



15	Missió, valors i model de negoci
17	Pla estratègic 2021-2023
19	L'acció de Banc Sabadell i els accionistes
22	Govern corporatiu
28	El client
41	Resposta de Banc Sabadell a la crisi sanitària de la COVID-19

Banco de Sabadell, S.A. (a partir d'ara, també Banc Sabadell, el banc, la societat o l'entitat), 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 2021 el grup ha comptat amb una organització estructurada en els negocis següents:

- Negoci Bancari Espanya, agrupa les unitats de negoci de Particulars, Empreses i Banca Corporativa, on Particulars i Empreses es gestionen sota la mateixa Xarxa Comercial:
- Particulars: ofereix productes i serveis financers a persones físiques amb destinació particular. Entre ells destaquen productes d'inversió i finançament a mitjà i llarg termini, com ara préstecs al consum, hipoteques habitatge i serveis de lísing o rènting, així com finançament a curt termini. Pel que fa als recursos, provenen principalment dels dipòsits i els comptes a la vista dels clients, assegurances d'estalvi, fons d'inversió i plans de pensions. Entre els serveis principals també hi ha els mitjans de pagament, com ara targetes, i les assegurances combinades a préstecs consum i hipoteques.
- Empreses: ofereix productes i serveis financers a empreses i autònoms. Entre ells destaquen productes d'inversió i finançament, com ara productes de circulat, crèdits i finançament a mitjà/llarg termini. També ofereix solucions a mida de finançament estructurat i mercat de capitals, i assessorament especialitzat per a empreses. Pel que fa als recursos, provenen principalment dels dipòsits, els comptes a la vista dels clients i els fons d'inversió. Entre els serveis principals també hi ha els mitjans de cobrament/pagament com ara targetes i TPV, així com els serveis d'importació i exportació.
- Banca Corporativa (CIB): és la unitat responsable de la gestió del segment de les grans corporacions que, per singularitat, requereixen un servei a mida, complementant la gamma de productes de banca transaccional amb els serveis de les unitats especialitzades, i ofereix així un model de solució global a les seves necessitats, tenint en compte les particularitats del sector d'activitat econòmica, així com dels mercats en què opera. Compte amb unitats que desenvolupen productes a mida per a les grans corporacions i institucions financeres. Les unitats

responsables del desenvolupament de productes a mida tenen vocació transversal per a tot el Grup Banc Sabadell i estenen les seves capacitats de la mateixa manera cap al segment de Banca d'Empreses i Institucional. A través de la seva presència a l'exterior a 17 països, amb oficines de representació i operatives, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Disposa d'oficines operatives a Londres, París, Lisboa, Casablanca i Miami.

- 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 2021 pujava a 96 entitats, de les quals, a part de la societat matriu, 73 són considerades entitats dependents i 22 associades (el 31 de desembre de 2020 eren 106 entitats, de les quals 85 eren considerades entitats dependents i 20 associades).

Missió, valors i model de negoci

Missió i valors

Banc Sabadell ajuda persones i empreses a fer realitat els seus projectes, anticipant-se i ocupant-se que prenguin les millors decisions econòmiques. Ho fa mitjançant una gestió responsable del medi ambient i la societat.

Aquesta és la raó de ser de Banc Sabadell: ajudar els seus clients perquè prenguin les millors decisions econòmiques que els permetin realitzar els seus projectes, ja siguin aquests personals o empresarials. Per això posa a disposició dels seus clients les oportunitats que li ofereix el *big data*, les capacitats digitals i el coneixement expert dels seus especialistes.

El banc i els que en formen part comparteixen els valors que ajuden a poder complir amb aquesta missió, com sigui, on sigui, quan sigui.

Banc Sabadell compleix la seva missió sent fidel als seus valors:

- Compromís i No Conformisme, valors que defineixen la manera de ser.
- Professionalitat i Eficàcia, valors que defineixen la manera de treballar.
- Empatia i Franquesa, valors que defineixen la manera de relacionar-se.

