dels serveis web.</li> <li>Obtenció de la certificació ISO 27031 per al disseny del cos normatiu de la Contingència Tecnològica.</li> </ul>

Riscos	Gestió del risc	Situació i principals actuacions el 2016
<b>Processos operatius i esdeveniments externs</b>		
<p><i>Pèrdues o danys provocats per errors operatius en els processos vinculats a l'activitat de CaixaBank, per esdeveniments externs que escapen al seu control o per terceres persones alienes, tant de manera accidental com dolosa.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestió del risc és responsabilitat del Comitè de Risc Operacional, amb representació de membres de les tres línies de defensa.</li> <li>• La gestió es basa en l'ús de diferents palanques: bases de dades (BDD) de pèrdues, indicadors de risc (KRI), escenaris extrems, autoavaluacions de risc i, quan escau, la generació de punts febles.</li> <li>• La implicació de la primera línia de defensa és fonamental i es materialitza, principalment, en l'enriquiment de la BDD i l'execució d'autoavaluacions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realització de les campanyes anuals d'autoavaluacions i escenaris extrems.</li> <li>• Establiment d'àmbits de col·laboració amb la unitat de Control de Negoci, com a nou actor en el marc de la gestió del risc operacional.</li> <li>• Construcció d'un nou indicador sintètic RAF de segon nivell per al risc de conducta.</li> <li>• Participació en exercicis de <i>stress test</i> promoguts per autoritats europees (EBA) i en estudis sobre l'aplicació del nou mètode de càlcul de requeriments de capital (SMA).</li> </ul>
<b>Fiabilitat de la informació financera</b>		
<p><i>Deficiències en l'exactitud, integritat i criteris d'elaboració de les dades necessàries per a l'avaluació de la situació financera i patrimonial del Grup CaixaBank.</i></p>	<p>La gestió es realitza des de diversos eixos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control comptable en cada tancament mensual.</li> <li>• Sistema de Control Intern sobre la Informació Financera (SCIIF), dissenyat d'acord amb el que estableix la CNMV i enquadrat en el model de les tres línies de defensa, com a part de la segona línia.</li> <li>• Validació per la segona línia de defensa del procés de planificació financera i de capital.</li> <li>• Seguiment trimestral de mètrica del RAF de segon nivell, amb llindar d'alerta.</li> <li>• Seguiment trimestral dels indicadors de risc (KRI) relacionats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió, actualització i incorporació de controls clau per als processos rellevants, amb una atenció especial en la creació de nous controls sobre filials.</li> <li>• Aplicació del Model de certificació interna ascendent de controls clau, sense incidències significatives.</li> <li>• Creació del Comitè de Govern de la Informació i Qualitat de la dada.</li> <li>• Augment de l'abast d'intervenció i control comptable.</li> </ul>
<b>Reputacional</b>		
<p><i>Menyscabament de la capacitat competitiva per deteriorament de la confiança en CaixaBank d'algun dels seus grups d'interès, a partir de l'avaluació que aquests grups efectuen de les actuacions o omissions, realitzades o atribuïdes, de l'entitat, la seva alta direcció o els seus òrgans de govern.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Quadre de Comandament de Reputació (QCR) permet seguir de manera contínua els indicadors de reputació de CaixaBank. A més, proporciona l'Índex Global de Reputació, una mètrica anual, comparable i amb visió <i>multistakeholder</i> que permet definir objectius per a una gestió més eficient de la reputació.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporació de nous indicadors al QCR per reforçar la visió <i>multistakeholder</i>.</li> <li>• Desenvolupament d'una eina informàtica interna per al càlcul, l'anàlisi i el seguiment dels resultats del QCR.</li> <li>• En matèria d'identificació i gestió de riscos reputacionals: aprovació de la Política d'actuació en matèria de defensa, que estableix els criteris d'actuació de CaixaBank en relació amb aquest sector.</li> <li>• Revisió del protocol existent relatiu a relacions amb Persones Políticament Exposades.</li> </ul>



## CONTRIBUCIÓ A LA SOCIETAT

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

### IMPACTE DE LA NOSTRA ACTIVITAT

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

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

#### Generació d'ocupació

El banc és una font important de generació de feina:

- Directa, amb els seus 32.403 empleats.
- Indirecta, amb 35.663 llocs de treball generats a través de l'efecte multiplicador de les seves compres a proveïdors.
- Induïda, derivada de la compra de productes i serveis per part d'empleats i proveïdors i del finançament als clients.

Així mateix, col·labora des de la xarxa d'oficines en la difusió als seus clients del programa Incorpora de l'Obra Social "la Caixa" per a la inclusió laboral de persones en risc d'exclusió. Més de 9.500 empreses estan adherides al programa, que ha generat més de 28.000 oportunitats de feina durant l'any.

