

23	Estructura organitzativa
27	Model de negoci, principals objectius assolits i actuacions dutes a terme
28	Pla 2020
29	L'acció de Banc Sabadell i els accionistes
32	El client

Estructura organitzativa

Banco de Sabadell, S.A. (a partir d'ara, també Banc Sabadell, el banc o la societat), amb domicili social a Alacant, avinguda Óscar Esplá, 37, té per objecte social el desenvolupament de l'activitat bancària i està subjecte a la normativa i les regulacions de les entitats bancàries que operen a Espanya. Pel que fa referència a la supervisió de Banc Sabadell en base consolidada, cal esmentar l'assumpció de les funcions com a supervisor prudencial per part del Banc Central Europeu (BCE) des de novembre de 2014.

El banc és la societat dominant d'un grup d'entitats l'activitat de les quals controla directament i indirectament i que constitueixen, juntament amb aquest, el grup Banc Sabadell. Banc Sabadell està integrat per diferents entitats financeres, marques, societats filials i societats participades que inclouen tots els àmbits del negoci financer, i opera fonamentalment a Espanya, el Regne Unit i Mèxic.

En aquest exercici s'ha reorganitzat el Negoci Bancari Espanya i el d'Altres Geografies. El Negoci de Transformació d'Actius Immobiliaris queda integrat en Negoci Bancari Espanya gràcies a la normalització dels actius immobiliaris al balanç. D'altra banda, les oficines a l'exterior i de representació també queden en l'àmbit de Negoci Bancari Espanya dins el perímetre de Banca Corporativa, ja que els seus principals clients són d'origen nacional.

El 2019 el grup compta amb una organització estructurada en els negocis següents:

Negoci Bancari Espanya agrupa les següents unitats de negoci de clients:

- Banca Comercial: és la línia de negoci amb més pes en el grup i centra la seva activitat en l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes, comerços i autònoms, particulars i col·lectius professionals, *consumer finance*, gestió d'inversions i bancaassegurances. Banca Privada ofereix productes i serveis d'alt valor per al client.

Sabadell és la marca de referència que opera en la major part del mercat espanyol. A més a més, opera amb les marques següents:

- SabadellHerrero a Astúries i Lleó.
 - SabadellGuipuzcoano al País Basc, Navarra i la Rioja.
 - SabadellGallego a Galícia.
 - SabadellSolbank a les Canàries, a les Balears i a les zones costaneres del sud i llevant.
 - ActivoBank enfoca la seva activitat als clients que operen exclusivament a través d'Internet o per telèfon.
- Banca Corporativa: ofereix serveis de finançament especialitzats juntament amb una oferta global de solucions, que comprenen des dels serveis de banca transaccional fins a les solucions més complexes i adaptades, siguin de l'àmbit del finançament i la tresoreria, i també

activitats d'importació i exportació, entre d'altres.

- Transformació d'Actius gestiona de forma transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària. Es focalitza a desenvolupar l'estratègia de transformació d'actius i a integrar la visió global del balanç immobiliari del grup amb l'objectiu de maximitzar-ne el valor.

Negoci Bancari Regne Unit: la franquícia de TSB inclou el negoci que es duu a terme al Regne Unit, el qual inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits, targetes i hipoteques.

Negoci Bancari Mèxic: ofereix serveis bancaris i financers de Banca Corporativa i Banca Comercial.

Banc Sabadell és l'entitat dominant d'un grup de societats que el 31 de desembre de 2019 pujava a 174 entitats, de les quals, a part de la societat matriu, 149 són considerades entitats dependents i 24 associades (el 31 de desembre de 2018 eren 162 entitats, de les quals 135 eren considerades entitats dependents i 26 associades).

Estructura de govern corporatiu

Banc Sabadell disposa d'una estructura de govern corporatiu sòlida que garanteix una gestió eficaç i prudent del banc. El Consell d'Administració ha actualitzat el marc de govern intern en la reunió de gener de 2019, en què es detallen, entre altres aspectes, la seva estructura accionarial, els òrgans de govern, l'estructura del grup, la composició i el funcionament del govern corporatiu, les funcions de control intern, les qüestions clau, el marc de gestió de riscos i les polítiques del grup.

Junta General d'Accionistes

La Junta General d'Accionistes és l'òrgan principal de govern del banc i en el qual els accionistes adopten els acords que els corresponen segons la llei, els Estatuts Socials (vegeu l'apartat de la web corporativa "[Govern corporatiu i Política de remuneracions – Estatuts Socials](#)") o el seu propi Reglament, i les decisions de negoci que el Consell d'Administració consideri transcendents per al futur del banc i els interessos socials.

La Junta General d'Accionistes ha aprovat el seu propi Reglament, que conté els principis i les regles bàsiques d'actuació (vegeu l'apartat de la web corporativa "[Junta General – Reglament de la Junta](#)") per garantir els drets dels accionistes i la transparència informativa.

A la Junta General d'Accionistes, un accionista pot emetre el seu vot amb un valor directament proporcional al percentatge de capital social que ostenta.

La Política de comunicació i contacte amb accionistes, inversors institucionals i assessors de vot aprovada pel Consell d'Administració té per objectiu fomentar la transparència en els mercats, generar confiança i preservar, en tot moment, l'interès legítim dels inversors institucionals, accionistes i assessors de vot.

Consell d'Administració

El Consell d'Administració, excepte en les matèries reservades a la competència de la Junta General, és el màxim òrgan de decisió de la Companyia i del seu grup consolidat, atès que té encomanades, legalment i estatutàriament, l'administració i la representació del banc. El Consell d'Administració es configura bàsicament com un instrument de supervisió i control, i delega la gestió dels negocis ordinaris a favor del conseller delegat i de l'equip de direcció.

El Consell d'Administració es regeix per normes de govern definides i transparents, en particular pels Estatuts Socials i el Reglament del Consell d'Administració (vegeu l'apartat de la web corporativa "[Govern corporatiu i Política de remuneracions - Reglament del Consell](#)"), i compleix les millors pràctiques de bon govern corporatiu.

Composició del Consell

President

Josep Olliu Creus

Vicepresident

José Javier Echenique Landiribar

Conseller delegat

Jaume Guardiola Romojaro

Conseller director general

José Luis Negro Rodríguez

Consellera secretària general

María José García Beato

Consellers

Anthony Frank Elliott Ball

Aurora Catá Sala

Pedro Fontana García

Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras

George Donald Johnston

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

José Ramón Martínez Sufrategui

Manuel Valls Morató

David Vegara Figueras

Secretari no conseller

Miquel Roca i Junyent

El Consell d'Administració estava format, el 31 de desembre de 2019, per quinze membres: cinc consellers executius i deu no executius, vuit dels quals eren independents, un dominical i un altre extern. La composició del Consell manté un adequat equilibri entre les diferents categories de conseller que el formen.

El Consell d'Administració té una composició diversa i eficient. Disposa d'una dimensió adequada per exercir eficaçment les seves funcions amb profunditat i contrast d'opinions, cosa que permet aconseguir un funcionament de qualitat, eficaç i participatiu. La seva composició reuneix una adequada diversitat de competències i trajectòries professionals, orígens i gènere, amb àmplia experiència en els àmbits bancari, financer, d'assegurances, riscos i auditoria, en els camps regulador i jurídic, acadèmic, de recursos humans i consultoria, i en l'àmbit empresarial i internacional. La matriu de competències del Consell està publicada en la pàgina web en el "Marc de govern intern de Banc Sabadell" (vegeu l'apartat de la web corporativa "[Govern corporatiu i Política de remuneracions – Marc de govern intern](#)").

El Consell compta amb tres conselleres, una executiva, una altra independent i una altra externa. El 2019, la Junta General va ratificar el nomenament de la consellera executiva i va reelegir la consellera independent. En la Política de selecció de candidats a consellers aprovada pel Consell d'Administració el 2016 es vetlla perquè els procediments facilitin la selecció de conselleres i, en general, no pateixin biaixos implícits que puguin implicar discriminació.

El Consell compta amb un conseller independent coordinador al qual, de conformitat amb els estatuts, podrà sol·licitar la convocatòria del Consell d'Administració, la inclusió de nous punts en l'ordre del dia de les reunions, coordinar i reunir els consellers no executius, fer-se ressò de les opinions dels consellers externs i dirigir, si s'escau, l'avaluació periòdica del president del Consell d'Administració. A més, coordina el Pla de successió del president i del conseller delegat aprovat el 2016 i lidera en la pràctica les reunions amb inversors i *proxy advisors*. Aquest any s'ha produït la rotació en el càrrec de conseller independent coordinador després d'un període de tres anys, i s'ha nomenat el senyor Anthony Frank Elliott Ball nou conseller independent coordinador.

El Consell d'Administració, per a un acompliment millor i més diligent de la seva funció general de supervisió, s'obliga a exercir directament les responsabilitats establertes en la llei, entre les quals hi ha:

- aprovació de les estratègies generals de la companyia;
- nomenament i, si s'escau, cessament d'administradors en les diferents societats filials;
- identificació dels principals riscos de la societat i implantació i seguiment dels sistemes de control intern i d'informació adequats;
- determinació de les polítiques d'informació i comunicació amb els accionistes, els mercats i l'opinió pública;
- fixació de la política d'autocartera dins del marc que, si s'escau, determini la Junta General d'Accionistes;
- aprovació de l'Informe anual de govern corporatiu;

- autorització d'operacions de la societat amb consellers i accionistes significatius que puguin presentar conflictes d'interessos, i
- en general, la decisió d'operacions empresarials o financeres de particular transcendència per a la companyia.

Comissions del Consell d'Administració

De conformitat amb els Estatuts Socials, el Consell d'Administració té constituïdes les comissions següents:

- la Comissió Delegada;
- la Comissió d'Auditoria i Control;
- la Comissió de Nomenaments;
- la Comissió de Retribucions;
- la Comissió de Riscos.