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 disposa 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 cerca de la qualitat.

Des de la crisi financera de 2008, el sector bancari espanyol s'ha vist immers en un procés de consolidació sense precedents. Més nivells de capital, requeriments més estrictes de provisions, la recessió econòmica i la pressió dels mercats de capitals han estat alguns dels factors que han forçat les entitats espanyoles a fusionar-se i així guanyar escala, maximitzar l'eficiència i reforçar els seus balanços.

Durant els últims onze 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, com ara l'adquisició de la xarxa de Caixa d'Estalvis del 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. En base a 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, Banc Sabadell destaca en productes com ara el crèdit comercial, amb una quota de 9 %; finançament a empreses, amb un 10 %; fons d'inversió, amb un 6 %; contractació de valors, amb un 4 %, i facturació a través de TPV, amb un 16 %.

A més, Banc Sabadell continua mantenint un diferencial de qualitat respecte al sector i es posiciona com a líder entre els seus *peers* en experiència de client (Net Promoter Score) en els segments de Banca Pimes i Corporativa.

En el negoci internacional, Banc Sabadell s'ha posicionat sempre com un referent. El 2021 ha continuat sent així i Sabadell ha continuat sent present en places estratègiques i acompanyant les empreses en la seva activitat internacional. 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 el 2015 i la creació d'un banc a Mèxic el 2016.

Amb tot, el grup ha esdevingut una de les entitats més grans del sistema financer espanyol, ha diversificat geogràficament el seu negoci (70 % a Espanya, 28 % al Regne Unit i el 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.

Després d'un 2020 fortament impactat per la crisi provocada per la COVID-19, 2021 ha estat un any de recuperació, especialment a països desenvolupats. Aquesta recuperació ha trobat suport en els efectes positius del major control de la pandèmia, la reobertura de les economies i els elevats estímuls fiscals introduïts. Les últimes onades de contagi van afectar de manera limitada la demanda. Per contra, les polítiques de COVID zero a Àsia -principalment a la Xina- van paralitzar parcialment processos productius i de transport, cosa que va afectar les cadenes de producció internacionals.

Per la seva part, el repunt de la inflació ha estat una de les sorpreses més destacades de l'any. Els elevats nivells aconseguits per la inflació van acabar provocant un gir en la política monetària, primer a països emergents i posteriorment als desenvolupats.

En aquest context, en termes interanuals, Banc Sabadell ha incrementat de manera significativa el seu resultat net, i ha trobat suport tant a TSB com a Espanya. Destaca la millora interanual dels ingressos bancaris (marge + comissions), la reducció del cost de risc, la bona dinàmica comercial i la materialització dels primers estalvis de costos derivats de la fase 1 del pla d'eficiència iniciat el 2020.

Adicionalment, Banc Sabadell ha llançat el 2021 la fase 2 del pla d'eficiència. Aquesta segona fase s'executarà abans del primer trimestre del 2022 i permetrà a l'entitat assolir uns estalvis anuals esperats d'aprox. 130 milions d'euros. Els costos associats a aquesta fase de reestructuració ascendien a 331 milions d'euros, es van registrar al tercer trimestre del 2021, i seguint l'estratègia implementada el 2020, es van finançar amb vendes de la cartera ALCO.

Durant l'any 2021 destaca també el tancament de la venda del negoci de dipositaria institucional, amb un benefici net de 59 milions d'euros, la venda a MoraBanc de la totalitat de la participació en Banc Sabadell d'Andorra (51,61 %) amb un benefici net de 2 milions d'euros i el tancament de la venda de Banc Sabadell Renting, que ha suposat un benefici net de 42 milions d'euros.

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.

Les prioritats estratègiques del grup passen per un increment del focus als negocis *core* a Espanya i una millora significativa de la rendibilitat dels negocis internacionals.

