

23	Estructura organitzativa
27	Model de negoci, principals objectius assolits i actuacions dutes a terme
28	Exercici 2021
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.

El 2020 el grup ha comptat 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. Inclou les oficines a l'exterior i de representació, per tal com els seus principals clients són d'origen nacional.
 - 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 2020 pujava a 106 entitats, de les quals, a part de la societat matriu, 85 són considerades entitats dependents i 20 associades (el 31 de desembre de 2019 eren 174 entitats, de les quals 149 eren considerades entitats dependents i 24 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 marc de govern intern, 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 està publicat en la pàgina web corporativa www.grupbancsabadell.com (vegeu l'apartat de la web "Govern corporatiu i Política de remuneracions – Marc de Govern Intern").

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") i 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.

En la Junta General d'Accionistes un accionista pot emetre un vot per cada mil accions que tingui o que representi.

La Política de comunicació i contacte amb accionistes, inversors institucionals i assessors de vot, aprovada pel Consell d'Administració i adaptada al Codi de bon govern de les societats cotitzades després de la seva revisió el juny de 2020, 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, així com de qualsevol altre grup d'interès de Banc Sabadell.

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.

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.

El Consell d'Administració estava format, el 31 de desembre de 2020, per quinze membres: quatre consellers executius i onze no executius, deu dels quals eren independents i un dominical. 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").

La Política de selecció de candidats a consellers, aprovada pel Consell d'Administració el 2016, estableix que els procediments de selecció de candidats procurin un equilibri i una diversitat adequats en la composició del Consell, facilitin la selecció de conselleres i, en general, que no pateixin biaixos implícits que puguin implicar discriminació.

Els dos últims nomenaments de consellers independents han estat dones, que incrementen la diversitat d'edat, gènere, formació, coneixements i experiències per a la idoneïtat col·lectiva del Consell, tant amb el nomenament de la Sra. Mireya Giné Torrens, aprovat per la Junta General de 26 de març de 2020, amb experiència i coneixements financers, acadèmics, de governança, digitals i TI (transformació digital), com amb el nomenament per cooptació de la Sra. Alicia Reyes Revuelta, aprovat pel Consell el 24 de setembre de 2020, amb experiència i coneixements bancaris, en *retail & corporate banking* i financers, totes dues amb experiència internacional.

En tancar l'exercici 2020 el nombre de conselleres és de quatre, tres conselleres independents d'un total de deu consellers independents, i una consellera executiva.

Composició del Consell d'Administració el 31 de desembre de 2020

President

Josep Oliu Creus

Vicepresident

José Javier Echenique Landiribar

Conseller delegat

Jaume Guardiola Romojaro

Conseller director general

David Vegara Figueras

Consellera secretària general

María José García Beato

Consellers

Anthony Frank Elliott Ball

Aurora Catá Sala

Pedro Fontana García

Mireya Giné Torrens

George Donald Johnston III

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

José Ramón Martínez Sufrategui

Alicia Reyes Revuelta

Manuel Valls Morató

Secretari no conseller

Miquel Roca i Junyent

El Consell d'Administració, en la reunió de 17 de desembre de 2020, ha nomenat el Sr. César González-Bueno Mayer com a conseller executiu i conseller delegat per substituir el conseller delegat, el Sr. Jaume Guardiola Romojaro, una vegada rebudes les autoritzacions reguladores corresponents.

Després d'un profund i diligent procés de selecció, el Sr. César González-Bueno reuneix els coneixements, les aptituds i les experiències que es recullen en el Pla de successió del president i del conseller delegat. Disposa de reconeguda honorabilitat comercial i professional, té coneixements i experiències adequats per a l'exercici de les seves funcions i està en disposició d'exercir un bon govern del banc. Es considera que augmenta la diversitat del Consell, un cop analitzada la seva empremta en relació amb la Matriu de competències de Banc Sabadell. Per aquest motiu es va concloure que és la persona idònia i que reuneix les condicions més aptes per incorporar-se en el càrrec i liderar el projecte del banc de cara al futur, atès que representa els valors i l'experiència que encaixen amb la direcció i l'estratègia de Banc Sabadell.

El Consell d'Administració compta amb un conseller independent coordinador al qual, de conformitat amb els Estatuts Socials, 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*.

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:

- a) les que es derivin de les normes de bon govern corporatiu de general aplicació;
- b) aprovació de les estratègies generals de la companyia;
- c) nomenament i, si s'escau, cessament d'administradors en les diferents societats filials;
- d) identificació dels principals riscos de la societat i implantació i seguiment dels sistemes de control intern i d'informació adequats;
- e) determinació de les polítiques d'informació i comunicació amb els accionistes, els mercats i l'opinió pública;
- f) fixació de la política d'autocartera dins del marc que, si s'escau, determini la Junta General d'Accionistes;
- g) aprovació de l'Informe anual de govern corporatiu;
- h) autorització d'operacions de la societat amb consellers i accionistes significatius que puguin presentar conflictes d'interessos, i
- 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 (vegeu l'apartat de la web corporativa "Govern corporatiu i Política de remuneracions – Reglaments del Consell"), i desenvolupen i completen les normes de funcionament i les funcions bàsiques previstes en els Estatuts Socials i en el Reglament del Consell d'Administració.

Les comissions 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.

La composició i el nombre de reunions d'aquestes comissions el 31 de desembre de 2020 es presenten en el quadre següent:

Composició comissions

Càrec	Delegada	Auditoria i Control	Nomenaments	Retribucions	Riscos
President	Josep Olliu Creus	Manuel Valls Morató	José Manuel Martínez Martínez	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston III
Vocal	José Javier Echenique Landiribar	Pedro Fontana García	Anthony Frank Elliott Ball	Anthony Frank Elliott Ball	Aurora Catá Sala
Vocal	Jaume Guardiola Romojaro	Mireya Giné Torrens	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston III	Manuel Valls Morató
Vocal	Pedro Fontana García	José Ramón Martínez Sufrategui	—	José Ramón Martínez Sufrategui	—
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 2020	35	12	16	12	14

Comissió Delegada

La Comissió Delegada, de la qual formen part quatre consellers, dos d'executius i dos d'independents, en què el president del Consell d'Administració n'és el president, exerceix les funcions i les facultats que el Consell d'Administració li confereix expressament, sempre que siguin legalment o estatutàriament delegables. També li correspon el seguiment de l'activitat ordinària del banc, i ha d'informar el Consell d'Administració de les decisions adoptades, si s'escau, en les seves reunions.

Comissió d'Auditoria i Control

La Comissió d'Auditoria i Control, formada per quatre consellers independents i el president de la qual és un 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'implantin degudament.

Comissió de Nomenaments

La Comissió de Nomenaments, formada per tres consellers independents, 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, formada per tres consellers independents, té com a principals funcions 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 Regulació i Control 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 2020, 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 www.grup-bancsabadell.com.

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

El model de negoci de l'entitat s'orienta al creixement rendible amb l'objectiu de generar valor per als accionistes. Això s'aconsegueix a través d'una estratègia de diversificació de negocis basada en criteris de rendibilitat, sostenibilitat, eficiència i qualitat de servei, amb un perfil de risc conservador, dins del marc dels codis ètics i professionals, i tenint en compte els interessos dels diferents *stakeholders*.

El model de gestió del banc s'enfoca en una visió dels clients 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.

Des de la crisi financera del 2008, 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 Banco CAM el 2012. El 2013, Banc Sabadell va ser capaç d'emprendre altres operacions corporatives en el marc de la reestructuració bancària en condicions econòmiques adequades, i el 2015 va adquirir la xarxa de Penedès, Banco Gallego i Lloyds España.

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% en crèdit i del 7% en dipòsits. A més a més, Banc Sabadell destaca en productes com el crèdit comercial, amb una quota del 9%; finançament a empreses, amb un 10%; fons d'inversió, amb un 6%; contractació de valors, amb un 10%, i facturació a través de TPV, amb un 17%.

A més, Banc Sabadell continua mantenint un diferencial de qualitat respecte al sector i es posiciona en el Top 3 entre els seus *peers* en experiència de client (*Net Promoter Score*) en els segments de Banca Personal, Pimes i Grans empreses.

En el negoci internacional, Banc Sabadell s'ha posicionat sempre com un referent. El 2020 ha seguit sent així, i Sabadell ha seguit estant present en places estratègiques i acompanyat les empreses en la seva activitat internacional, i ha arribat a una quota del 15% en transferències *swift*. 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 la creació d'un banc a Mèxic el 2016.