L'organització i l'estructura de les comissions del Consell estan recollides en els Estatuts Socials i en els seus respectius reglaments, que estableixen les seves normes de composició, funcionament i responsabilitats. El 2019, el Consell ha aprovat els reglaments de la Comissió Delegada, de la Comissió de Retribucions, de la Comissió de Nomenaments i de la Comissió de Riscos, que s'han unit al ja existent Reglament de la Comissió d'Auditoria (vegeu l'apartat de la web corporativa "[Govern corporatiu i Política de remuneracions – Reglaments del Consell](#)"), per desenvolupar i completar les normes de funcionament i les funcions bàsiques previstes en els Estatuts Socials i en el Reglament del Consell d'Administració.

Les comissions donen suport al Consell d'Administració en àrees específiques i faciliten el desenvolupament i l'aplicació d'un marc de govern intern sòlid. Tenen funcions de caràcter informatiu, consultiu o d'assessorament, excepte en els supòsits específics que li atribueixi funcions de decisió el Consell o una política aprovada per aquest. Disposen de recursos suficients per poder complir les seves funcions, i poden comptar amb assessorament professional extern i informar-se sobre qualsevol aspecte de l'entitat. També tenen lliure accés tant a l'alta direcció i directius del grup com a qualsevol tipus d'informació o documentació de què disposi el banc relativa a les qüestions que són de les seves competències.

Composició comissions

Càrrec	Delegada	Auditoria i Control	Nomenaments	Retribucions	Riscos
President	Josep Oliu Creus	Manuel Valls Morató	Aurora Catá Sala	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston
Vocal	José Javier Echenique Landiribar	Pedro Fontana García	Anthony Frank Elliott Ball	Anthony Frank Elliott Ball	Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras
Vocal	Jaume Guardiola Romojaro	Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras	Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras	George Donald Johnston	Manuel Valls Morató
Vocal	Pedro Fontana García	José Ramón Martínez Sufrategui	José Manuel Martínez Martínez	José Ramón Martínez Sufrategui	—
Vocal	José Manuel Martínez Martínez	—	—	—	—
Secretari no vocal	María José García Beato	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	María José García Beato	María José García Beato

Nombre de reunions el 2019

36 **11** **11** **11** **10**

Comissió Delegada

La Comissió Delegada, la denominació de la qual ha estat modificada en la Junta General de 2019 (abans Comissió Executiva), està formada per cinc consellers, i el president del Consell d'Administració n'és el president. Amb una composició per categories similar a la del mateix Consell, té totes les funcions i facultats del Consell d'Administració, excepte les que siguin legalment o estatutàriament indelegables. Li correspon el seguiment de l'activitat ordinària del banc, i ha d'informar de les decisions adoptades en les seves reunions el Consell d'Administració, sens perjudici de les altres funcions que li atribueixin els Estatuts Socials, el Reglament del Consell d'Administració o el seu propi Reglament.

Comissió d'Auditoria i Control

La Comissió d'Auditoria i Control, formada per tres consellers independents i una consellera externa i el president de la qual és un conseller independent, expert en Auditoria, es reuneix com a mínim trimestralment i té com a objectiu principal supervisar l'eficàcia del control intern del banc, l'auditoria interna i els sistemes de gestió de riscos, supervisar el procés d'elaboració i presentació de la informació financera regulada, informar dels comptes anuals i trimestrals del banc, les relacions amb els auditors externs, així com assegurar que es prenguin les mesures oportunes davant conductes o mètodes que puguin resultar incorrectes. També vetlla perquè les mesures, les polítiques i les estratègies definides en el Consell d'Administració s'implantïn degudament.

Comissió de Nomenaments

La Comissió de Nomenaments, formada per tres consellers independents i una consellera externa, té com a principals funcions vetllar pel compliment de la composició qualitativa del Consell d'Administració, avaluant la idoneïtat, les competències i l'experiència necessàries dels membres del Consell d'Administració, elevar les propostes de nomenament dels consellers independents i informar de les propostes de nomenament dels altres consellers. Així mateix, ha d'establir un objectiu de representació per al sexe menys representat en el Consell d'Administració, elaborar orientacions sobre com assolir aquest objectiu i, a més, informar sobre les propostes de nomenament i separació d'alts directius i del col·lectiu identificat i sobre les condicions bàsiques dels contractes dels consellers executius i dels alts directius.

Comissió de Retribucions

La Comissió de Retribucions, formada per quatre consellers independents, té com a principals funcions proposar al Consell d'Administració la política de retribucions dels consellers i dels directors generals, així com la retribució individual i les altres condicions contractuals dels consellers executius, i vetllar per la seva observança. Així mateix, informa respecte a l'Informe anual sobre remuneracions dels consellers; a més, revisa els principis generals en matèria retributiva i els programes de retribució de tots els empleats, i vetlla per la transparència de les retribucions.

Comissió de Riscos

La Comissió de Riscos està formada per dos consellers independents i una consellera externa. Li correspon supervisar i vetllar per una assumpció, un control i una gestió adequats de tots els riscos de l'entitat i el seu grup consolidat i informar el Ple del Consell del desenvolupament de les funcions que li corresponen, d'acord amb el que estableixen la llei, els Estatuts Socials i els reglaments del Consell d'Administració i de la mateixa comissió.

Presidència del banc

L'article 54 dels Estatuts Socials estableix que el president és el màxim representant del banc, i, en exercici de les seves funcions, és el principal responsable del funcionament eficaç del Consell d'Administració, portarà en tot cas la representació del banc i n'ostentarà la signatura social, convocarà i presidirà les sessions del Consell d'Administració i fixarà l'ordre del dia de les reunions, dirigirà les discussions i deliberacions del Consell d'Administració, i, si s'escau, de la Junta General, i serà l'executor dels acords del Consell d'Administració i de la Junta General sense necessitat de menció expressa. A més, pot tenir totes les facultats que li delegui el Consell d'Administració.

Conseller delegat

D'acord amb l'article 54 dels Estatuts Socials, el conseller delegat és el màxim responsable de la gestió i la direcció del negoci, i li correspon la representació del banc en absència del president. El Consell li pot delegar totes les facultats legalment delegables que estimi convenients.

Unitats de control

La Direcció d'Auditoria Interna i la Direcció de Riscos tenen accés i report directe al Consell d'Administració i les seves comissions, a la d'Auditoria i Control i a la de Riscos, respectivament.

El banc publica l'Informe anual de govern corporatiu, que inclou informació detallada sobre el govern corporatiu del banc i l'estat d'informació no financera, incorporats també als comptes anuals de 2019, així com l'Informe anual sobre remuneracions dels consellers en la pàgina web de la Comissió Nacional del Mercat de Valors i en la pàgina web corporativa de Banc Sabadell.

Model de negoci, principals objectius assolits i actuacions dutes a terme

El desenvolupament de l'entitat s'orienta al creixement rendible que generi valor per als accionistes, a través d'una estratègia de diversificació de negocis basada en criteris de rendibilitat, eficiència i qualitat de servei, amb perfil de risc conservador i dins el marc dels codis ètics i professionals i prenent en consideració els interessos dels diferents grups d'interès.

El model de gestió del banc s'enfoca en la permanència del client a llarg termini, mitjançant una activitat constant de fidelització de la cartera de clients fonamentada en la iniciativa i la proactivitat en la relació. El banc té una oferta global de productes i serveis, un equip humà qualificat, una plataforma tecnològica amb capacitat per al creixement i una orientació permanent a la recerca de la qualitat.

L'escenari actual de tipus negatius fomentarà una revisió del model de negoci que permeti adaptar-nos al nou entorn, sense deixar de perseguir un creixement rendible i la fidelització del client a llarg termini.

Des de l'inici de la crisi financera, el sector bancari espanyol s'ha vist immers en un procés de consolidació sense precedents. Més nivells de capital, requeriments més estrictes de provisió, la recessió econòmica i la pressió dels mercats de capitals han estat alguns dels factors que han forçat les entitats espanyoles a fusionar-se per guanyar escala, maximitzar l'eficiència i reforçar els seus balanços.

Durant els últims deu anys, Banc Sabadell ha expandit la seva presència geogràfica a Espanya i ha incrementat la seva quota de mercat a través d'un conjunt d'adquisicions. La més significativa és la de Banc CAM el 2012, que va permetre incrementar significativament la mida del seu balanç. El 2013, Banc Sabadell va ser capaç d'emprendre altres operacions corporatives en el marc de la reestructuració bancària en condicions econòmiques adequades. Després de les adquisicions de la xarxa de Penedès, Banco Gallego i Lloyds España el 2015, Banc Sabadell està ben posicionat per créixer orgànicament, beneficiar-se del creixement de l'economia espanyola i adaptar-se al nou entorn de tipus d'interès.

A través d'aquestes adquisicions i del creixement orgànic experimentat en els últims exercicis, Banc Sabadell ha reforçat la seva posició en algunes de les regions més riques d'Espanya (Catalunya, Comunitat Valenciana i Illes Balears) i ha incrementat la seva quota en altres àrees clau. Sobre la base de la informació més recent disponible, Banc Sabadell posseeix una quota de mercat en l'àmbit nacional del 8,0% en crèdit i del 7,6% en dipòsits (setembre de 2019). A més a més, Banc Sabadell destaca en productes com el crèdit comercial, amb una quota del 9,9% (octubre de 2019); finançament a empreses, amb un 11,3% (setembre de 2019); fons d'inversió, amb un 5,9% (desembre de 2019); contractació de valors, amb un 9,9% (desembre de 2019), i facturació a través de TPV amb un 17,2% (setembre de 2019).

Així mateix, Banc Sabadell continua mantenint el seu diferencial de qualitat respecte al sector i se situa en primera posició en el rànquing que mesura l'experiència client (*Net Promoter Score*) per a pimes.

Pel que fa al negoci internacional, Banc Sabadell ha estat sempre un referent. El 2019 ha seguit sent així i Sabadell ha seguit estant present en places estratègiques i acompanyant les empreses en la seva activitat internacional, i ha arribat a una quota del 14,8% en transferències Swift (novembre de 2019). En aquest sentit, durant aquests últims anys Banc Sabadell ha ampliat la seva presència internacional, i cal destacar com a fites principals: l'adquisició del banc britànic TSB i l'entrada en el mercat de Mèxic després d'obtenir la llicència per operar-hi com a banc comercial. Així i tot, el desembre de 2019 el 33% del crèdit del grup es genera a l'exterior (25% al Regne Unit i 9% a Amèrica i la resta).