El 28 de maig del 2021 es va presentar el pla estratègic 2023. En aquest pla s'han definit les prioritats estratègiques del grup, que passen per (i) un increment del focus en els negocis *core* a Espanya, amb diferents palanques d'actuació per a cada negoci que enfortiran la posició competitiva del banc al mercat domèstic, i (ii) una millora significativa de la rendibilitat dels nostres negocis internacionals, tant al Regne Unit com a la resta de geografies. A més, durant el pla es reduirà la base de costos per adequar-la a la realitat competitiva. Aquests canvis es duran a terme sobre la base d'una assignació més eficient del capital, fomentant el creixement del grup en aquelles geografies i negocis que ofereixen una rendibilitat més gran ajustada al capital.

D'aquesta manera, el Pla Estratègic estableix una aproximació estratègica específica per a cada negoci:

A Banca de Particulars, l'enfocament és emprendre una forta transformació que suposarà un canvi profund en l'oferta i el model de relació amb els clients.

En relació amb l'oferta, s'aprofundirà en què el *servicing* transaccional estigui disponible per als clients de manera senzilla i àgil en canals digitals. Pel que fa a l'oferta comercial de productes i serveis, es tindrà una oferta fonamentalment digital i remota en aquells productes en què el client vol autonomia, immediatesa i conveniència, com són els préstecs al consum, els comptes i les targetes. D'altra banda, en els productes més complexos com ara hipoteques, assegurances i productes d'estalvi/inversió, en els quals el client demanda acompanyament, es disposarà de gestors especialitzats per producte i s'oferirà un acompanyament multicanal.

L'objectiu en Banca de Particulars és donar una millor resposta a les necessitats dels clients i alhora reduir la base de costos del negoci.

A Banca d'Empreses es potenciarà la notable franquícia del banc en aquest segment i s'han establert unes palanques concretes per créixer de manera rendible: llançament de solucions sectorials per a negocis, acompanyament a clients en el procés d'internacionalització, ampliació de les solucions especialitzades per a pimes, i un pla d'acompanyament integral per als fons Next Generation EU. Això vindrà reforçat amb un marc de gestió de riscos òptim, complementant la visió dels experts de riscos i de negoci amb noves eines d'intel·ligència de negoci i *data analytics*.

L'objectiu a la Banca d'Empreses és impulsar el creixement, preservant la qualitat del risc i impulsant-ne la rendibilitat.

El plantejament en Banca Corporativa Espanya és desenvolupar plans de millora de la rendibilitat client a client i incrementar la contribució de les unitats de producte especialitzat en la generació d'ingressos.

L'objectiu en aquest negoci és obtenir una rendibilitat adequada en cada client i satisfer les seves necessitats.

TSB se centrarà en el que millor sap fer i que el mercat li reconeix: el negoci hipotecari a particulars. TSB compta amb una plataforma excel·lent, una elevada capacitat operativa per gestionar hipoteques i una xarxa d'intermediaris financers molt consolidada, aspecte clau en el mercat britànic on una bona part de les noves hipoteques es concedeixen per aquest canal.

L'objectiu de TSB és incrementar la seva contribució a la rendibilitat del grup, centrant-se en el negoci hipotecari a particulars.

Als altres negocis internacionals del grup, la prioritat és gestionar activament el capital que el grup assigna a aquests negocis. Complementàriament, hi ha altres prioritats específiques en cadascuna de les geografies: a Mèxic, focus en una rigorosa gestió de costos; a Miami s'enfortirà el negoci de Banca Privada, i a la resta d'oficines a l'exterior es prioritzarà l'acompanyament dels clients espanyols en la seva activitat internacional.

En només uns quants mesos després del llançament del pla ja s'han materialitzat avenços concrets. Per exemple, a Espanya s'ha realitzat la primera fase del desplegament dels gestors especialistes d'hipoteques i els d'estalvi-inversió, s'ha llançat sol·licitud 100 % digital de noves targetes i s'ha ampliat l'oferta de producte en consum, amb capacitat d'oferir un préstec més ajustat al perfil de risc i que permet una segmentació de preus. Complementàriament, s'han llançat noves ofertes verticals per a sectors específics, una oferta específica d'acompanyament per als fons *Next Generation EU* i nous serveis digitals per a empreses.