Amb tot, el banc s'ha convertit en una de les entitats més grans del sistema financer espanyol, ha diversificat geogràficament el seu negoci (72% a Espanya, 26% al Regne Unit i 2% a Mèxic) i ha multiplicat per sis la seva base de clients des del 2008; tot això, salvaguardant la seva solvència i la seva liquiditat.

L'any 2020 ha estat marcat per la pandèmia derivada de la COVID-19, la qual ha provocat una crisi sense precedents per a l'economia global. Les mesures de distanciament social implementades arran d'aquesta pandèmia han causat un xoc simultani d'oferta i demanda a escala mundial. Així mateix, l'any 2020 ha estat influït, una vegada més, per la contínua evolució desfavorable dels tipus d'interès, cosa que continua llastant la rendibilitat del sector. Tot i això, Banc Sabadell ha estat capaç de generar un benefici net positiu, i també d'augmentar el seu nivell de solvència i d'enfortir el seu balanç.

Així doncs, els resultats del banc d'aquest exercici s'han vist impactats principalment per uns menors ingressos del negoci bancari davant un descens de l'activitat comercial i per un major nivell d'insolvències després d'un empitjorament de l'entorn econòmic fruit de la COVID-19. Aquests impactes s'han vist neutralitzats parcialment per les plusvàlues generades després de la venda del 100% del capital de Sabadell Asset Management, S.A., S.G.I.I.C, Sociedad Unipersonal, una millor evolució en costos recurrents i un major nivell de ROF. A més, a fi d'augmentar la rendibilitat del grup, Banc Sabadell ha iniciat un pla d'eficiència a Espanya i ha accelerat el pla de reestructuració al Regne Unit. Així mateix, en línia amb l'estratègia del banc d'enfocar-se en el seu negoci *core*, durant aquest exercici Banc Sabadell ha anunciat un acord de venda del negoci de dipositaria institucional de Banc Sabadell per un import de 115 milions d'euros, i ha tancat la venda de SDIN Residencial, S.L., Sociedad Unipersonal.

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 qui 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. En aquest sentit, cal destacar que aquest any Banc Sabadell ha fet la seva primera emissió de bons verds per 500 milions d'euros, cosa que reflecteix el compromís del banc amb la sostenibilitat.

Exercici 2021

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 2021 estarà marcat per un escenari macroeconòmic condicionat per l'evolució de la pandèmia de la COVID-19 i l'entorn de tipus negatius. En aquest escenari, en aquest exercici es presentarà el pla estratègic de Banc Sabadell, un pla enfocat a potenciar-ne les fortaleses, augmentar-ne la rendibilitat i maximitzar-ne la generació de valor. El nou pla estratègic prioritzarà el mercat domèstic com a fórmula per incrementar l'eficiència en l'ús del capital i els recursos del grup, cosa que augmentarà la rendibilitat i la creació de valor per als accionistes.

Les ambicions de Banc Sabadell a Espanya se centren a millorar la rendibilitat a partir del programa d'eficiència i transformació en el mercat *retail*, que partirà amb un pla de reestructuració que s'ha acordat amb els diferents actors sindicals i que comportarà la reducció de 1.800 treballadors aproximadament durant l'exercici 2021, i a reforçar la seva proposta de valor en els segments *core* (en particular, en el segment pimes, on és líder en índex de satisfacció de clients i que és de major valor afegit i rendibilitat, sobre el qual s'implementarà el seu nou pla, que en millorarà tant l'eficiència com la generació orgànica de capital) i impulsar el marge comercial, alhora que es treballarà en el control del perfil de risc. Tot això, incrementant la sostenibilitat del negoci i 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.

Així mateix, a finals de l'any passat es va llançar un nou pla al Regne Unit amb l'objectiu de millorar l'eficiència del negoci i augmentar els volums i els ingressos de manera orgànica. Durant el 2020 s'ha accelerat el pla de reestructuració a TSB.

Finalment, l'estratègia definida per al negoci mexicà està enfocada fonamentalment en els clients i els productes que ens permeten maximitzar la nostra rendibilitat, basada en un model innovador i digital.

El model de negoci de Banc Sabadell persegueix la creació de valor per a tots els seus *stakeholders*, i alhora oferir una àmplia oferta de productes i una excel·lent qualitat de servei als seus clients i potenciar el capital humà. Tot això, sense oblidar el compromís que Banc Sabadell té amb la societat i el medi ambient a través del desenvolupament ètic i responsable del seu negoci.

L'acció de Banc Sabadell i els accionistes

L'exercici 2020 ha estat marcat pels esdeveniments derivats de la pandèmia de la COVID-19 i la consegüent crisi econòmica derivada de la propagació del virus i de les mesures imposades pels diferents governs per contenir-ne la propagació. En aquest sentit, la inestabilitat economico-financera i la incertesa provocada per la pandèmia han influït significativament en l'evolució de les borses el 2020.

Davant aquesta situació, els paquets d'estímul econòmic anunciats pels bancs centrals, els governs i les institucions internacionals destinats a pal·liar l'efecte de la pandèmia en l'economia real van afavorir en certa mesura la confiança inversora. Tanmateix, a mesura que l'any avançava, els temors creixents davant el sorgiment d'una segona onada de propagació del virus van tornar a minar la confiança dels inversors i van perjudicar les cotitzacions a escala global.

A mesura que avançava la segona onada de la COVID-19 i es multiplicaven les mesures de confinament, els mercats donaven per fet un escenari cada vegada més complex, i les probabilitats d'una nova recessió eren creixents. Per aquest motiu, les esperances de recuperació de l'economia estaven dipositades en gran part en els avanços científics de les vacunes per pal·liar el virus.

Altres factors que han estat font d'incertesa en les borses el 2020 han estat les tensions comercials entre la Xina i els Estats Units, la incertesa al voltant del Brexit i les eleccions a la presidència dels Estats Units.

Finalment, a finals d'any els avanços en el desenvolupament de les vacunes, la victòria de Joe Biden en les eleccions presidencials dels Estats Units i l'acord del Brexit el dia 24 de desembre van tenir un impacte molt positiu en les borses en totes dues bandes de l'Atlàntic.

Pel que fa a l'evolució de l'acció de Banc Sabadell, l'entitat s'ha vist afectada significativament pels factors exògens esmentats anteriorment. Quant als factors endògens, cal destacar la reducció d'actius problemàtics, unida a uns nivells robustos de capital, així com el llançament del pla d'eficiència a Espanya i l'acceleració del pla de reestructuració a TSB, els quals van ser ben acollits pels analistes financers i el mercat d'una manera generalitzada. Així mateix, l'anunci de diverses operacions corporatives en el sector bancari espanyol van influir positivament en el valor.

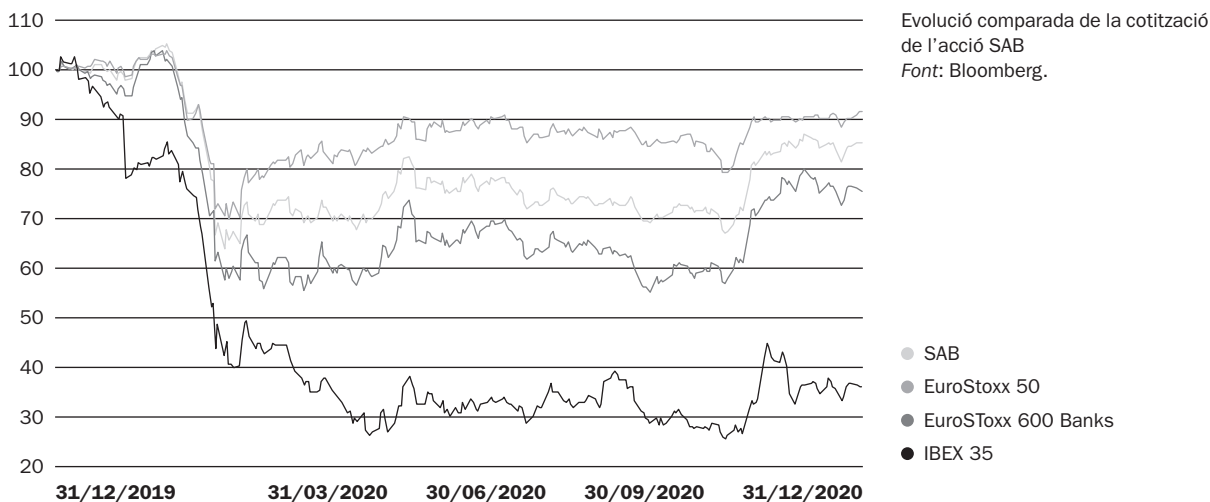
En tancar el 2020, el 65% dels analistes de renda variable que cobreixen l'acció de Banc Sabadell recomanaven comprar o mantenir l'acció.