Un cop a TSB s'han solucionat les incidències produïdes durant la migració de la plataforma tecnològica i després de la renovació de l'equip executiu, els esforços s'han focalitzat a preparar un nou pla de negoci basat en un creixement de volum, un millor posicionament i un programa de reducció de costos.

Per al grup Banc Sabadell, l'exercici 2019 s'ha caracteritzat per la materialització de la venda del 80% de Solvia Servicios Inmobiliarios, que ha generat un benefici de 133 milions d'euros en el primer semestre. A més, s'ha transmès el 100% del capital social d'SDIN Residencial, S.L.U. i un conjunt d'actius immobiliaris, majoritàriament sòls per a promocions urbanístiques. El 19 de desembre es va informar el Consell del primer tancament previst per al 20 del mateix mes de les operacions de venda de diverses carteres, després de l'obtenció de les autoritzacions del Fons de Garantia de Dipòsits i del Ministeri d'Economia.

Banc Sabadell desenvolupa el seu negoci de forma ètica i responsable, orientant el seu compromís amb la societat per tal que l'activitat impacti de manera positiva en les persones i el medi ambient. Són totes les persones que integren l'organització les que apliquen els principis i les polítiques de responsabilitat social corporativa, a més de garantir la qualitat i transparència en el servei al client.

A més de complir amb les normes aplicables, Banc Sabadell disposa d'un conjunt de polítiques, normes internes i codis de conducta que garanteixen aquest comportament ètic i responsable en tota l'organització i arriben a tota l'activitat del grup.

Pla 2020

Banc Sabadell adopta plans estratègics en què fixa els seus objectius per als pròxims anys d'acord amb el context macroeconòmic, de negoci i regulador.

L'any 2018 Banc Sabadell va presentar el seu nou Pla de negoci triennal, en què estableix les bases estratègiques de cara a afrontar el nou cicle econòmic. Les ambicions d'aquest pla són consistents amb els valors i objectius que han caracteritzat l'entitat des dels seus començaments. En aquest sentit, la rendibilitat, la sostenibilitat i la creació de valor són els objectius en què es fonamenta aquest pla de negoci.

L'any 2020 vindrà marcat per l'actual entorn de tipus negatius i una potencial desacceleració econòmica global. En aquest escenari, Banc Sabadell s'enfocarà en la rendibilitat. La rendibilitat significa seguir creixent en els mercats principals en què Banc Sabadell és present, així com posar especial atenció en l'eficiència i en l'acceleració de la normalització del balanç. Banc Sabadell també continuarà desenvolupant les capacitats tecnològiques necessàries per oferir una proposta de valor i promoure l'atracció de talent versàtil per afrontar la transformació comercial i digital de l'entitat i la seva adaptació a un entorn canviant com l'actual. Finalment, el pla de negoci de Banc Sabadell persegueix la creació de valor per a tots els seus *stakeholders*, alhora que ofereix una àmplia oferta de productes i una excel·lent qualitat de servei als seus clients i es potencia el capital humà, tenint en compte les inquietuds i expectatives professionals de motivació i de reconeixement dels seus empleats. Tot això, sense oblidar el compromís que Banc Sabadell té amb la societat i el medi ambient en tots els territoris on el banc desenvolupa la seva activitat, a través del desenvolupament ètic i responsable del seu negoci.

Per tal d'assolir aquests objectius, Banc Sabadell es recolza en la seva forta imatge de marca i experiència de client com a elements diferenciadors, així com en les seves àmplies capacitats tecnològiques, que permeten evolucionar la seva proposta de valor. Tot això, comptant amb una organització àgil, versàtil i formada per persones amb talent i compromís.

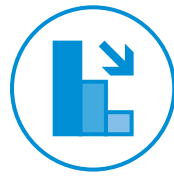
El propòsit de Banc Sabadell per a l'any 2020 es continua enfocant a maximitzar el valor de la seva franquícia en els tres mercats principals en què opera (Espanya, el Regne Unit i Mèxic), creixent de manera orgànica i comptant amb una estratègia clara i diferenciada en cada àrea geogràfica.

D'aquesta manera, les ambicions de Banc Sabadell a Espanya se centren a reforçar la seva proposta de valor en els segments *core* i impulsar el marge comercial, alhora que continuem protegint el nostre sòlid perfil de risc. Tot això, incrementant la sostenibilitat del negoci, transformant el model de distribució i digitalització de cara a oferir un ampli ventall de productes i serveis diferenciats a cada client, mentre es manté el lideratge en qualitat de servei.

Al Regne Unit, el novembre de 2019 es va llançar un nou pla estratègic per a l'horitzó 2022 després de la incorporació d'un nou equip directiu a la filial britànica, TSB. El nou pla té com a objectius millorar l'eficiència del negoci,



Resiliència dels ingressos del negoci bancari



Gestió contínua dels actius problemàtics



Execució del nou Pla estratègic de TSB



Mantenir un nivell adequat de capital



Creació de valor per a l'accionista

al mateix temps que incrementar els volums i els ingressos de manera orgànica, tant en hipoteques com en préstecs consum a particulars, per tal de millorar la rendibilitat del negoci. Per fer-ho, TSB compta amb una nova plataforma tecnològica que és clau per construir un model de negoci àgil i que li atorga un avantatge competitiu en el mercat britànic, ja que permet a l'entitat adaptar-se de manera més ràpida i eficient a les noves necessitats del client.

Finalment, l'estratègia definida per al negoci mexicà està fonamentalment enfocada a continuar enfortint el nostre segment de Banca d'Empreses i Corporativa, centrant-nos en els clients i productes que ens permeten maximitzar la nostra rendibilitat mentre es progressa en el desenvolupament del negoci de banca a particulars, que està basat en un model innovador i 100% digital.

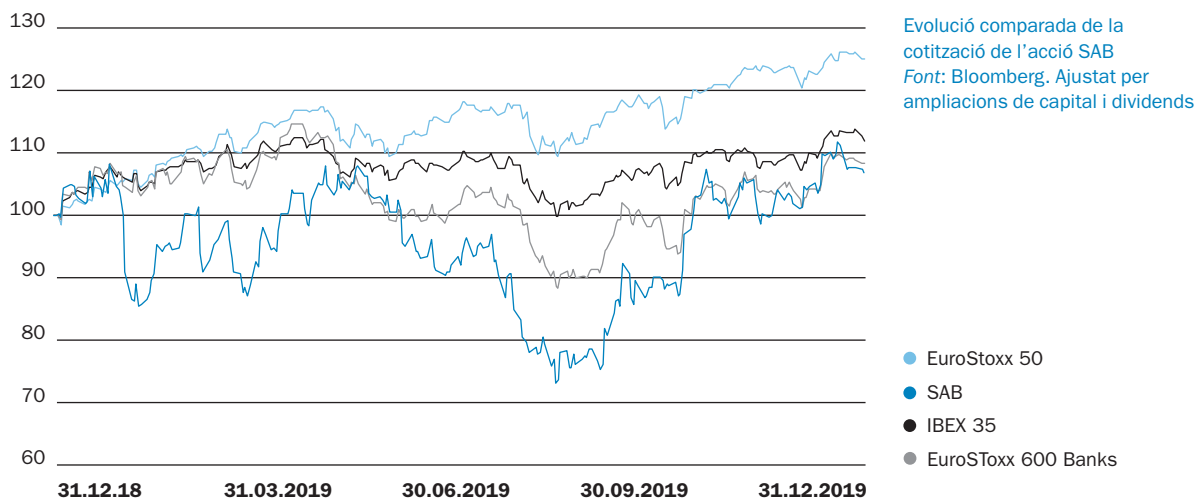
L'acció de Banc Sabadell i els accionistes

En l'exercici 2019, les tensions comercials entre els Estats Units i la Xina, la incertesa al voltant del Brexit, la preocupació en aquest entorn per la debilitat del creixement global i la resposta oferta pels bancs centrals han estat els principals focus d'atenció dels mercats financers, així com els factors determinants de la cotització dels bancs.

Tanmateix, en els últims mesos de l'any, la reducció de la probabilitat d'una sortida sense acord del Regne Unit de la Unió Europea, el menor risc de litigi associat a hipoteques lligades a l'IRPH després de les conclusions de l'advocat general de la Unió Europea i un cert repunt dels tipus d'interès interbancaris van afavorir l'evolució del sector bancari espanyol.

Respecte a l'acció concreta de Sabadell, el camí de millora del capital durant l'any, l'anunci del Pla estratègic de TSB i la contínua millora en la qualitat d'actiu mitjançant les vendes institucionals de carteres d'actius problemàtics conformen les principals fites que han influït idiosincràticament en la seva evolució el 2019.

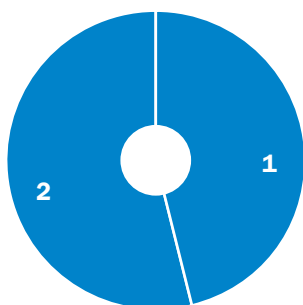
Paral·lelament, al tancament de 2019, més d'un 89% dels analistes que cobreixen l'acció de Banc Sabadell recomanaven comprar o mantenir l'acció.



Nota: cotització ajustada per l'efecte dels dividends i les ampliacions de capital. Font: Bloomberg.

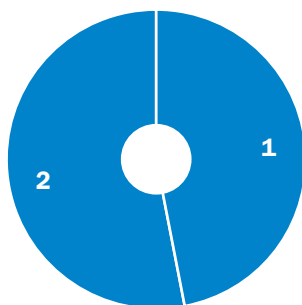
Al llarg de 2019, el pes dels inversors institucionals en la base accionarial de Banc Sabadell ha pujat lleugerament respecte al desembre de 2018, i ha passat d'un 53,0% a un 53,8% el desembre de 2019.

La capitalització borsària de Banc Sabadell al tancament de l'any era de 5.760 milions d'euros, i la ràtio preu-valor comptable (P/VC) se situava en 0,44.