Pel que fa a la reducció de costos, en l'últim trimestre de l'any s'ha materialitzat la segona fase del pla d'eficiència previst, i s'ha acordat amb els sindicats un ajustament de plantilla amb el suport del 100 % de la taula negociadora. Aquest acord, juntament amb altres mesures de reducció de despeses implantades, suposarà un estalvi de 130 milions d'euros a l'any, que es suma a l'estalvi de 140 milions d'euros anuals que va reportar la primera fase del pla d'eficiència, executada el primer trimestre del 2021. La combinació d'ambdues fases suposa reduir en més d'un 20 % la plantilla i el tancament d'aproximadament el 25 % de les oficines.

Per la seva part, en línia amb els objectius estratègics, TSB ha augmentat significativament la seva contribució al grup al llarg de l'any, amb un fort creixement en la producció de noves hipoteques, mentre que, d'altra banda, es registra despalanquejament en els altres negocis internacionals.

De cara a 2023, els principals objectius financers del pla estratègic són: un retorn sobre el capital tangible (ROTE) superior al 6 % el 2023, si bé s'espera assolir aquest objectiu ja el 2022 i mantenir una ràtio de capital CET1 *fully loaded* superior al 12 % al llarg del pla. Més enllà del 2023, la transformació escomesa continuarà aportant resultats i la rendibilitat continuarà millorant.

D'altra banda, les hipòtesis macroeconòmiques sobre les quals es basen les previsions financeres del pla han estat construïdes des d'un punt de vista conservador i en un context de control de la pandèmia, acompanyat per mesures fiscals i monetàries per part dels governs i els bancs centrals, respectivament.

Pel que fa al creixement del crèdit del sistema, a l'horitzó temporal dels propers tres anys, a Espanya i al

Regne Unit s'espera un creixement acumulat positiu en tots els segments. En aquest sentit, Banc Sabadell aspira a créixer per sobre del mercat al segment d'hipoteques, tant a Espanya com al Regne Unit, mentre que en crèdit al consum el comportament difereix geogràficament per raons estratègiques: creixement superior a la resta d'entitats a Espanya i menor apetit al Regne Unit reflectint una menor prioritat comercial en aquest segment específic. Pel que fa al segment d'empreses, l'aposta estratègica és continuar creixent a Espanya, mentre que, a les exposicions internacionals, la mida del llibre de crèdit decreixerà motivada per una assignació més eficient de capital per part de l'entitat.

Així mateix, en referència a l'evolució de les diferents línies del compte de resultats, al llarg del pla s'espera un increment del marge recurrent: un dígit baix del marge d'interessos i un dígit mitjà a les comissions. En ambdós casos, estarà impulsat per un major dinamisme comercial de Banc Sabadell tant a Espanya com a la franquícia britànica, TSB. Pel que fa als costos, gràcies als plans d'eficiència que s'estan duent a terme als negocis d'Espanya i el Regne Unit, s'espera una reducció de la base de costos a nivell grup fins a assolir els 2,9 mil milions d'euros en 2023. I, finalment, el cost del risc de crèdit s'espera que tingui una tendència descendent durant el pla, recolzat en una millor gestió del risc i una situació macroeconòmica favorable.

Per concloure, el Pla Estratègic es va dissenyar sobre la base d'un compliment immediat ja el 2021. En aquest sentit, tots els objectius establerts a final d'aquest any s'han complert: i) el marge d'interessos va créixer un +0,8 % l'any; ii) les comissions van augmentar un +8,7 %; iii) un cost del risc de crèdit de 49 punts bàsics que està en el rang del cost del risc de crèdit de 2019-20 i iv) finalment, un capital al 12,22 % amb un matalàs MDA de 398 p.b.