Per la seva banda, el 2020 els accionistes institucionals representaven el 43% de l'accionariat, mentre que els accionistes minoristes representaven el 57%.

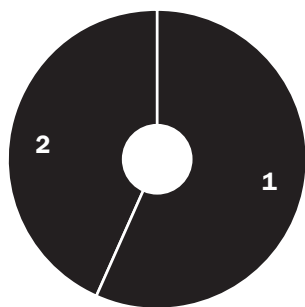
La capitalització borsària de Banc Sabadell al tancament de l'any era de 1.976 milions d'euros, i la ràtio preu-valor comptable (P/VC) se situava en 0,15.

L'acció de Sabadell s'ha vist condicionada per la crisi derivada de la pandèmia del coronavirus.

En el gràfic següent es mostra l'evolució comparada de la cotització de l'acció:

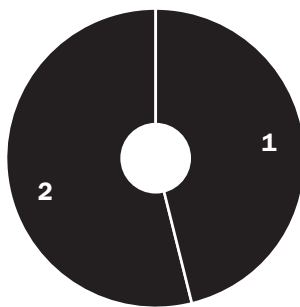


Nota: cotització ajustada per l'efecte dels dividendes i les ampliacions de capital.



**Distribución de accionistas
31.12.2020 (en %)**

1	Accionistas minoristas	56,7
2	Inversores institucionales	43,3



**Distribución de accionistas
31.12.2019 (en %)**

1	Accionistas minoristas	46,2
2	Inversores institucionales	53,8

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	190.901	611.045.364	10,86
De 12.001 a 120.000	49.841	1.554.814.439	27,63
De 120.001 a 240.000	2.085	341.433.296	6,07
De 240.001 a 1.200.000	1.198	526.131.754	9,35
De 1.200.001 a 15.000.000	167	477.402.590	8,48
Más de 15.000.000	33	2.116.137.258	37,61
TOTAL	244.225	5.626.964.701	100,00

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2020

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	189.863	563.139.756	10,01
De 12.001 a 120.000	42.426	1.284.276.683	22,82
De 120.001 a 240.000	1.620	264.631.530	4,70
De 240.001 a 1.200.000	921	393.813.970	7,00
De 1.200.001 a 15.000.000	167	465.296.435	8,27
Más de 15.000.000	37	2.655.806.327	47,20
TOTAL	235.034	5.626.964.701	100

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2019

	En millones	En millones de euros	En euros	En millones de euros	En euros
	Número de acciones medias	Beneficio atribuido al grupo	Beneficio atribuido al grupo por acción	Recursos propios	Valor contable por acción
2017	5.570	802	0,144	13.426	2,41
2018	5.565	328	0,050	12.545	2,25
2019	5.538	768	0,125	13.172	2,38
2020	5.582	2	—	12.944	2,32

Beneficio y valor contable por acción 2017-2020

Información bursátil

A continuación se presentan un conjunto de indicadores en relación con la evolución bursátil del banco:

	2020	2019	Variación (%) interanual
Accionistas y contratación			
Número de accionistas	244.225	235.034	3,9
Número de acciones medias (en millones)	5.582	5.538	0,8
Contratación media diaria (millones de acciones)	59	30	95,6
Valor de cotización (en euros)			
Inicio	1,040	1,001	—
Máxima	1,080	1,130	—
Mínima	0,250	0,714	—
Cierre	0,354	1,040	—
Capitalización bursátil (en millones de euros)	1.976	5.760	—
Ratios bursátiles			
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)	(0,01)	0,13	—
Valor contable por acción (en euros)	2,32	2,38	—
P/VC (valor de cotización s/valor contable)	0,15	0,44	—
PER (valor de cotización/BPA)	(27,75)	8,29	—

Información bursátil

Política de dividendos

La retribución a los accionistas del banco, de acuerdo con lo establecido en los estatutos de la entidad, es sometida cada ejercicio a la aprobación de la Junta General de Accionistas.

El Consejo de Administración del banco, en su reunión celebrada en fecha 8 de abril de 2020, siguiendo la recomendación del Banco Central Europeo a las entidades financieras de no pagar ni asumir compromisos irrevocables de pagar dividendos con cargo a los ejercicios financieros de 2019 y 2020, acordó que no se realizará pago de dividendos en el ejercicio 2020 como medida de prudencia a la vista de la crisis ocasionada por el COVID-19. La voluntad del banco es la de repartir dividendo en el momento en que el Banco Central Europeo retire la recomendación de no pagar ni asumir compromisos irrevocables de pagar dividendos.

Gestión de calificación crediticia

En 2020, las agencias que evalúan la calidad crediticia de Banco Sabadell son S&P Global Ratings, Moody's, DBRS y Fitch Ratings. A continuación se detallan los *ratings* actuales y la última fecha en la que se ha hecho alguna publicación reiterando dicho *rating*:

Agencia	Largo Plazo	Corto plazo	Perspectiva	Última revisión
DBRS	A (low)	R-1 (low)	Negativa	30.06.2020
S&P Global Rating	BBB	A-2	Negativa	26.11.2020
Moody's Investors Service	Baa3	P-2	Estable	10.11.2020
Fitch Ratings	BBB-	F3	Estable	26.11.2020

Gestión de calificación crediticia. *Ratings* actuales y a la última fecha

Amb data 30 de juny de 2020, DBRS Ratings GmbH va afirmar la qualificació creditícia de Banc Sabadell amb perspectiva negativa, cosa que reflectia la seva opinió sobre la disrupció econòmica i del mercat resultant de la pandèmia de la COVID-19, que tindrà un efecte negatiu en l'entorn operatiu del banc tant a Espanya com al Regne Unit.

Amb data 26 de novembre de 2020, S&P Global Ratings va afirmar la qualificació creditícia de Banc Sabadell amb perspectiva negativa per reflectir el complex entorn econòmic a causa de la pandèmia de la COVID-19 i el possible deteriorament de la qualitat dels actius atesa aquesta situació.

Amb data 10 de novembre de 2020, Moody's va afirmar la qualificació creditícia de Banc Sabadell amb perspectiva estable, cosa que reflecteix una reducció significativa del risc del balanç, una gran liquiditat i una millora del capital, que es podria veure afectat segons l'evolució de la pandèmia.

Amb data 26 de novembre de 2020, Fitch Ratings va afirmar la qualificació creditícia de Banc Sabadell amb perspectiva estable, protegida per la capacitat del capital per absorbir el deteriorament de la qualitat dels actius a causa de la pandèmia i la probable reducció de la rendibilitat. El *rating* també està protegit per la sòlida franquícia nacional, particularment en el segment de pimes.

El client

Marca

“A Banc Sabadell ajudem persones i empreses a fer realitat els seus projectes, anticipant-nos i ocupant-nos que prenguin les millors decisions econòmiques. Ho fem mitjançant una gestió responsable i compromesa amb el medi ambient i amb la societat. 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.”

Aquest any 2020 Banc Sabadell ha demostrat que, malgrat les circumstàncies, la seva vocació continua tan vigent com sempre, i ha posat en valor els seus valors per continuar ajudant els clients a prendre les millors decisions econòmiques. Perquè en els moments d'incertesa hi ha decisions que s'han de prendre, però n'hi ha una que, sobretot, s'ha de mantenir: Ser al costat dels clients.

Resposta COVID-19

La crisi de la COVID-19 ha suposat un canvi sense precedents que ha obligat la societat a adaptar-se, en un curt període de temps, a una nova realitat complexa tant socialment com econòmicament.

Molts clients estan vivint una situació delicada per l'efecte que aquesta crisi té sobre la seva salut, els seus negocis o les seves feines, entre d'altres. Banc Sabadell n'és conscient, i des del primer moment ha optat per encarar la situació des d'un punt de vista *customer centric*, amb compromís i empatia amb els seus clients.