Distribució d'accionistes
31.12.2019 (en %)

1	Accionistes minoristes	46,2
2	Inversors institucionals	53,8



Distribució d'accionistes
31.12.2018 (en %)

1	Accionistes minoristes	47,0
2	Inversors institucionals	53,0

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	189.863	563.139.756	10,01 %
D'12.001 a 120.000	42.426	1.284.276.683	22,82 %
D'120.001 a 240.000	1.620	264.631.530	4,70 %
D'240.001 a 1.200.000	921	393.813.970	7,00 %
D'1.200.001 a 15.000.000	167	465.296.435	8,27 %
Més de 15.000.000	37	2.655.806.327	47,20 %
TOTAL	235.034	5.626.964.701	100,00 %

Distribució d'accions per trams
el 31 de desembre de 2019

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	190.297	578.124.117	10,27 %
D'12.001 a 120.000	42.519	1.288.813.941	22,90 %
D'120.001 a 240.000	1.605	260.418.978	4,63 %
D'240.001 a 1.200.000	914	390.814.906	6,95 %
D'1.200.001 a 15.000.000	151	414.351.420	7,36 %
Més de 15.000.000	37	2.694.441.339	47,88 %
TOTAL	235.523	5.626.964.701	100,00 %

Distribució d'accions per trams
el 31 de desembre de 2018

	En milions	En milions d'euros	En euros	En milions d'euros	En euros
	Nombre d'accions mitjanes	Benefici atribuït al grup	Benefici atribuït al grup per acció	Recursos propis	Valor comptable per acció
2016	5.616	710	0,126	12.926	2,30
2017	5.570	802	0,142	13.426	2,41
2018	5.565	328	0,050	12.545	2,25
2019	5.538	768	0,125	13.172	2,38

Benefici i valor comptable
per acció 2016-2019

Informació borsària

A continuació es presenta un conjunt d'indicadors en relació amb l'evolució borsària del banc:

	2019	2018	Variació (%) interanual
Accionistes i contractació			
Nombre d'accionistes	235.034	235.523	(0,2)
Nombre d'accions mitjanes (en milions)	5.538	5.565	(0,5)
Contractació mitjana diària (milions d'accions)	30	27	11,2
Valor de cotització (en euros)			
Inici	1,001	1,656	—
Màxima	1,130	1,945	—
Mínima	0,714	0,950	—
Tancament	1,040	1,001	—
Capitalització borsària (en milions d'euros)	5.760	5.568	—
Ràtios borsàries			
Benefici net atribuït per acció (BPA) (en euros)	0,13	0,05	—
Valor comptable per acció (en euros)	2,38	2,25	—
P/VC (valor de cotització s/valor comptable)	0,44	0,44	—
PER (valor de cotització/BPA)	8,29	20,11	—

Informació borsària

Política de dividends

La retribució als accionistes del banc, d'acord amb el que estableixen els estatuts de l'entitat, és sotmesa cada exercici a l'aprovació de la Junta General d'Accionistes.

En l'exercici 2018, el banc va retribuir els seus accionistes amb 0,03 euros per acció a través d'una remuneració completament en efectiu. Aquesta distribució es va dur a terme mitjançant un dividend a compte de 0,02 euros per acció i un dividend complementari de 0,01 euros per acció. Aquest import va representar una rendibilitat sobre la cotització al tancament de l'exercici del 3,0%.

El Consell d'Administració va acordar amb data 24 d'octubre de 2019 la distribució d'un dividend a compte del resultat de 2019 per import de 0,02 euros bruts per acció (net de la corresponent retenció a compte d'impostos de 0,0162 euros per acció) que es va pagar mitjançant el lliurament d'accions pròpies per valor de 89.635 milers

d'euros, 126 milers d'euros en efectiu i 21.055 milers d'euros de retencions, pagat en data 24 de desembre de 2019.

A més a més, el Consell d'Administració proposarà a la Junta General d'Accionistes que acordi la distribució d'un dividend brut per acció de l'exercici 2019 de 0,04 euros per acció.

Per als pròxims exercicis, Banc Sabadell preveu mantenir els pagaments en efectiu com a forma de retribució als seus accionistes.

Gestió de qualificació creditícia

El 2019, les agències que avaluen la qualitat creditícia de Banc Sabadell són S&P Global Ratings, Moody's, DBRS i Fitch Ratings.

Agència	Llarg termini	Curt termini	Perspectiva	Última revisió
DBRS	A (Low)	R-1 (Low)	Estable	25.06.2019
S&P Global Rating	BBB	A-2	Estable	13.12.2019
Moody's Investors Service (*)	Baa3 / Baa2	P-3 / P-2	Estable / Estable	12.12.2019
Fitch Ratings	BBB	F2	Estable	20.12.2019

Gestió de qualificació creditícia. Ratings actuals i a l'última data

(*) Correspon a deute senior i dipòsits, respectivament.

Amb data 6 d'abril de 2018, S&P Global Ratings va pujar la qualificació creditícia de Banc Sabadell a llarg termini a BBB des de BBB- i a curt termini a A-2 des d'A-3. La perspectiva és estable. Aquesta pujada de qualificació creditícia es va fonamentar en la millora de la qualitat creditícia de Banc Sabadell en el context d'un menor risc indústria del sistema bancari espanyol, que es deu principalment al seu despallanquejament, així com en una millora de la confiança inversora.

Amb data 13 de desembre de 2019, S&P Global Ratings va afirmar la qualificació creditícia de Banc Sabadell de BBB a llarg termini, d'A-2 a curt termini i la perspectiva estable.

Amb data 19 de setembre de 2018, Moody's va confirmar el *rating* a llarg termini dels dipòsits en Baa2 i del deute sènior en Baa3, així com el *rating* a curt termini dels dipòsits en P-2 i del deute sènior en P-3 de Banc Sabadell, i va comunicar el canvi de la perspectiva del *rating* a estable des de positiu. L'agència va tenir en compte la millora del perfil de risc d'actius del banc després de la venda de la major part de la seva cartera d'actius immobiliaris adjudicats i la disminució d'actius classificats en *stage 3*, així com l'adequada posició de liquiditat i els indicadors de capital i de rendibilitat del grup debilitats per les partides extraordinàries registrades el 2018, que estaven relacionades amb les pèrdues en la filial del grup TSB i les provisions per la venda d'actius problemàtics.

Amb data 12 de desembre de 2019, Moody's ha afirmat la qualificació creditícia de Banc Sabadell amb perspectiva estable.

Amb data 4 de juny de 2019, DBRS Ratings GmbH ha comunicat la pujada del *rating* a llarg termini de Banc Sabadell a A (*Low*) amb perspectiva estable des de BBB (*High*) per reflectir la reducció significativa d'actius problemàtics després de les vendes efectuades, el progrés en la resolució de les incidències relacionades amb la migració tecnològica de TSB i la contínua millora en els ingressos *core*. El *rating* a curt termini es va mantenir en R-1 (*Low*).

Amb data 25 de juny de 2019, DBRS Ratings GmbH ha afirmat la qualificació creditícia de Banc Sabadell amb perspectiva estable.

Amb data 29 de març de 2019, Fitch Ratings ha assignat a Banc Sabadell una qualificació BBB a llarg termini i F3 a curt termini, amb perspectiva estable. Aquesta nota reflecteix la solidesa de Banc Sabadell, el quart banc més gran d'Espanya per actius, amb una àmplia experiència en el negoci de pimes i diversificació geogràfica gràcies a les seves operacions al Regne Unit i Mèxic. Fitch també destaca els nivells de capital de Banc Sabadell, que compleixen els requisits dels organismes reguladors europeus, el seu perfil de liquiditat i la reducció dels actius problemàtics. La qualificació té en compte, així mateix, el desafiament del banc per millorar el seu negoci al Regne Unit després dels problemes derivats de la migració tecnològica de la seva filial britànica, TSB, i l'incert entorn operatiu al país pel Brexit. Fitch considera que Banc Sabadell disposa d'una sòlida franquícia a Espanya, fruit de la seva estratègia d'adquisicions de l'última dècada, la qual cosa li proporciona una sòlida capacitat de generació d'ingressos i unes perspectives de millora de la rendibilitat.

Amb data 20 de desembre de 2019, Fitch Ratings ha pujat el *rating* a curt termini de Banc Sabadell a F2 des d'F3, fet que reflecteix la contínua millora del seu perfil de finançament i la seva folgada posició de liquiditat. El *rating* a llarg termini es manté en BBB, amb perspectiva estable.

El client

Marca i experiència de client

"A Banc Sabadell hi som per ajudar persones i empreses a fer realitat els seus projectes, anticipant-nos i ocupant-nos que prenguin les millors decisions econòmiques amb una gestió responsable i sostenible amb el medi ambient.

Som no conformistes i compromesos. Treballem amb professionalitat i eficàcia. I ens relacionem des de l'empatia i la franquesa."

Aquesta és la promesa de marca de Banc Sabadell, el banc que volem ser. La marca té un compromís amb els clients, amb els empleats i amb la societat, perquè "no solament ens distingeix el que fem, sinó com ho fem".

Banc Sabadell s'està transformant per continuar construint relacions de confiança i a llarg termini amb els seus clients, a través de la marca i l'experiència de client.

L'experiència de client l'entenen a Banc Sabadell com la manera en què es lliura la promesa de marca als seus clients. En aquest sentit, el banc té l'ambició de ser una entitat líder en experiència de client i, per alinear tota l'organització amb aquest objectiu, tots els empleats amb retribució variable tenen en els seus incentius el compliment de KPI d'experiència de client.

La Direcció de Client és l'encarregada de garantir la translació de la visió client a tota l'organització, i compta amb el suport, tant en el centre corporatiu com en la xarxa d'oficines, de figures especialitzades per dinamitzar aquest model mitjançant formacions, tallers i plans d'actuació específics.

Els empleats de Banc Sabadell tenen a la seva disposició formació específica sobre experiència de client. Aquesta formació és molt variada i s'instrumenta en reptes basats en la veu del client que permeten als gestors interioritzar conceptualment i aprofundir en la importància de posar el client en el centre de l'estratègia. També persegueix conèixer i aprofundir en com els clients haurien de viure determinats processos crítics (moments de la veritat) i dotar-los de capacitats i habilitats per actuar de la millor manera possible en cada un d'ells.