L'acció de Banc Sabadell i els accionistes

El capital social de Banc Sabadell és de 703.370.587,63 euros, representat per 5.626.964.701 accions d'una única classe de 0,125 euros de valor nominal. El nombre

d'accions del banc roman invariable des de fa més de 4 anys, en no comptar el grup amb polítiques retributives que puguin tenir un efecte dilutiu sobre el capital social actual i no s'ha exercit mai la conversió de les participacions preferents emeses contingentment convertibles en accions ordinàries del banc de nova emissió (AT1).

La bona evolució del marge recurrent i l'expectativa descendent del cost del risc permeten a Banc Sabadell avançar l'objectiu de rendibilitat mesurada sobre capital tangible per sobre del 6 % el 2022, mantenint un nivell de capital superior al 12 %.

L'exercici de 2021 ha seguit marcat per l'esdevenir de l'evolució de la pandèmia de la COVID-19. En aquest sentit, durant la primera meitat de l'any el to als mercats financers va ser més positiu gràcies a la perspectiva en els avenços de la vacunació contra el coronavirus, si bé paral·lelament els governs van continuar imposant diferents mesures per contenir la seva propagació i van estendre la vigència de les diferents ajudes financeres a l'economia real ja anunciades l'any anterior. A conseqüència d'aquesta millora de la perspectiva de l'evolució de la pandèmia, els indicadors macroeconòmics van tenir un comportament favorable apuntant a una forta recuperació imminent de l'economia mundial, deixant enrere la inestabilitat econòmicofinancera i la incertesa que la pandèmia havia generat durant el 2020.

Tot i així, a mesura que avançava l'any, van augmentar els temors davant d'un repunt de les expectatives d'inflació recolzades per l'increment en els preus de l'energia i les matèries primeres. A més, la major incertesa per les disruptions a la cadena de subministraments començava a deteriorar els indicadors de confiança dels consumidors i, en conseqüència, posava en dubte la ràpida recuperació econòmica que apuntaven els indicadors macroeconòmics mesos enrere.

Derivat d'aquestes expectatives d'inflació més grans, el sector bancari es va veure beneficiat en borsa davant d'un escenari de pujada de tipus d'interès més versemblant i el començament de la reducció dels diferents programes de compres d'actius.

Respecte a l'evolució de l'acció de Banc Sabadell, aquesta ha tingut un comportament diferencialment millor que la resta dels bancs espanyols, amb una revaloració del +67 % l'any, un +39 % per sobre dels comparables, que la converteixen en el millor valor de l'IBEX-35 el 2021 entre les companyies que conformaven l'índex des del començament de l'any. Els factors sistèmics que ja s'han esmentat anteriorment han influït de manera significativa en l'evolució de l'acció. Pel que fa als factors idiosincràtics

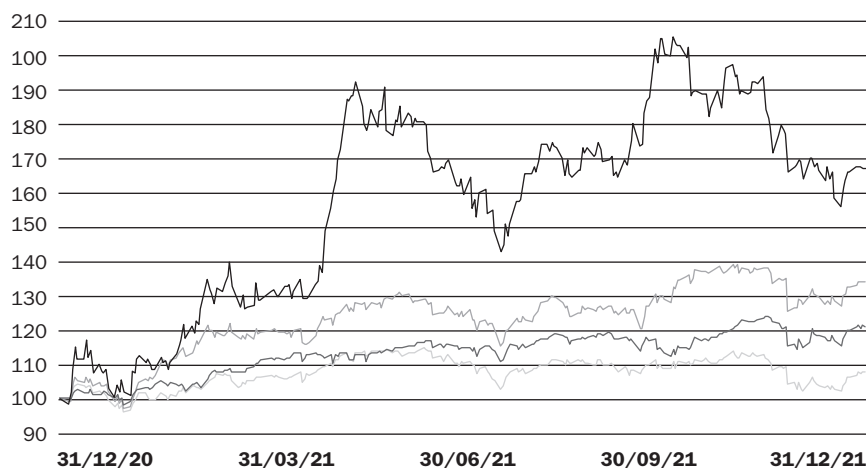
de Banc Sabadell, cal destacar el llançament del nou pla estratègic, un nou equip gestor, uns resultats anuals que han estat millor del que s'esperava i una contribució més gran de la franquícia britànica, TSB, als resultats del grup. Tot plegat ha tingut una bona acollida per part dels analistes financers i el mercat en general.