En aquest sentit, Banc Sabadell Espanya al començament de la crisi va activar un pla, anomenat Pla d'acompanyament, amb l'objectiu de ser a prop dels seus clients i poder-los ajudar en la gestió d'aquesta crisi. La primera fase del pla va consistir en la mobilització de tots els empleats de xarxa per tal que proactivament contactessin amb els clients per conèixer la seva situació i oferir-los ajuda i suport per fer front a les dificultats. Així mateix, es van implantar nous canals de comunicació recurrents, com una *newsletter* i una web específica de la COVID-19 per tal que en tot moment els clients tinguessin disponible tota la informació que poguessin necessitar del banc i de les ajudes a les quals podien accedir.

Banc Sabadell també ha centralitzat els seus esforços a assegurar la continuïtat operativa i de servei. Per fer-ho, ha protegit en tot moment els clients i els empleats adoptant les mesures sanitàries necessàries i ha garantit l'atenció als clients amb la qualitat de servei que sempre ha definit l'entitat. En aquest sentit, el banc ha fomentat l'ús d'eines *online* i ha incrementat les operacions amb opció de signatura remota.

Per tal de fomentar la resiliència per la crisi de la COVID-19, el banc també ha adoptat una sèrie de mesures i plans de suport específics per segment de client, incloent-hi empreses i particulars.

Clients particulars

- Moratòria: Banc Sabadell ha expandit els beneficis d'aquesta mesura governamental tot flexibilitzant-ne els criteris de selecció i ampliant-ne el període legal.
- Préstecs: s'ha ampliat l'oferta de préstecs personals per a aquells clients que es troben amb dificultats en la implementació o la tramitació d'expedients de moratòria.
- Pensions i atur: Banc Sabadell a Espanya ha anticipat a clients el cobrament del subsidi d'atur i pensions. Ha prestat especial atenció a la tercera edat contactant amb aquests clients per minimitzar les seves visites a les oficines i facilitant-los informació sobre com consultar i operar sense haver de desplaçar-se a les oficines.
- Lloguer social: s'ha ajornat el pagament del lloguer social fins a tres mesos a aquelles famílies que habitin en una casa d'acollida del Fons Social d'Habitatge (FSV) i s'hagin vist afectades per la COVID-19.
- Assegurances: Banc Sabadell ha incorporat facilitats

per atendre el pagament dels rebuts en assegurances de particulars (vida, llar i autos) i ha ofert cobertures i serveis diferencials en les assegurances de protecció.

Clients empreses, negocis i pimes

- Finançament: Banc Sabadell a Espanya ha posat a disposició dels seus clients una línia de finançament de 15.000 milions d'euros per atendre les possibles necessitats de liquiditat de negocis, comerços, pimes i empreses. Entre altres mesures, hi trobem:
 - El foment de la renovació de pòlisses de crèdit amb antelació suficient per evitar posicions deutores.
 - L'impuls de pròrrogues de *confirming*, *factoring*, descompte de factures i finançament *import/export*.
 - La promoció de l'aplicació d'un període de carència de capital de 6 mesos en determinats préstecs.
- Pla d'acompanyament ICO: s'han gestionat les sol·licituds de crèdits avalats per l'Estat espanyol a través de l'Institut de Crèdit Oficial per continuar ajudant pimes, autònoms i empreses afectats per la COVID-19.
- TPV: s'han promogut solucions perquè els comerços amb botiga física puguin fer vendes també per telèfon, per web o, si la seva activitat permet lliuraments domiciliaris, poder facturar en el mateix domicili del client.
- Assegurances: Banc Sabadell ha incorporat facilitats per atendre el pagament dels rebuts en assegurances d'empresa i ha ofert cobertures i serveis diferencials en assegurances de protecció per a autònoms, negocis i empreses.

Altres mesures

- Per a les nostres empreses proveïdores, s'han agilitzat els pagaments establint el pagament una vegada per setmana per tal de reduir les seves tensions de liquiditat.
- S'han enfortit les línies d'atenció al client.
- S'ha augmentat el límit de pagament amb targeta *contactless* i s'ha prorrogat la data de caducitat de les targetes amb venciment en els mesos de març i abril.
- S'han inclòs facilitats en la retirada d'efectiu des de l'*app*.
- S'han dut a terme 59 seminaris web de temàtiques d'actualitat com el finançament, la transformació digital, el negoci internacional, les *startups* o el lideratge.
- S'ha desenvolupat un nou servei digital per a negocis, Pols, que ajuda a conèixer i explorar, dia a dia, com evolucionen el consum i l'activitat comercial al país, la comunitat autònoma, la província, el municipi o l'àrea.

Un impuls cap a la digitalització

Les circumstàncies motivades per la COVID-19 han afavorit una nova manera de relacionar-nos en què la digitalització és clau per seguir oferint el nivell de servei que caracteritza el banc i, al mateix temps, evitar desplaçaments innecessaris a les oficines, cosa que protegeix la salut de clients i empleats.

En aquest sentit, des de l'inici de la pandèmia Banc Sabadell Espanya ha desenvolupat un pla de digitalització per garantir una experiència d'usuari el més completa i satisfactòria possible. Aquest pla comporta l'ampliació de noves capacitats i nous serveis digitals i l'acompanyament als clients cap a la digitalització. Alguns exemples de les millores implantades són l'ampliació de l'import màxim de retirada d'efectiu en caixers, la possibilitat de retirar efectiu en el caixer a través de tecnologia NFC o el llançament de nous serveis digitals per a autònoms i comerços que els permeten traslladar la seva activitat comercial a l'entorn digital i implementar mètodes de pagament alternatius a l'efectiu (servei *Phone&Sell*).

L'acompanyament als clients cap a la digitalització és clau per assegurar que són coneixedors de les solucions de banca a distància i autoservei que els ofereix el banc i estan en disposició d'usar-les. Per informar els clients i acompanyar-los en aquest procés, Banc Sabadell ha dissenyat un pla de comunicació personalitzat que ajuda el client a familiaritzar-se amb l'ús dels canals remots i fer les operatives en autoservei d'una manera còmoda, àgil i segura. Un pla amb una continuïtat en el temps, de manera que el client percebi que som al seu costat en tot moment i el motiu per anar evolucionant en el camí de la digitalització.

Algunes de les palanques utilitzades són:

- Acompanyament a nous clients des de l'inici potenciant l'ús dels canals remots.
- Comunicacions a clients segons el seu grau de digitalització i una *newsletter* mensual per informar-los de les noves capacitats digitals i facilitar-los les existents.
- Videotutorials de les principals operatives a distància amb l'objectiu de mostrar d'una manera visual i simple el flux de pantalles per fer la transacció, així com fitxes per lliurar a clients per ajudar-los a operar en els caixers, *app* i BS Online.

D'altra banda, per tal que els clients estiguin en disposició de fer servir totes les capacitats digitals, s'han ofert els serveis necessaris, com ara el servei de banca a distància, la signatura digital o el contracte d'avísos i alertes, entre d'altres.

Gràcies a totes les accions dutes a terme a Banc Sabadell, un 58% dels nostres clients ja són digitals, xifra que s'ha incrementat un 3% respecte a un any abans.

Millora de l'experiència de client

Moments de la veritat

A Banc Sabadell Espanya 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.

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, es van identificar els 10 moments de la veritat de clients particulars i els 10 del segment empreses.

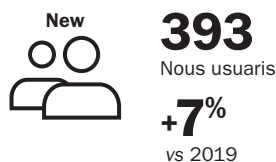
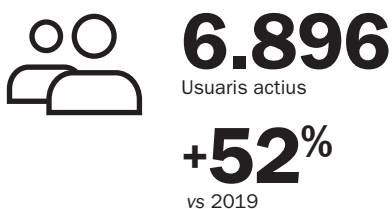
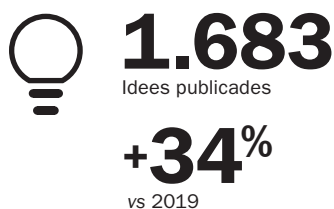
Els moments de la veritat van permetre transformar i millorar els processos fent-los molt més *customer centric* i aconseguint, per tant, que l'experiència viscuda pels clients sigui molt més satisfactòria.

BS Idea: el cervell col·lectiu per a 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. Durant el 2020 s'ha evolucionat el model per adaptar-lo a l'estratègia de Banc Sabadell i aconseguir que el talent dels participants ajudi les direccions a assolir els seus objectius.