Millora de l'experiència de client

El món està evolucionant a gran velocitat i els hàbits dels clients estan canviant. Davant aquest context, Banc Sabadell s'està transformant per oferir la millor experiència possible a un client cada cop més informat i exigent, que requereix una major personalització, immediatesa i omnicanalitat.

Estratègia competitiva: model de relació superior

Amb el propòsit de seguir lliurant l'experiència Sabadell, la nostra manera de fer banca, el banc està evolucionant cap a un model de relació superior. Es tracta d'un model totalment centrat en el client i molt governat per la intel·ligència de negoci, la digitalització, el model de distribució i les persones.

- Es milloren les relacions amb aquells clients amb necessitats més sofisticades, oferint-los un model

personalitzat i més especialització.

- Se simplifica, sent més eficients i facilitant la relació transaccional bàsica amb els clients gràcies a l'oportunitat que ofereixen les noves tecnologies i els nous canals d'interacció, en especial el mòbil.

Les noves tecnologies com ara Big Data, IoT o intel·ligència artificial són "part essencial" del nou model de relació amb el client. El major coneixement del client permet al banc oferir una experiència i un servei diferencials amb una oferta molt més personalitzada respecte a les seves necessitats específiques.

A Banc Sabadell fem servir la connectivitat i les dades per transformar l'experiència del client, redefinim productes i serveis i permetem als clients que hi interactuïn d'una manera diferent.

Les noves tecnologies, per tant, porten a una gestió augmentada del client en la qual els clients són els que escol·len el canal més convenient per relacionar-se amb el banc quan vulguin, com vulguin i des d'on vulguin.

La transformació ja està generant resultats tangibles:

- Banc Sabadell és un banc d'empreses, líder en recomanació i qualitat de servei.
- La visió del model de relació ha permès, en *retail*, accelerar l'activitat comercial i generar més vendes. I, en empreses, gràcies a la visita de planificació el banc ha ampliat la capacitat propositiva i els clients ho valoren molt positivament.
- En digitalització, més del 55% dels clients són digitals (clients actius en canals digitals en els últims 3 mesos).
- Més avantatges digitals (39%), amb un ritme de creixement per damunt dels nostres *peers* europeus.

Hub Empreses

Una de les iniciatives que refermen el compromís del banc amb les empreses és el Hub Empreses, un innovador espai per a clients i no clients on s'ofereix assessorament expert a les empreses i on s'organitzen tallers formatius, iniciatives per potenciar el *networking* i *showrooms* tecnològics.

Moments de la veritat

A Banc Sabadell sabem que hi ha moments únics que ho poden canviar tot; moments d'interacció amb el banc sobre els quals el client s'ha generat unes altes expectatives i en els quals la impressió que tingui condicionarà la seva percepció i la seva relació futura amb el banc.

Els moments de la veritat han permès transformar i millorar els processos fent-los molt més *customer centric* i aconseguint, per tant, que l'experiència viscuda pels clients sigui molt més satisfactòria.

Per aquest motiu, el banc fa estudis en profunditat amb els clients sobre aquests moments, on ens expliquen en detall com viuen determinats processos de l'entitat. Mitjançant el *customer journey*, els *focus groups* i les enquestes a clients, entre altres eines, i amb la participació d'un equip multidisciplinari, s'han identificat els 10 moments de la veritat de clients particulars i els 10 del segment empreses.

BS Idea: un motor de la transformació de Banc Sabadell

BS Idea és un programa de cocreació que permet a tots els empleats de Banc Sabadell proposar idees de millora sobre qualsevol àmbit de l'organització. A més, un comitè compost per directius de l'entitat premia aquelles idees que tinguin un major alineament amb l'estratègia del banc, amb la millora de l'experiència de client i amb el procés de transformació. Constitueix, a més, un excel·lent canal de cocreació i comunicació entre els equips, que poden transmetre la seva opinió i compartir experiències.

Mesurament de l'experiència de client

A Banc Sabadell el mesurament de l'experiència de client es focalitza en l'obtenció d'*insights* que ajudin en la presa de decisions i que impulsin una cultura cada vegada més *customer centric*.

El mesurament es duu a terme a través d'una entesa del mercat, del consumidor i del client, i per fer-ho es fan servir diverses metodologies.

Anàlisi qualitativa

El mesurament qualitatiu es duu a terme a partir de diferents estudis i investigacions amb diferents metodologies per tal d'entendre millor l'entorn i conèixer els clients. Entre els objectius que es persegueixen hi ha els següents:

- Entendre les inquietuds, les preocupacions i les actituds del consumidor i les seves necessitats actuals i futures.
- Identificar la part més emocional i menys explícita en la presa de decisions dels consumidors.
- Escoltar en profunditat, activament i constantment la veu dels clients, cosa que ens permet conèixer com viuen la seva relació amb el banc en els diferents *touch points*.

Entre les metodologies utilitzades podríem destacar des de convencionals entrevistes en profunditat o el panel de clients fins a metodologies més innovadores basades en la neurociència i en la detecció de les emocions.

Idees compartides

 **30.077**

Reptes llançats

 **18**

Innovadors

 **6.269**

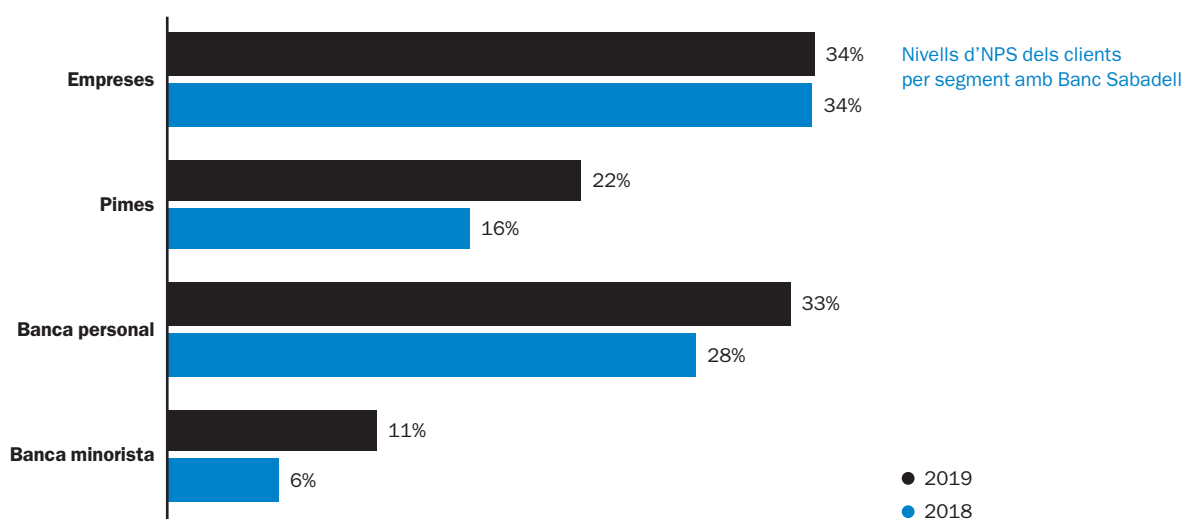
Anàlisi quantitativa

Banc Sabadell analitza també l'experiència dels seus clients a través d'estudis quantitius, alguns més propers al concepte tradicional de satisfacció i altres que incorporen aspectes més emocionals del client:

Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS) és l'indicador de referència del mercat per mesurar l'experiència de client, cosa que permet a Banc Sabadell comparar-se amb els seus competidors i fins i tot amb empreses d'altres sectors, tant nacionals com internacionals.

Els nivells actuals d'NPS refermen Banc Sabadell en la primera posició del sector del segment pimes i en la segona en el segment de banca personal.



Nota: NPS es basa en la pregunta "En una escala de 0 a 10 on 0 és "gens probable" i 10 és "definitivament ho recomanaria". "En quin grau recomanaria vostè Banc Sabadell a un familiar o amic?" NPS és el percentatge de clients que puntuen 9-10 després de restar els que responen entre 0-6." Inclou entitats comparables al grup. Dades de l'últim mes disponible.

Estudis de satisfacció

Banc Sabadell fa periòdicament enquestes i estudis interns que permeten conèixer la satisfacció dels seus clients i identificar àrees de millora per a determinats processos i canals de contacte. Per a cada un d'aquests estudis, el banc es marca uns objectius de millora i en fa un seguiment continu.

Destaca l'excel·lent valoració dels clients respecte al model de relació amb el banc, un model més personalitzat

i especialitzat que permet a l'entitat aportar més valor, anticipant-se i ocupant-se dels seus clients.

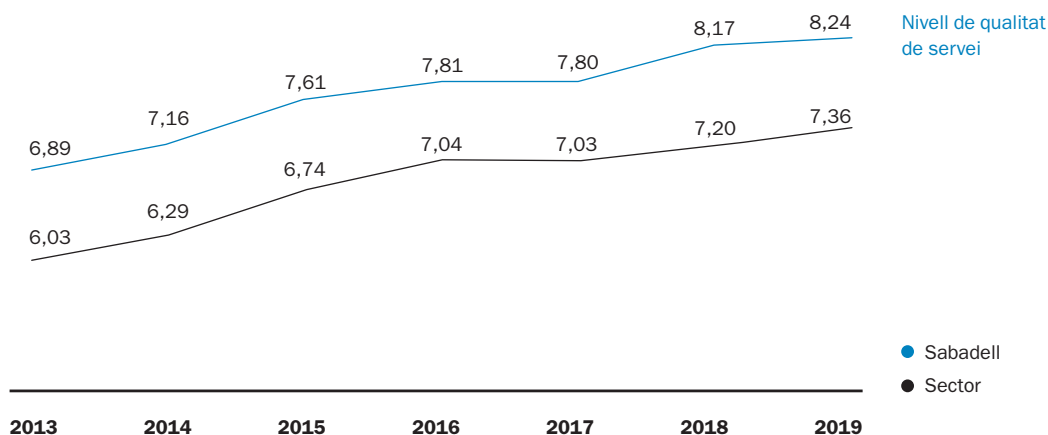
Banc Sabadell ha definit, a més, un pla d'actuació anomenat "Close the Loop", sobre la gestió dels clients insatisfets segons els diferents estudis quantitius d'experiència de client. Els resultats obtinguts són molt satisfactoris, atès que, gràcies a aquestes gestions, en el 80% dels casos s'aconsegueix reconduir la situació.