En aquest sentit, al tancament el 2021, el 77 % dels analistes de renda variable que cobreixen l'acció de Banc Sabadell recomanaven comprar o mantenir l'acció.

Per la seva banda, el 2021 els accionistes institucionals representaven el 48 % de l'accionariat, mentre que els accionistes minoristes representaven el 52 %. Dins l'accionariat del banc, a tancament de l'exercici 2021, tres grups inversors reportaven una participació superior al 3 % segons dades informades a la CNMV, representant la participació agregada dels tres un 9,94 % del total del capital social, i la resta de participacions és capital flotant o *free-float*, en la seva denominació en anglès. Per la seva banda, els membres del Consell d'Administració, un dels quals és titular indirecte dels drets de vot atribuïts a les accions d'un dels inversors abans indicats, tenen un 3,67 % del capital social del banc.

La capitalització borsària de Banc Sabadell al tancament de l'any era de 3.306 milions d'euros, i la ràtio preu-valor comptable (P/VC) es situava en 0,25.

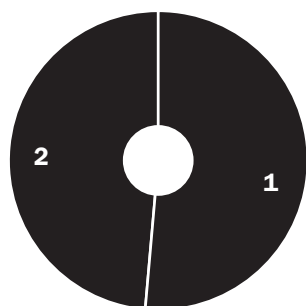
L'evolució de l'acció de Banc Sabadell ha tingut un comportament diferencialment millor que la resta dels bancs espanyols, amb una revaloració del 67% durant l'any, convertint-se en el millor valor de l'IBEX-35 el 2021.



Evolució comparada de la cotització de l'acció SAB
Font: Bloomberg.

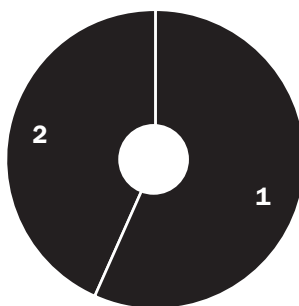
- Sabadell
- EURO STOXX 50
- STOXX Europe 600 Banks
- IBEX 35

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



Distribució d'accionistes
31/12/2021 (en %)

1	Accionistes minoristes	51,6
2	Inversors institucionals	48,4



Distribució d'accionistes
31/12/2020 (en %)

1	Accionistes minoristes	56,7
2	Inversors institucionals	43,3

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
De 1 a 12.000	179.459	573.130.438	10,19
De 12.001 a 120.000	45.899	1.427.423.280	25,37
De 120.001 a 240.000	1.866	307.959.112	5,47
De 240.001 a 1.200.000	1.039	469.333.426	8,34
De 1.200.001 a 15.000.000	139	433.432.171	7,70
Més de 15.000.000	30	2.415.686.274	42,93
TOTAL	228.432	5.626.964.701	100,00

Distribució d'accions per trams
a 31 de desembre de 2021

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% 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
Més de 15.000.000	33	2.116.137.258	37,61
TOTAL	244.225	5.626.964.701	100

Distribució d'accions per trams a 31 de desembre de 2020

	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
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
2021	5.586	530	0,080	13.357	2,39