#### Contribució de CaixaBank a l'economia espanyola

**8.094** *Aportació directa i indirecta al PIB espanyol*  
 milions d'euros  
 (0,72% sobre el PIB)

**1.788** *Compres a proveïdors*  
 milions d'euros  
 (96% nacionals)

**2.093** *Contribució tributària*  
 milions d'euros

## IMPULS DE L'ACTIVITAT ECONÒMICA I EMPRESARIAL

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

### Autònoms i empreses

Prop de la meitat de les empreses espanyoles (petites, mitjanes i grans) i un terç dels autònoms són clients de CaixaBank, gràcies a una àmplia oferta de productes i serveis especialment adaptats a les seves necessitats.

Durant el 2016, augmenten les quotes de mercat (+14 punts bàsics la quota de crèdit a empreses, fins al 14,1%, i +159 punts bàsics la de crèdit comercial, fins al 17,5%). Així mateix, creix el nombre d'operacions noves concedides i la cartera de crèdit bruta a empreses, que arriba als 64.813 milions d'euros (+8,3% vs. 2015).

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

- **Signatura d'acords de col·laboració que li permeten oferir solucions innovadores als seus clients**, negocis i empreses. El 2016, destaquen:
  - L'acord amb el BulliFoundation per desenvolupar projectes d'innovació i gestió en restauració per a autònoms, comerços i microempreses.
  - Primera entitat financera espanyola que pot oferir l'accés a Opportunity Network, una plataforma internacional dedicada a trobar socis de confiança i oportunitats de negoci de qualitat.
  - Nova Càtedra Universitat-Empresa AgroBank amb la Universitat de Lleida, sobre qualitat i innovació agroalimentària. Cal destacar que els clients agraris superen els 342.000 (un 24,1% dels autònoms agraris del país són clients).
- **Convocatòria d'una nova edició dels Premis CaràcterEmpresa**, creats amb la CEOE per reconèixer empreses espanyoles innovadores i que aposten per la internacionalització.
- **Organització d'esdeveniments especialitzats** amb ponents de primer nivell, per oferir-los un servei global. El 2016 han tingut més de 9.000 assistents.
- **Posada en marxa del servei d'especialistes virtuals**, que permet realitzar visites i contractació de productes a través de videoconferència.

#### Clients de CaixaBank

**33,1%** *Dels autònoms espanyols*

**44,9%** *De les empreses espanyoles (1-100 milions d'euros de facturació)*

#### Finançament a autònoms

**83.771** *Operacions noves concedides (+4,4% vs. 2015)*

#### Finançament a empreses

**231.596** *Operacions noves concedides (+9,7% vs. 2015)*



## MicroBank

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

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

El 2016, MicroBank ha seguit potenciant les línies d'activitat dirigides als col·lectius socialment més sensibles, amb l'objectiu de facilitar recursos que ajudin a generar oportunitats i contribueixin a millorar la seva qualitat de vida. Entre els quals destaquen:

- Els Microcrèdits Socials: ofereixen finançament a nous emprenedors i els faciliten l'accés a suport tècnic i assessorament a través de més de 500 entitats col·laboradores.
- Els Microcrèdits Confiança: financen la cobertura de necessitats bàsiques i projectes d'autoocupació de persones en situació d'exclusió social severa, les quals, a més, reben suport a través de grups d'ajuda mútua.
- Els Préstecs Màster Erasmus+: perquè estudiants universitaris sense ingressos ni garanties puguin finançar els seus estudis de màster en un altre país europeu, i no comencin a pagar fins a un any després de finalitzar els estudis.
- El programa d'Educació Financera: per a persones que vulguin rebre formació que els ajudi a millorar l'administració del seu pressupost familiar, conèixer millor els productes i serveis bancaris bàsics i prevenir el sobreendeutament.

## Premis EmprenedorXXI

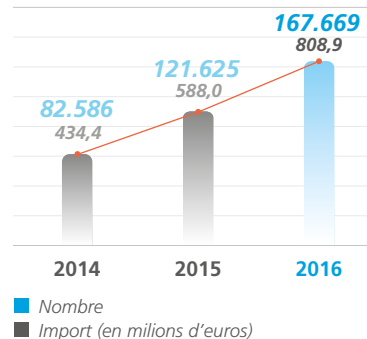
Els Premis EmprenedorXXI identifiquen, reconeixen i acompanyen les empreses innovadores de recent creació amb un potencial de creixement més gran a Espanya. Aquests premis es concedeixen a través de Caixa Capital Risc i d'acord amb l'Empresa Nacional d'Innovació, ENISA.

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

**18.608** *Microcrèdits per a emprenedors i negocis concedits durant l'any*

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

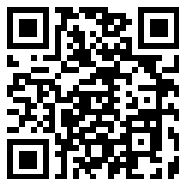
### Microcrèdits concedits



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



La informació no financera inclosa en aquest informe ha estat verificada per Deloitte, segons els termes expressats en el seu informe de verificació independent. La informació econòmica i financera s'ha obtingut dels Comptes Anuals 2016 auditats del Grup CaixaBank. Tots dos documents es poden consultar al web corporatiu.



Accediu a la versió *on-line* a  
[www.CaixaBank.com/informeintegrat2016](http://www.CaixaBank.com/informeintegrat2016)



mòbil

tauleta

PC