Banc Sabadell escolta la veu dels seus clients a través de més de 300.000 enquestes anuals i més de 20 *touch points* analitzats.

Estudis de qualitat comercial

A més d'analitzar la percepció de clients, Banc Sabadell també fa estudis objectius com el *Mystery Shopping*, on una consultora independent avalua, mitjançant la tècnica de pseudocompra, la qualitat de servei i la sistemàtica comercial oferta per l'equip comercial. La qualitat de servei és un objectiu estratègic de l'entitat, per la qual cosa la manera com els seus gestors atenen els clients forma part dels seus incentius.

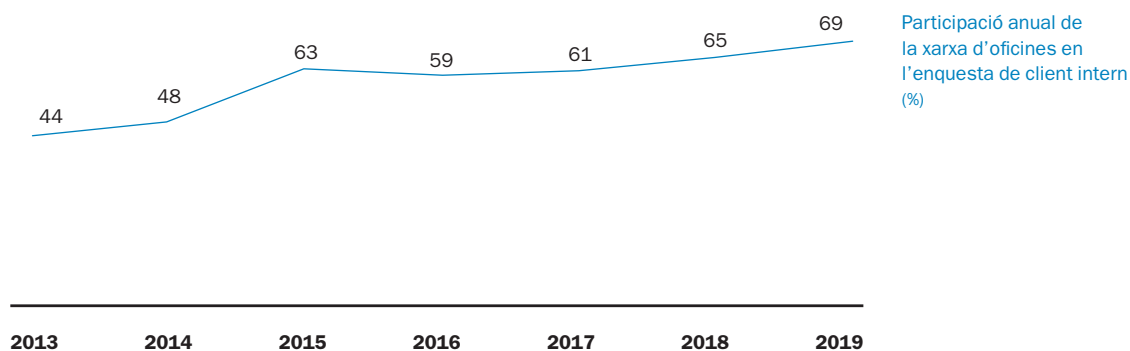
EQUOS RCB (Stiga) és el *benchmark* de mercat que avalua la qualitat de servei oferta pel sector financer mitjançant la tècnica del *Mystery Shopping*. Banc Sabadell és una de les entitats més ben valorades el 2019: se situa per damunt de la mitjana del sector (+0,88 punts) i ocupa la primera posició en actuació comercial, entre les principals entitats financeres espanyoles, aspecte amb més rellevància de l'estudi.



Enquesta de client intern

L'enquesta de client intern ens permet escoltar la veu de l'equip comercial. El seu objectiu és quantificar la valoració dels empleats d'oficines sobre els productes, els serveis, les eines i el suport que es proveeixen des dels diferents centres corporatius.

Els resultats de l'enquesta permeten identificar ítems amb recorregut de millora i establir accions per revertir la situació d'insatisfacció. Destaca l'elevada participació dels empleats i la millora de la valoració global gràcies al compromís amb el client intern.



Reconeixements

Banc Sabadell és un referent per a totes les organitzacions a Espanya per la seva consolidada trajectòria en qualitat i excel·lència en gestió.

És l'única entitat de crèdit espanyola amb el 100% de la seva activitat financera certificada sota la norma ISO 9001, cosa que demostra el seu focus en el client i el rigor en la gestió dels seus riscos i processos.

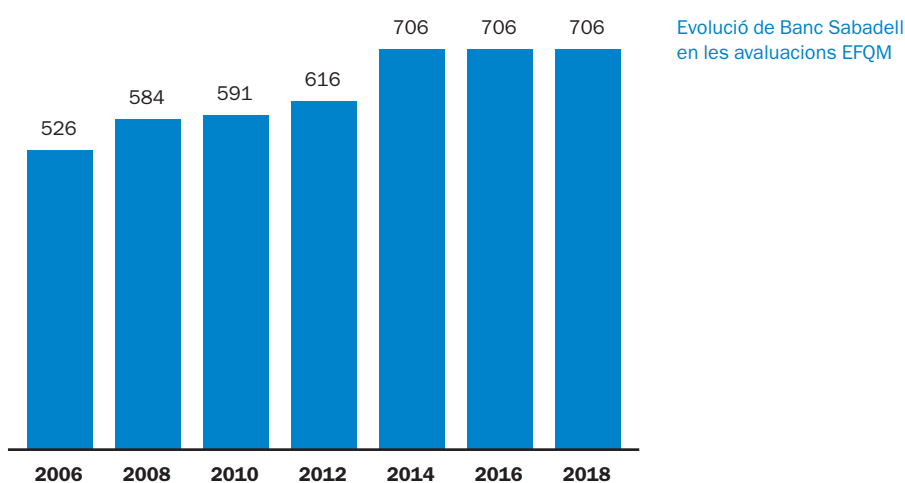
Banc Sabadell també té el títol d'Ambaixador de l'Excel·lència Europea, títol que el 2019 ha rebut amb menció especial, pel fet de ser una de les tres organitzacions

espanyoles amb més de 700 punts EFQM.

En l'àmbit territorial, el banc disposa, des de l'any 2009, del distintiu "Madrid Excelente", per la seva gestió empresarial. Això acredita el compliment dels criteris de qualitat i d'excel·lència exigits per la "Marca de Garantía Madrid Excelente".

Però per a Banc Sabadell també és molt important reconèixer l'excel·lència interna. Fa més de 15 anys va crear uns premis a través dels quals reconeix l'excel·lència d'aquelles oficines (enquestes de satisfacció dels clients), direccions corporatives i projectes que constitueixen un referent per a la resta de l'entitat.

Es l'única entitat financera a Espanya que obté més de 700 punts en el Segell d'Excel·lència EFQM (European Foundation for Quality Management), en tres avaluacions consecutives (2014, 2016, 2018), cosa que confirma la robustesa i el grau d'excel·lència del seu model de gestió.



Servei d'Atenció al Client (SAC)

Els clients i els usuaris del grup es poden adreçar al Servei d'Atenció al Client (SAC) per dirimir les queixes o les reclamacions que no hagin estat resoltes a través de la relació habitual amb la seva oficina. El SAC és un servei independent de les línies comercials i operatives del grup, i el seu funcionament es regeix pel Reglament per a la defensa dels clients i usuaris financers del grup Banc Sabadell. Els clients i els usuaris també poden recórrer al Defensor del Client, un organisme independent de l'entitat i competent per resoldre les reclamacions que se li plantegin, tant en primera com en segona instància. Les resolucions d'ambdós serveis són de compliment obligat per a totes les unitats del banc.

L'any 2019 s'han rebut un total de 34.789 queixes, reclamacions i peticions, un 26,51% menys que el 2018, a les quals s'afegeixen els expedients pendents el 31 de desembre de 2018. D'aquest volum, durant el 2019 s'han gestionat 35.677 expedients.

El SAC també presta un servei d'assistència i informació als clients i els usuaris en diferents assumptes. El 2019, sobre les peticions d'assistència rebudes, el SAC ha admès i resolt 891 peticions.

Vegeu-ne més detalls en la nota 42 dels comptes anuals consolidats del 2019.

Estratègia multicanal

Banc Sabadell ha desenvolupat nous models de propensió amb els quals el banc s'anticipa a les necessitats dels clients, ja sigui a través de la relació d'aquest amb les oficines o a través dels diferents canals que el banc posa a la seva disposició.

Aquest impuls comercial s'ha acompanyat amb noves capacitats digitals que permeten al client relacionar-se amb el banc d'una manera més senzilla. El 2019 hem arribat ja a una ràtio del 55% de clients digitals, amb un increment de tres punts percentuals respecte a l'any anterior. S'afegeixen a això les dades de visites i ús de la banca *online*, especialment les solucions d'app mòbil. BS Mòbil i BS Wallet mantenen un creixement de dos dígits sense cap retrocés del canal web.

La transformació digital genera nous hàbits de consum en els nostres clients que es tradueix en l'ampliació i l'evolució dels canals de relació amb els clients.

Xarxa d'oficines

Banc Sabadell va concloure l'any 2019 amb una xarxa de 2.402 oficines (540 oficines de TSB), amb una disminució neta de 55 oficines respecte al 31 de desembre de 2018 (disminució de 45 oficines sense considerar TSB).

Del total de la xarxa d'oficines de Banc Sabadell i el seu grup, 1.364 oficines operen com a Sabadell (amb 28 oficines de banca d'empreses i 2 de banca corporativa); 107 oficines, com a SabadellGallego (amb 3 de banca d'empreses); 133 oficines, com a SabadellHerrero a Astúries i Lleó (amb 3 de banca d'empreses); 108 oficines, com a SabadellGuipuzcoano (amb 5 de banca d'empreses); 10 oficines, com a SabadellUrquijo; 100 oficines corresponen a Solbank, i 580 oficines configuren la xarxa internacional, de les quals 7 oficines corresponen a BancSabadell d'Andorra, 540 oficines a TSB i 15 oficines a Mèxic.