En nou model de BS Idea s'instrumenta a través de reptes que permeten posar el focus en aquells projectes prioritaris per a l'entitat. El 2020 s'han llançat 11 reptes diferents amb temàtiques tan rellevants i diverses com la sostenibilitat, la reducció de l'operativa de caixa i taulell en oficines o l'increment d'ús dels nostres canals digitals, entre d'altres. La participació en aquests concursos ha estat un èxit i ha ajudat a consolidar aquest nou enfocament.

El Comitè de BS Idea, compost per directius de l'entitat, selecciona i premia aquelles idees que tenen 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 d'innovació 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 ajuden en la presa de decisions i que impulsen 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 d'anàlisi, tant qualitatives com quantitatives.

La nova realitat provocada per la pandèmia ha fet que sigui més necessari que mai conèixer de primera mà com se senten els clients, així com les seves preocupacions, les seves tendències i els seus canvis d'hàbits. En aquest sentit, el banc ha fet diferents estudis per conèixer de manera periòdica l'impacte de la COVID-19 i l'evolució futura de la pandèmia.

Entre les principals preocupacions de la societat després de l'arribada de la pandèmia, destaquen l'afectació econòmica tant a curt com a llarg termini i la sostenibilitat. D'altra banda, les principals accions d'ajuda que volien els consumidors de la seva entitat bancària es concretaven a potenciar els canals no presencials i facilitar la gestió dels estalvis i la moratòria en el pagament de les quotes hipotecàries.

El monitoratge de l'experiència dels clients ens ha permès entendre les problemàtiques i les necessitats dels diferents segments de clients i conèixer si estàvem aconseguint ser a prop seu en aquesta crisi, així com accionar palanques de millora.

Els estudis de satisfacció han situat Banc Sabadell en les primeres posicions del *ranking* de les principals entitats financeres espanyoles pel que fa a satisfacció amb la informació o assessorament a clients durant la crisi de la COVID-19.

Anàlisi qualitativa

El mesurament qualitatiu es duu a terme a partir de diferents estudis i investigacions amb diferents metodologies amb l'objectiu 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 del client, cosa que ens permet conèixer com viuen la seva relació amb el banc en els diferents *touchpoints*.

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.

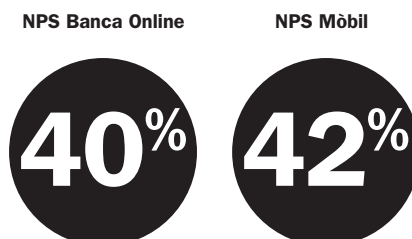
Anàlisi quantitativa

Banc Sabadell Espanya analitza també l'experiència dels seus clients mitjançant estudis quantitius. Alguns són més propers al concepte tradicional de satisfacció i d'altres incorporen aspectes més emocionals del client, per conscienciar l'organització sobre la importància de tenir el client present en les nostres decisions, per accionar millores.

1. 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 a escala nacional com internacional.

El mesurament es duu a terme per als principals segments de clients, productes i canals de relació. En aquest sentit, aquests últims anys, fruit de la transformació digital, ha guanyat importància el mesurament dels canals digitals:



Font: *Benchmark* Accenture (dades acumulades 2020). NPS Banca Online es refereix al segment de pimes i NPS Mòbil es refereix a banca *retail*.

2. 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.

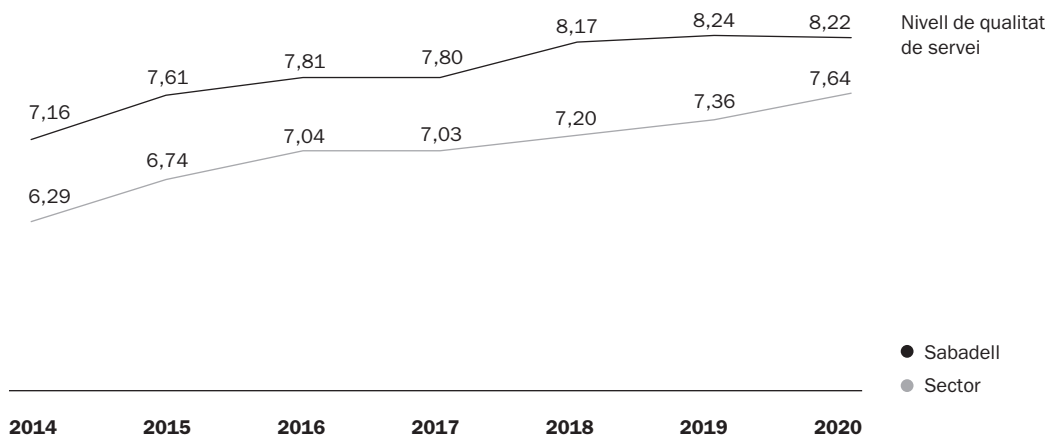
En aquest sentit, Banc Sabadell a Espanya escolta la veu dels seus clients a través de més de 300.000 enquestes anuals i més de 20 punts de contacte.

En el context actual, marcat per la pandèmia i la digitalització, guanyen rellevància tots els estudis relacionats amb l'àmbit digital. Per a Banc Sabadell l'ús dels canals digitals és un moment de la veritat, per la qual cosa ha focalitzat els seus esforços en el mesurament de la satisfacció i la millora de l'experiència client amb BS Online Particulars, BS Online Empreses, *App* Mòbil, etc.

3. 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.

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 continua mantenint un diferencial de qualitat respecte al sector.



Reconeixements

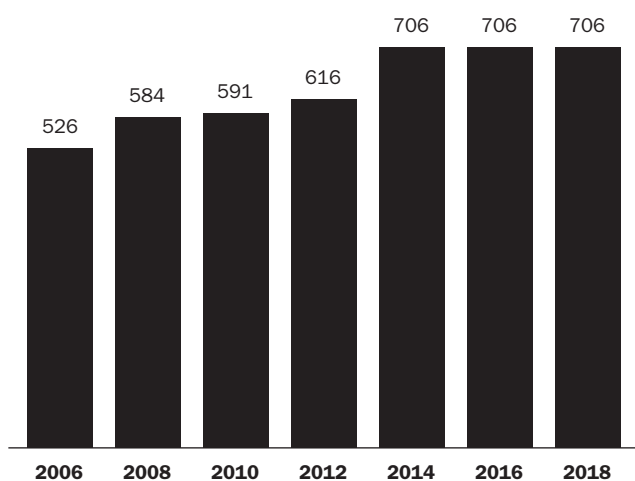
Banc Sabadell, amb la seva consolidada trajectòria en la gestió de la qualitat i el seu excel·lent model de gestió, constitueix un referent per a totes les organitzacions a Espanya.

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

Banc Sabadell també té el títol d'Ambaixador de l'Excel·lència Europea, títol que des que fou creat ha rebut amb una menció especial, pel fet de ser una de les dues úniques organitzacions espanyoles amb més de 700 punts EFQM.

En l'àmbit territorial, el banc disposa, des de l'any 2009, del distintiu "Madrid Excelente". Això constitueix un element diferenciador davant la competència i un signe de prestigi davant la societat, ja que acredita, en el seu model de gestió empresarial, el compliment dels criteris de qualitat i d'excel·lència exigits per la Marca de Garantia Madrid Excelente.

Però per a Banc Sabadell també és molt important reconèixer l'excel·lència en l'àmbit intern. 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.

En aquest sentit, i com a resultat del ferm compromís del banc amb la sostenibilitat, un dels eixos centrals de la seva estratègia per als pròxims anys, aquest any 2020 ha creat un nou premi intern que reconeix els millors projectes de sostenibilitat implantats en l'organització amb impacte en la contribució del banc als Objectius de Desenvolupament Sostenible i amb criteris ESG (*environmental, social & governance*).

Estratègia competitiva: model de relació superior

El món està evolucionant a gran velocitat i els hàbits dels clients estan canviant, especialment arran de la COVID-19. Davant aquest context, Banc Sabadell es continua transformant per seguir oferir la millor experiència possible a un client cada cop més informat i exigent, però sense perdre de vista la productivitat i l'eficiència.

A Banc Sabadell sempre hem buscat tenir relacions de confiança i a llarg termini amb els nostres clients. Per això la nostra transformació se centra a oferir un model de relació superior als nostres clients, amb una proposta de valor adaptada a cada segment a partir de l'especialització i la industrialització.