● **Societats filials i participades**
 Andorra
 Mèxic DF (Mèxic)
 Londres (Regne Unit)

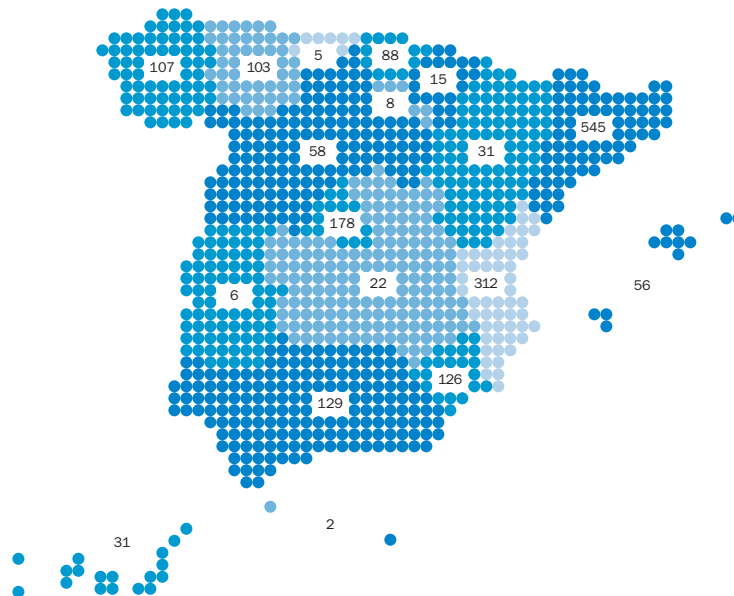
● **Sucursals**
 Miami (EUA)
 París (França)
 Casablanca (Marroc)
 Lisboa (Portugal)
 Londres (Regne Unit)

● **Oficines de representació**
 Alger (Algèria)
 São Paulo (Brasil)
 Pequín (Xina)

Shanghái (Xina)
 Bogotà (Colòmbia)
 Dubai (EAU)
 Nova York (EUA)
 Nova Delhi (Índia)

Varsòvia (Polònia)
 Lima (Perú)
 Santo Domingo (RD)
 Singapur (Singapur)
 Istanbul (Turquia)

Nombre d'oficines per comunitat autònoma



Xarxa de caixers

El parc de dispositius de la xarxa d'autoservei del grup a Espanya el desembre de 2019 és de 2.982 caixers i 339 actualitzadors de llibreta. Aquest nombre és similar al del tancament de 2018 (2.924 el desembre de 2018, i 345 actualitzadors de llibreta).

El nombre de transaccions el 2019 baixa lleugerament en un 2% a causa d'operativa amb tendència a desaparèixer, i destaquen disminucions del voltant del 20% en l'actualització de llibretes, les recàrregues de mòbils i els ingressos de xec. S'ha arribat a un total de 113.210.579 operacions en la nostra xarxa de caixers.

Destaquem l'augment del 33% en els ingressos *online*, a més d'una sèrie d'operatives que han incrementat el nombre de transaccions efectuades respecte a l'any anterior, com ara els pagaments de rebuts –amb un increment del 39%–, els Instant Money –en un 69% (reintegrants en caixer de la xarxa de BS efectuats per clients sense necessitat de disposar de targeta o delegar-los a un tercer)– i les transferències –que s'incrementen un 9%.

Al final del primer trimestre de 2019 es va activar l'operativa d'Instant Money on Behalf per a totes les oficines i caixers del parc. Instant Money on Behalf és la nova solució que permet al client retirar efectiu del caixer automàtic de l'oficina amb un codi activador generat per la mateixa oficina. Aquesta solució ha estat rebuda positivament, i s'han efectuat un total de 36.000 operacions fins al mes de desembre.

Durant el 2019 el banc ha iniciat la implantació del pla de renovació de 596 caixers a Espanya, a més d'invertir per incrementar en 103 caixers d'oficina i afegir ingressadors *online* en més del 96% de les seves oficines. El projecte acabarà durant el primer trimestre de 2020. Aquest pla millora el servei per a més satisfacció dels nostres clients.

BS Online i Sabadell Mòbil

El 2019 hem superat la ràtio del 55% de clients digitals, de manera que es tanca l'any amb un increment de tres punts percentuals. S'afegeixen a això les dades de visites i ús de la banca *online*, especialment les solucions d'app mòbil. BSM i BS Wallet mantenen un creixement de dos dígitos sense cap retrocés del canal web.

BS Online

Malgrat totes les dades de creixement i ús del mòbil, BS Online no redueix el seu nombre de visites i ús en relació amb l'any 2018. El tràfic i la freqüència d'ús es mantenen alts, amb una prevalença d'ús operatiu i transaccional sobretot en el segment d'empreses.

El nombre de transaccions que es fan a través de BS Online continua creixent: en el segment d'empreses, les operacions de *servicing* han crescut un 7% respecte a l'any passat.

Al llarg de l'any 2019 s'han llançat diversos projectes

de reducció de fricció i augment de lliurament de valor al client en operatives freqüents per al client empresa, fent millores en operatives com ara transferències, l'ús de *confirming* i el pagament d'impostos.

Increment de les operacions de *servicing*

+7%

Sabadell Mòbil

L'evolució d'usuaris de Sabadell Mòbil (BSM) segueix en constant creixement, de 2,4 a 2,7 milions d'usuaris. L'app compta com a únic canal digital de relació amb el banc per a quasi el 40% dels clients digitals.

A més de les creixents volumetries de descàrrega i preferència, la freqüència d'ús se segueix mantenint en la mitjana de 22 vegades al mes.

Les dades d'ús de *servicing* i transacció del canal no deixen de créixer, sobretot en operatives recurrents i operacions de finançament al consum.

En finançament al consum s'han anat automatitzant i optimitzant els processos de petició i disposició de crèdits i crèdits preaprovats. Amb això s'ha aconseguit que l'app pesi més del 80% de les contractacions digitals, amb un creixement anual superior al 50%.

Seguint amb la línia de treball al voltant de facilitar el fraccionament de pagaments, s'ha millorat la manera com es presenten les quotes als clients i s'ha integrat l'opció de fraccionament directament en els tiquets de pagament en moviments de dèbit que l'aplicació mostra després de cada pagament, amb el consegüent augment del nivell de coneixement i ús del servei.

Aquest any 2019 s'ha llançat per primer cop la contractació d'assegurances digitals, Blink, un producte disponible per a la contractació del procés extrem a extrem digitalment, de manera que es pugui no solament simular l'assegurança en els canals digitals, sinó també signar-ne la contractació.

Quant al servei Bizum, d'enviament de diners de mòbil a mòbil, s'ha triplicat l'operativa respecte al 2018, s'ha facilitat la repetició de l'operativa més freqüent i s'hi han afegit més funcionalitats, i s'ha integrat també en l'apartat de transferències de BSM.

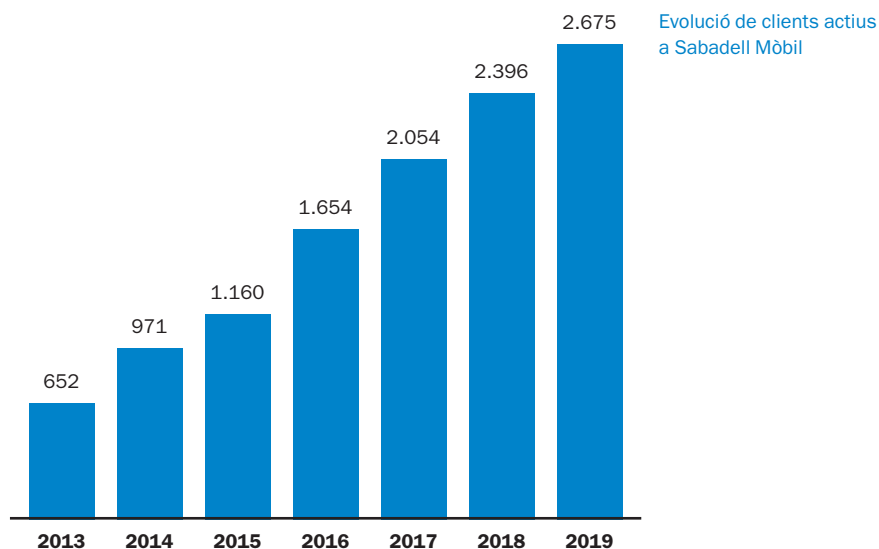
Al seu torn, l'app Sabadell Wallet continua millorant el seu procés d'*enrolment* i usabilitat i recull un increment global dels nivells d'adopció, d'ús i de repetició per part dels clients.

El pagament mòbil segueix recollint cada vegada més adopció per part dels nostres clients. Destaca l'ús i la ràpida adopció d'ApplePay.

Aquest any hem integrat en l'app la recollida d'informació de satisfacció de client.

Finalment, s'ha continuat la línia de treball de millora de la pantalla de posició global en l'app, primera a la qual

accedim després del *login*, on s'han fet més visibles les posicions de finançament, estalvi i targetes i s'ha millorat la visualització de signatures pendents.



Oficina directa

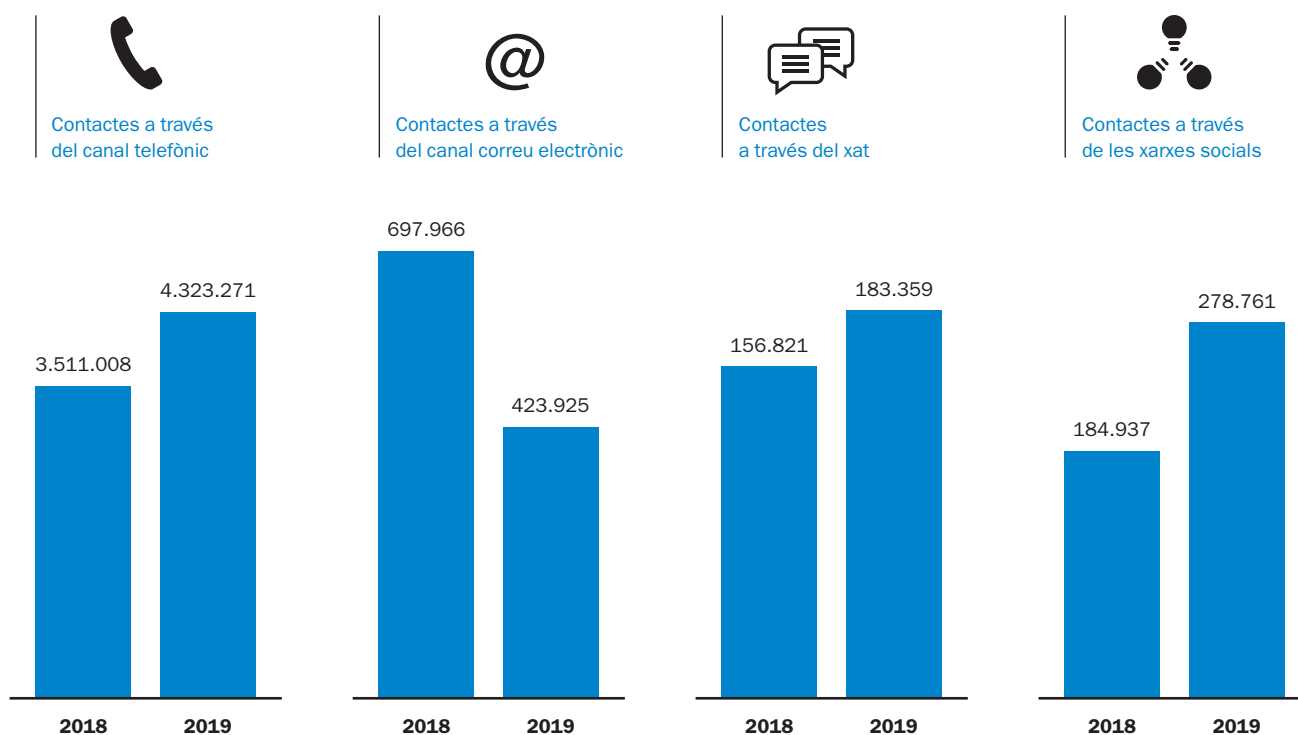
Durant l'any 2019 s'han incrementat els contactes en l'Oficina directa en més d'un 14% respecte als registrats el 2018, i s'han arribat als 5,2 milions de contactes.

Els canals d'atenció que han experimentat més creixement durant aquest any han estat el telefònic i les xarxes socials.

Quant als nivells de servei, la ràtio SLA (*Service Level Agreement*) en atenció telefònica es va posicionar

per damunt del 90,60%, seguida per una SLA en el xat del 92,52% i una SLA en el canal correu electrònic del 82,54%. En les xarxes socials es van rebre més de 330.000 mencions, i el nivell d'interaccions va superar les 278.000, i la SLA va ser del 93,81%.

Els increments de volumetries durant el 2019 estan motivats per la directiva PSD2 (*Payment Service Directive 2*) i el desplegament de la SCA (*Strong Customer Authentication*) en els accessos de Banca a Distància.



Xarxes socials

Banc Sabadell inicia fa tretze anys la seva marxa a través de les xarxes socials. L'objectiu: conèixer el client digital, les seves necessitats, els seus suggeriments, i analitzar la millor manera d'ajudar-lo. Tres anys més tard, el 2010, Banc Sabadell va participar activament en espais de conversa social a través de les xarxes socials més populars, Facebook i Twitter. Actualment, Banc Sabadell té presència en cinc canals de *social media*: Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube i Instagram, amb 17 perfils diferents, i es posiciona com una de les entitats financeres amb millor reputació digital del sector.

Les xarxes socials són un dels principals canals en la relació amb els nostres clients, tant per gestionar consultes bancàries com per difondre missatges institucionals, de negoci, campanyes de màrqueting o d'interès general.

El seu ús es multiplica de manera exponencial, i és prioritari per al banc potenciar-hi la seva presència. Al final del 2011, ateses la demanda i la necessitat d'atendre tots els clients de qualsevol lloc del món, es va implantar el servei de 24x7.

A dia d'avui, Banc Sabadell té una audiència que supera els 500 mil seguidors. En tancar el 2019, s'han monitorat o atès quasi 278 mil mencions a la marca.

Una de les claus de l'èxit rau en l'atenció continuada i el seguiment constant de les gestions que generen els seguidors i clients. Un dels KPI més destacat en els informes de posicionament del món dels *social media* és la ràtio de resposta per interacció, i Banc Sabadell hi està valorat de manera molt positiva. A més, el contingut corporatiu i

institucional ha trobat a través de les xarxes socials un gran altaveu i una font de prescripció interna i externa. A través de les xarxes socials, es difonen i es retransmeten en directe un gran nombre d'esdeveniments patrocinats i jornades en què participem activament. Mostra d'això són les presentacions de resultats, la Junta General d'Accionistes, el Barcelona Open Banc Sabadell – Trofeu Conde de Godó, la retransmissió de la gira d'Alejandro Sanz, la cimera 4YFN d'*startups* en el Mobile World Congress, el South Summit, els Premis a la Investigació de la Fundació Banc Sabadell, així com la Cimera Mundial del Canvi Climàtic, en què el compromís de sostenibilitat de l'entitat ha quedat patent.

Seguint amb els objectius inicials, a Banc Sabadell seguim de prop les tendències, les converses socials associades a l'entitat, les audiències, i sobre la base d'aquestes anàlisis elaborem una estratègia per ampliar i enfortir la nostra presència, el nostre impacte i el nostre *engagement*. Un exemple d'aquest creixement és l'atenció en nous canals com Instagram, la recollida d'opinions dels *markets* de les aplicacions mòbils, l'escolta en fòrums del sector i l'anàlisi de les valoracions de les oficines, a Google Maps.

L'entitat segueix guanyant presència digital en canals amb gran creixement com ara Instagram i LinkedIn, i continua amb l'especialització de segments a través dels perfils com els de premsa (@SabadellPrensa, @SabadellPrensa i @SabadellPress), el de la Fundació Banc Sabadell (@FBSabadell), el de @BStartup adreçat als emprenedors, el perfil de @InnoCells com a suport als nous negocis i la transformació digital, així com a través de @Sabadell_Help, el compte específic per a atenció al client.

InnoCells, el *hub* de negocis digitals i vehicle de *corporate venturing* de Banc Sabadell

Transformació digital i experiència de client (InnoCells)

InnoCells és el *hub* d'innovació i el vehicle d'inversions estratègiques de Banc Sabadell. La seva activitat es basa en un model d'innovació flexible que ha evolucionat en relació amb les necessitats de l'entitat.

El *hub* té com a objectiu ampliar la cadena de valor mitjançant la identificació de noves línies de negoci, la innovació en productes digitals i la conceptualització de noves propostes de valor per anticipar-se a les necessitats dels clients i ocupar-se'n a través d'una oferta completa amb visió *end-to-end*.

Així mateix, Banc Sabadell i InnoCells disposen d'una estratègia conjunta per potenciar l'atracció de talent digital en el grup i desenvolupar el posicionament d'innovació mitjançant l'execució de projectes, *partnerships* i inversions.

InnoCells combina quatre capacitats per abordar reptes i projectes, amb reflexió i execució, que asseguren el màxim impacte per al grup Banc Sabadell i la potenciació de l'experiència de client.

Business Design – Disseny estratègic

El disseny estratègic es basa en l'evolució de la proposta de valor dels serveis financers cap al lliurament d'experiències digitals centrades en l'usuari.

InnoCells ajuda a identificar pràctiques líders del mercat i a integrar la visió del client. *Business Design* aborda

els reptes de manera holística i incorpora la veu del client en tot el procés: entén l'usuari i els seus problemes, proposa nous productes i serveis o modifica processos actuals, i valida les solucions amb usuaris.

El disseny estratègic aborda els projectes des d'un punt de vista diferent: empatitza amb les persones i entén les seves necessitats financeres i no financeres (també les seves emocions, aspiracions i limitacions), així com les circumstàncies i el context.

InnoCells treballa iterativament, a partir d'*inputs* de mercat, per reduir incerteses i minimitzar el risc de fallada. El seu objectiu és dissenyar i desplegar serveis i solucions pensades des de la perspectiva del client per millorar el benestar financer de les persones.

Digital Strategy – Estratègia digital

InnoCells lidera la reflexió estratègica del grup en matèria digital i actua com a *hub* de *know-how*. El vehicle d'innovació aporta una visió estratègica des de l'ecosistema sobre aspectes de negoci clau. Així mateix, InnoCells ajuda a identificar pràctiques líders en el mercat i a integrar la visió del client. D'aquesta manera, aconsegeix una aproximació més gran a l'execució de projectes.

Strategic Investments – Inversions estratègiques

El *hub* duu a terme *scouting* en àmbits i verticals prioritzats en relació amb les activitats *core* de Banc Sabadell. Així, aporta accés i *know-how* sobre innovacions i tendències en l'ecosistema i construeix un *portfolio fintech* exhaustiu i de rellevància.

Fins ara, InnoCells ha dut a terme dotze inversions en *startups* i fons i ha adquirit dues companyies –Instant Credit i PAYCOMET, els serveis de les quals s'han sumat a l'oferta de mitjans de pagament de Banc Sabadell– en sis països.

Partnerships – Acords de col·laboració

InnoCells també actua com a capa de servei per facilitar acords comercials entre Banc Sabadell i l'ecosistema *startup*, així com per impulsar la innovació de producte i l'adopció de noves tecnologies amb un impacte positiu per als clients. En són alguns exemples:

- La signatura de contractes per veu a través d'un innovador sistema de signatura digital vocal desenvolupat per la *startup* Biometric Vox, en la qual InnoCells va invertir el febrer de 2018, que va convertir Banc Sabadell en la primera entitat bancària a Espanya a oferir aquest servei als seus clients.
- L'aliança amb la *fintech* Nemuru per facilitar l'accés a finançament als clients dels professionals del sector de les reformes.

Projectes de Business Design

InnoCells ha contribuït a l'oferta digital de Banc Sabadell i a la millora de l'experiència de client tant a través del desenvolupament de projectes des de zero com mitjançant l'adaptació de processos existents o l'exploració de nous entorns.

En són dos exemples amb evolució diferenciada –el primer es va sumar a l'oferta per a autònoms de Banc Sabadell i el segon es va llançar al mercat com una companyia independent– i bon posicionament:

- **Nomo:** és una plataforma digital que unifica en una app eines per als autònoms i *freelancers* vinculades a la gestió del negoci, la comptabilitat i els impostos, i que ofereix, a més, serveis financers.
- **Mitto:** és una targeta de prepagament per a joves a partir de 14 anys que permet pagar tant *online* com en botigues físiques únicament amb el saldo disponible de la targeta. A través de l'app, els pares hi vinculen una targeta bancària i envien diners als seus fills, que els reben a l'instant.