Una relació superior que pretén millorar les relacions amb aquells clients amb necessitats més sofisticades (especialització) i, ara més que mai, simplificar i facilitar la relació transaccional bàsica amb tots els nostres clients (industrialització) ampliant l'oferta de productes, serveis i funcionalitats disponibles en autoservei i a través de canals digitals i remots.

— En gestió especialitzada, un model personalitzat i assessorament expert canalitzat a través d'una figura clau: el gestor. En empreses, s'incorporen dues novetats en la conversació:

— La visió 360, un element diferencial que ofereix una visió integral del client i que està orientat a acompanyar-lo en la consecució dels seus objectius empresarials.

— La sostenibilitat, assumint el nostre rol com a agent clau per impulsar i acompanyar els nostres clients en el procés de transició cap a una economia sostenible.

— En *retail*, evolucionem cap a una visió de client, planificada i multicanal que permeti millorar l'eficiència, la productivitat i l'experiència de client.

Es tracta d'un model totalment centrat en el client i en les seves necessitats i molt governat per les dades, la intel·ligència de negoci, l'impuls de la digitalització, el model de distribució i les persones.

La millora contínua en capacitats digitals ens permet redefinir i ampliar l'oferta de productes i serveis, així com les funcionalitats disponibles en autoservei, cosa que permet als clients interactuar a través del canal que considerin més convenient, amb un clar impacte en experiència de client i en generació d'eficiència. Les dades i l'aplicació d'intel·ligència de negoci ens permeten conèixer molt més en profunditat el client, i, per tant, proveir una oferta molt més personalitzada i adaptada a les seves necessitats. Seguim desenvolupant eines per als nostres gestors per ampliar de manera constant la seva capacitat, i, a més, disposem d'un equip de persones, els *data scientists*, que es dediquen a construir i millorar els models analítics per respondre de manera òptima als reptes que es plantegen.

Aquest model de relació superior ens permet conèixer millor les necessitats dels nostres clients i oferir-los una proposta de valor personalitzada, oportuna i rellevant. I, d'altra banda, ens ajuda a ser presents de la manera més convenient per als clients.

A Banc Sabadell fomentem la digitalització i les dades per transformar l'experiència del client, redefinim productes i serveis, ampliem la seva disponibilitat en canals digitals i permetem als clients que hi interactuïn a través de múltiples canals, segons la seva conveniència.

Servei d'Atenció al Client (SAC)

L'activitat del SAC de Banco de Sabadell, S.A. s'ajusta al que s'estableix en l'Ordre del Ministeri d'Economia 734/2004, d'11 de març, en les directrius de l'EBA (*European Banking Authority*), en l'ESMA (*European Securities Market Authority*) i en el Reglament per a la defensa dels clients i usuaris financers de Banc Sabadell, que assegura el compliment dels requisits indicats. L'última modificació del Reglament ha estat aprovada pel Banc d'Espanya l'octubre de 2019.

El SAC de Banc Sabadell, d'acord amb el seu Reglament, atén i resol les queixes i les reclamacions dels clients i els usuaris financers de Banc Sabadell i de les altres entitats que hi estan adherides: Bansabadell Financiació, E.F.C., S.A., Sabadell Asset Management, S.A., S.G.I.I.C.

Sociedad Unipersonal, Urquijo Gestión, S.G.I.I.C, S.A. i Sabadell Consumer Finance, S.A.U.

El SAC és independent de les línies operatives i de negoci del banc per tal de garantir la seva autonomia de decisió, i està dotat dels mitjans necessaris que li permetin una gestió adequada de les reclamacions i les queixes que li siguin plantejades segons els principis de transparència, independència, eficàcia, coordinació, rapidesa i seguretat. Així mateix, el SAC disposa de l'autoritat suficient per tenir accés a tota la informació i documentació necessària per poder analitzar cada cas, i les unitats operatives i de negoci estan obligades a col·laborar diligentment en aquest sentit.

L'any 2020 s'han rebut 42.534 queixes i reclamacions, un 22,26% més que el 2019, a les quals s'afegeixen els 778 expedients pendents el 31 de desembre de 2019. D'aquest volum, durant el 2020 s'han gestionat 42.169 expedients.

Vegeu-ne més detalls en la nota 42 dels comptes anuals consolidats del 2020.

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.

L'arribada del coronavirus ha suposat un impuls important cap a la digitalització, que permet al client relacionar-se amb el banc d'una manera més senzilla a través dels mitjans digitals (*App* mòbil, Banca *Online*, BS *Wallet*, Instant Money).

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

d'empreses); 123 oficines, com a SabadellHerrero a Astúries i Lleó (amb 3 de banca d'empreses); 102 oficines, com a SabadellGuipuzcoano (amb 5 de banca d'empreses); 11 oficines, com a SabadellUrquijo; 94 oficines corresponen a Solbank, i 494 oficines configuren la xarxa internacional, de les quals 7 oficines corresponen a BancSabadell d'Andorra, 454 oficines a TSB i 15 oficines a Mèxic.

Xarxa d'oficines

Banc Sabadell va concloure l'any 2020 amb una xarxa de 2.083 oficines (454 oficines de TSB), amb una disminució neta de 315 oficines respecte al 31 de desembre de 2019 (disminució de 233 oficines sense considerar TSB).

Del total de la xarxa d'oficines de Banc Sabadell i el seu grup, 1.163 oficines operen com a Sabadell (amb 26 oficines de banca d'empreses i 2 de banca corporativa); 96 oficines, com a SabadellGallego (amb 3 de banca



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

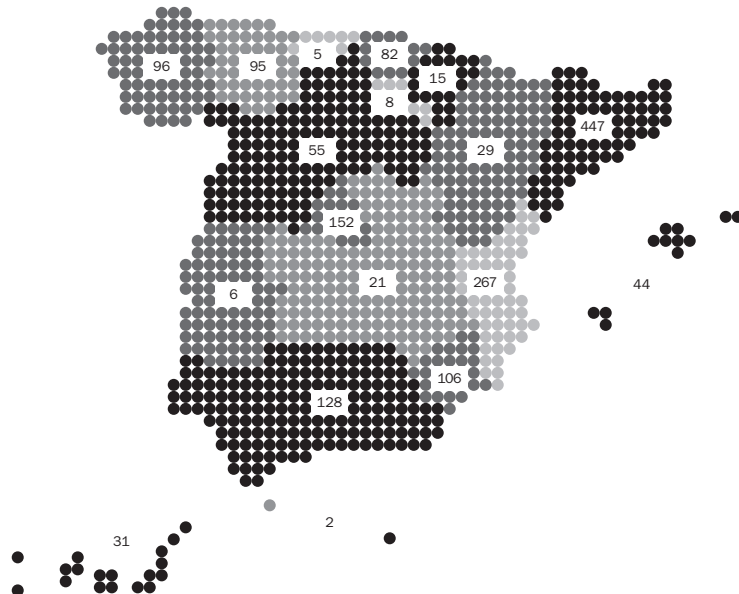
● **Sucursals**
 Miami (EUA)
 París (França)
 Casablanca (Marroc)
 Lisboa (Portugal)
 Londres (Regne Unit)

● **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

En tancar el 2020 el parc de caixers a Espanya el componen 2.817 unitats, repartides entre 2.243 caixers d'oficina i 574 caixers desplaçats. Aquesta xifra suposa un descens de 79 unitats respecte al tancament de 2019. Aquest descens s'ha produït en consonància amb el tancament d'oficines que s'ha anat duent a terme durant l'exercici.

En el primer trimestre d'aquest any va acabar el projecte iniciat el 2019 d'actualització del parc de caixers. Amb un pressupost de 45,5 milions d'euros, aquest important projecte desenvolupat durant 8 mesos ha consistit en la instal·lació de 699 nous caixers i la millora de les prestacions de la xarxa de caixers dotant-ne la gran majoria de mòduls d'ingrés *online*, lectors de codi de barres i accés mitjançant *contactless* i NFC. Aquestes prestacions redonden en més seguretat i més rapidesa en les operacions dels usuaris.

Durant el 2020 s'ha continuat treballant en el desenvolupament dels caixers. En aquest sentit, s'ha dotat ja un primer grup de oficines de nous caixers que incrementen les prestacions actuals i incorporen les operacions amb monedes, tant en ingressos com en pagaments i devolucions de canvi.

L'impacte de la COVID-19 va ser important en l'activitat dels caixers en els mesos de març i abril. Des del primer moment, la prioritat de Banc Sabadell ve ser incrementar la neteja i la desinfecció dels caixers per convertir-los en elements segurs. Els usuaris del banc així ho han reconegut, i han tornat a un grau d'utilització previ a l'inici de la pandèmia.

BS Online i Sabadell Mòbil

L'any 2020 hem arribat a la ràtio d'un 58% de clients digitals, un increment d'un 3% respecte al 2019. La ràtio puja al valor del 70% si ens centrem en els clients que han operat amb el banc en els últims sis mesos.

Durant l'exercici els clients s'han connectat més sovint, fet que ha incrementat les dades de visites, ús i interacció amb els canals digitals, especialment en les solucions *app* mòbil: Sabadell Mòbil (BSM) i BS Wallet, en les quals es registra un creixement continuat des de l'any passat.

Durant les primeres fases de la COVID-19 el banc va crear contingut útil que va acompanyar i va ajudar l'usuari en la connexió i la realització de gestions *online*, i li va proporcionar contingut d'interès sobre moratòria i préstecs ICO. Al llarg del període es van registrar més de 4,5 milions de visites a les *landings* amb informació d'ajuda.

BS Online

Malgrat les dades positives de creixement i ús del mòbil, el trànsit i la freqüència d'ús de BS Online es mantenen alts, de manera que reben una mitjana anual aproximada de 10 milions de visites mensuals amb una prevalença d'ús operatiu i transaccional, sobretot en el segment d'empreses.

El nombre de transaccions que es duen a terme través de BS Online continua creixent. En el segment d'empreses, les operacions de *servicing* han crescut respecte a l'exercici anterior.

Sabadell Mòbil

L'evolució dels usuaris de Sabadell Mòbil (BSM) ha crescut de 2,7 a 2,8 milions d'usuaris. L'*app* suposa per al 40% dels clients digitals l'únic canal digital en relació amb el banc.

A més de les creixents volumetries de descàrrega i preferència, les visites a l'*app* acumulades s'han incrementat en un 11% respecte al període anterior, i les visites a BS Wallet acumulades han registrat un augment del 142%, fins a arribar a més de 3 milions de visites al mes.

Les dades d'ús de *servicing* i transacció del canal no han parat de créixer, sobretot en operatives recurrents.

L'operativa de compra i venda de valors ha presentat un marge molt positiu i ha duplicat les operacions en canals digitals; aquest ha estat l'increment més pronunciat en BS Mòbil, en què s'han triplicat les operacions respecte al període anterior.

Les subscripcions remotes a fons d'inversió acumulades han crescut un 58% respecte al 2019.

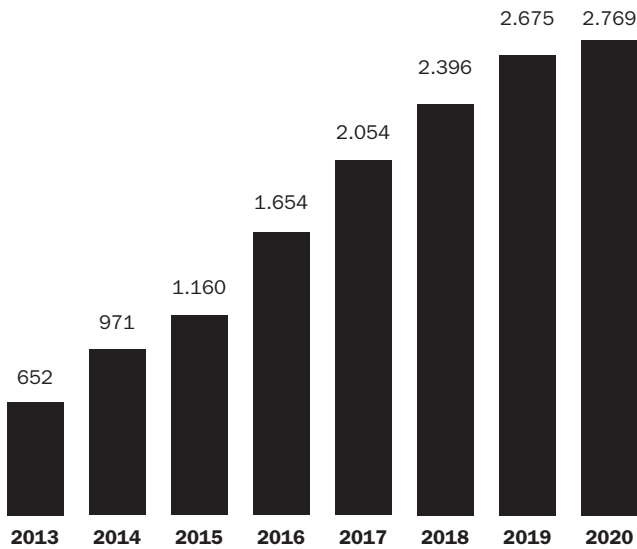
Aquest any s'ha llançat per primera vegada la contractació del Compte Estalvi Expansió (compte estalvi llarg termini, CELT), un producte disponible per a la contractació del procés extrem a extrem de manera digital. La tendència del producte és molt positiva, i en els sis mesos que ha estat disponible ja s'han registrat un total de 37 mil contractes, fet que ha superat la previsió de vendes anuals.

Quant a Bizum, durant el 2020 s'ha aconseguit duplicar el nombre d'usuaris actius i s'han triplicat els enviaments. El nombre d'interaccions al mes per usuari ha pujat un 15% respecte al 2019. El pagament mòbil també ha experimentat un fort creixement, atès que s'ha duplicat respecte a l'any passat, i en Instant Money s'ha registrat una pujada del 20% per sobre del període anterior.

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.

Finalment, s'ha continuat la línia de treball d'optimització de l'experiència del client incorporant en l'*app* millores en la pàgina de "Saldo i moviments" per a particulars i adequant la informació contractual d'augment de límits perquè hi quedin reflectits els canvis en els contractes.

També s'han estudiat millores per a la interfície de BSO a través de la iniciativa "El Meu Perfil", que busca centralitzar la informació dels clients particulars en un únic lloc de fàcil accés i a través de la unificació de la visualització de transferències d'una manera més clara, eficient i intuïtiva.



Evolució de clients actius a Sabadell Mòbil

Oficina directa

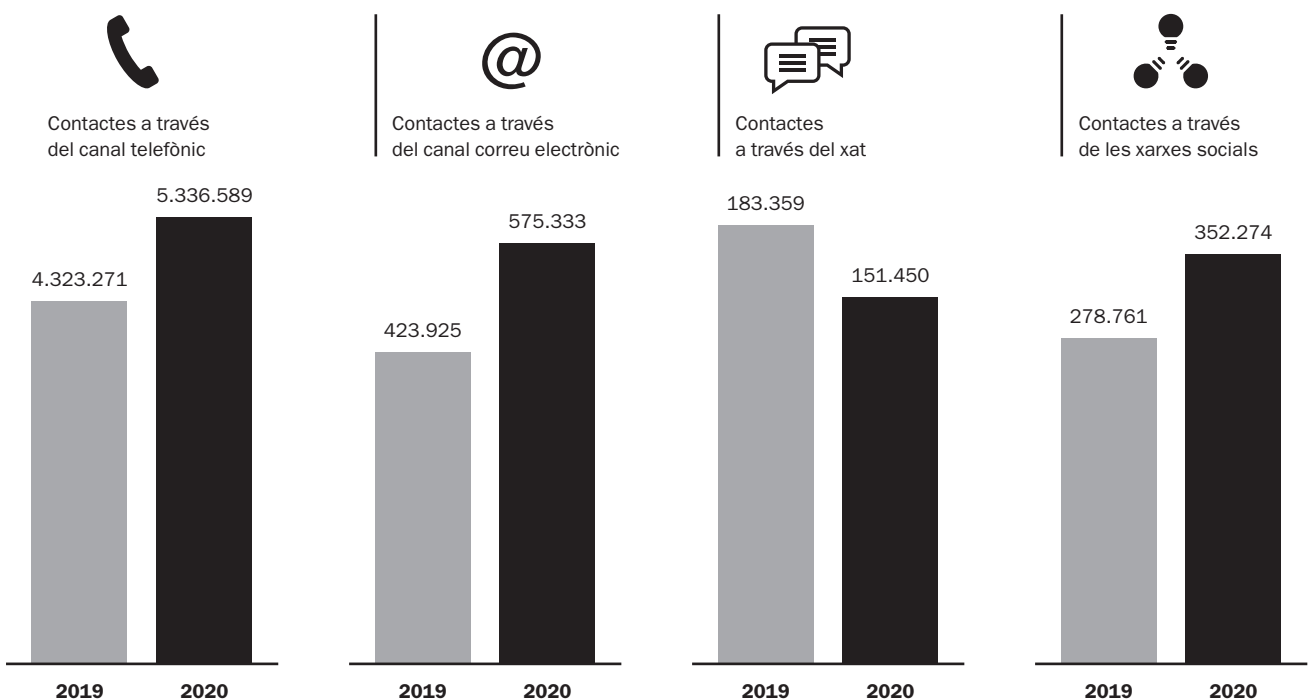
Durant l'any 2020 s'han incrementat els contactes en l'Oficina directa en més d'un 23% respecte als registrats el 2019, i s'han arribat als 6,4 milions de contactes.

Els canals d'atenció que han experimentat més creixement durant aquest any han estat el telefònic, el correu electrònic i les xarxes socials. Les consultes telefòniques representen el 83% dels canals per sobre dels contactes pel canal correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic següent s'informa dels increments per tipus de canal.

Quant als nivells de servei, la ràtio SLA (*service level agreement*) en atenció telefònica es va posicionar per damunt del 90,49%, seguida per una SLA en el xat del 90,00% i una SLA en el canal correu electrònic del 80%. En les xarxes socials es van rebre més de 427.894 mencions, i la SLA va ser del 92,00%.

Els increments de volumetries durant el 2020 estan motivats per:

- La situació COVID-19 i el tancament de les oficines han provocat una major usabilitat dels clients dels canals remots.
- Derivat de la directiva CES (Secure Electronic Commerce) en compra amb targetes en comerços.



Xarxes socials

Banc Sabadell va iniciar el 2007 la seva marxa a través de les xarxes socials. L'objectiu era 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 participa 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 20 perfils diferents a escala nacional, 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 *marketing* 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 ronda els 600 mil seguidors. En tancar el 2020, s'han monitorat o atès més de 350 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, sobretot durant el període de confinament i, en general, durant la pandèmia de la COVID-19. A través de les xarxes socials es difonen i es retransmeten en directe un gran nombre d'esdeveniments patrocinats i jornades en les quals participem activament. També tenen una especial importància aquest any totes aquelles difusions a través de les plataformes digitals. En són una mostra les presentacions de resultats, la Junta General d'Accionistes, el Barcelona Open Banc Sabadell – Trofeu Comte de Godó, la cobertura del qual ha estat eminentment digital, igual que ho han estat el South Summit o els Premis a la Investigació de la Fundació Banc Sabadell. A més, aquest 2020 ha marcat un abans i un després en el compromís de l'entitat amb la sostenibilitat i amb la forta consolidació d'una comunitat digital amb els *hashtags* #SomSabadell i #SerOnSiguis.

Seguint amb els objectius inicials, Banc Sabadell segueix de prop les tendències, les converses socials associades a l'entitat, les audiències, i sobre la base d'aquestes anàlisis elabora una estratègia per ampliar i enfortir la seva presència, el seu impacte i el seu *engagement*. Un exemple d'aquest creixement és l'atenció en nous canals com Instagram, la recollida d'opinions i respostes en els *markets* de les aplicacions mòbils, l'escolta en fòrums del sector i l'anàlisi i la interacció establerta enguany en 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, @SabadellPremsa 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.

Transformació digital i experiència de client

Enfocament i prioritats de transformació digital de Banc Sabadell

La pandèmia de la COVID-19 i l'adopció generalitzada de la tecnologia per part dels clients han impulsat esforços per oferir processos 100% digitals i millorar capacitats d'autoservei. En resposta a aquest context, i amb l'objectiu d'enfortir la relació digital amb els seus clients, Banc Sabadell ha accelerat la seva capacitat de lliurament de noves funcionalitats en els seus canals digitals. Per fer-ho, el banc ha ampliat les seves capacitats organitzatives, metodològiques i tecnològiques per millorar la productivitat i l'experiència de l'usuari i potenciar acords amb tercers a gran escala.

En la seva aposta per posar la transformació digital al centre de la seva estratègia i les seves operacions, Banc Sabadell ha reforçat el mandat d'InnoCells i ha convertit aquesta filial en el *digital hub* del banc. Aquesta plataforma aglutina capacitats digitals per generar sinergies, cosa que permet a l'entitat assolir objectius exigents a través d'un model d'innovació híbrida (interna i externa) amb capacitats d'execució de projectes i *expertise* digital.

InnoCells

InnoCells combina un equip multidisciplinari capaç d'abordar reptes i projectes *end-to-end*, a través de la reflexió i l'execució, que permeten maximitzar l'impacte per al grup Banc Sabadell i potenciar l'experiència dels clients.

Entre les capacitats d'InnoCells destaquem les següents:

- Lideratge digital: coordinar les capacitats d'innovació digital del banc i aportar una visió estratègica des de l'ecosistema sobre aspectes de negoci clau identificant pràctiques líders en el mercat.
- Disseny estratègic i visió de client: evolució de la proposta de valor cap al lliurament d'experiències digitals *customer centric*. Abordar els reptes de manera holística i incorporar la veu del client en tot el procés: entendre l'usuari i els seus problemes, proposar nous productes i serveis o modificar processos actuals, i validar les solucions amb usuaris.

- Desenvolupaments tecnològics àgils: escalar les capacitats organitzatives del banc adoptant noves metodologies de treball àgils que potenciïn la capacitat de lliurament i l'aprenentatge continuat en els projectes.
- Accés a l'ecosistema *fintech*: buscar oportunitats d'inversió en el mercat en funció de prioritats corporatives, gestionar i extreure valor d'un *portfolio* d'inversions propi i ser present en l'ecosistema *fintech*.
- Aliances estratègiques: combinar la innovació interna amb capacitats externes i participar activament en l'ecosistema d'innovació. Col·laborar amb *startups* a gran escala que complementin la proposta de valor de Banc Sabadell i permetin accelerar el *time-to-market* i l'oferta de nous serveis o noves funcionalitats als clients.
- Impulsar les capacitats de l'arquitectura tecnològica: desenvolupar noves capacitats tecnològiques que permetin millorar la productivitat i la connexió amb tercers a gran escala.
- Multiplicador de capacitats: dissenyar, executar i lliurar projectes de negoci claus per al grup.

Principals lliuraments el 2020

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.

Alguns exemples recents amb un alt impacte en l'experiència d'usuari dels clients són:

- Firma digital: posada en marxa de processos de firma digital pels canals mòbil i correu electrònic, fins i tot per a clients sense banca a distància (per exemple, la contractació de préstecs ICO o les moratòries). El 2020 s'han incrementat en més d'un 70% les operatives de firma digital amb la incorporació de noves operatives en el procés remot.
- *Onboarding* digital a través de biometria facial: a través d'un *partnership* amb l'empresa Onfido, Banc Sabadell ha llançat l'alta *online* del contracte de banca a distància. Les noves capacitats remotes d'identificació i autenticació ofereixen un procés de registre més ràpid i 100% digital per als clients del banc. The Digital Banker ha concedit el premi Best eKYC a aquesta nova solució de Banc Sabadell.
- Iniciació de pagaments des de BS Online Empresa: els clients empresa poden fer pagaments des de BS Online fent servir els comptes d'altres entitats, aprofitant les capacitats Open Banking (PISP). Banc Sabadell és una de les primeres entitats europees que ofereix aquest servei.
- Sabadell Broker: llançament de la nova plataforma de contractació de renda variable disponible a BS Online i BS Mòbil, que aporta una imatge actualitzada i proporciona informació d'una manera clara i concisa per facilitar el procés d'operació de renda variable als clients.
- Compte Estalvi Expansió: creació d'un nou producte d'estalvi pensat per aconseguir generar en els clients un hàbit separant, de manera automàtica, la quantitat que vulguin des del seu compte habitual i ajudar-los a millorar la seva capacitat d'estalvi a través de rutines (periodicitat, arrodoniment de pagaments, pluja).
- Atenció per WhatsApp en l'assegurança de llar: servei pioner que inclou tant atenció al client com comunicacions proactives sobre aspectes rellevants de l'assegurança i consells de prevenció. Disponible per a una selecció de clients amb assegurança de llar a través d'una prova pilot, i en procés d'expansió a tots els clients amb pòlissa en BanSabadell Seguros Generales.
- Millores en l'operativa de targetes: millores en l'operativa remota de targetes amb l'habilitació de noves funcionalitats d'autoservei per als clients: alta immediata de preconcedides, gestions de límits de crèdit/dèbit/ús, consulta de CVV, PAN, caducitat, etc.
- *Merchant logos*: incorporació dels logos dels comerços en els moviments de compte, cosa que permet llegir i identificar més bé els càrrecs en una de les principals operatives que els clients duen a terme a través de l'aplicació mòbil.
- Nou portal corporatiu: actualització del portal corporatiu de Banc Sabadell amb una imatge més moderna i amb millores en el model d'interacció i usabilitat.
- Cercador d'oficines: millores en el cercador d'oficines que permeten als clients identificar més clarament l'oficina que tenen més a prop, especialment crític en un context en què els horaris i les operatives han patit restriccions i la importància de facilitar l'autoservei ha estat clau per assegurar la satisfacció dels clients.