Benefici i valor comptable per acció 2018-2021

Informació borsària

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

	2021	2020	Variació (%) interanual
Accionistes i contractació			
Nombre d'accionistes	228.432	244.225	(6,5)
Nombre d'accions mitjanes (en milions)	5.586	5.582	0,1
Contractació mitjana diària (milions d'accions)	33	59	(44,2)
Valor de cotització (en euros)			
Inici	0,354	1,040	—
Màxima	0,743	1,080	—
Mínim	0,343	0,250	—
Tancament	0,592	0,354	—
Capitalització borsària (en milions d'euros)	3.306	1.976	—
Ràtios borsàries			
Benefici net atribuït per acció (BPA) (en euros)	0,08	(0,01)	—
Valor comptable per acció (en euros)	2,39	2,32	—
P/VC (valor de cotització s/ valor comptable)	0,25	0,15	—
PER (valor de cotització/BPA)	7,69	(27,75)	—

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 2020, el Consell d'Administració del banc, en la seva reunió celebrada el 8 d'abril de 2020, seguint la recomanació del Banc Central Europeu a les entitats financeres de no pagar ni assumir compromisos irrevocables de pagar dividends amb càrrec als exercicis financers de 2019 i 2020, va acordar que no es realitzés pagament

de dividends en l'exercici 2020 com a mesura de prudència a la vista de la crisi ocasionada per la COVID-19.

El passat 21 de juliol de 2021, el Banc Central Europeu va emetre una nota on indicava que el període de recomanació de no pagar ni assumir compromisos irrevocables de pagar dividends finalitzava el 30 de setembre de 2021. Posteriorment, el Consell d'Administració, en la reunió celebrada el 26 de gener de 2022, ha acordat proposar a la Junta General d'Accionistes l'aprovació de la distribució d'un dividend brut de 0,03 euros per acció amb càrrec als resultats del 2021.

Es proposa la distribució d'un dividend brut de 0,03 euros per acció.

Gestió de qualificació creditícia

El 2021, les quatre agències que han avaluat la qualitat creditícia de Banc Sabadell han estat S&P Global Ratings, Moody's Investors Service, Fitch Ratings i DBRS Ratings GmbH.

Amb data 20 de maig de 2021, DBRS Ratings GmbH ha afirmat la qualificació creditícia a llarg i curt termini de Banc Sabadell en 'A (low)' i 'R-1 (low)' amb perspectiva negativa per la situació econòmica derivada de la COVID-19. Amb data 30 de setembre del 2021, DBRS ha publicat la qualificació creditícia completa ('A (low)' i 'R-1 (low)') amb perspectiva negativa.

Amb data 24 de juny de 2021, S&P Global Ratings ha revisat el ràting de Banc Sabadell a llarg termini, situant-lo a BBB-, amb perspectiva estable, des de BBB, per reflectir els reptes de rendibilitat, eficiència i digitalització a què el nou equip directiu haurà d'enfrontar-se. El ràting a curt termini passa de A-2 a A-3. Al novembre, S&P ha revisat novament el ràting de Banc Sabadell i ha publicat, el 29 de l'esmentat mes, un nou informe millorant la visió sobre Banc Sabadell, però mantenint la qualificació, perspectiva i reptes publicats el primer semestre.

Amb data 22 de setembre de 2021, Fitch Ratings ha afirmat el ràting a llarg termini de Banc Sabadell a 'BBB-', amb perspectiva estable, reflectint la correcta capitalització i diversificació del Grup i els seus reptes en rendibilitat i contenció del cost del risc. El ràting a curt termini s'ha mantingut en 'F3'.

El passat 15 de juliol, amb motiu d'una modificació en la seva metodologia de qualificació creditícia per a bancs, *Moody's Investors Service* ha confirmat els ràtings de dipòsits a llarg termini i de deute sènior a llarg termini de Banc Sabadell en Baa2 i Baa3, respectivament, amb perspectiva estable, i ha millorat la qualificació de les emissions júnior a llarg termini de Ba3 a Ba2. L'agència ha reiterat la millora de la qualitat dels actius a causa de la reducció significativa dels actius problemàtics i la posició de liquiditat folgada.

Durant el 2021, Banc Sabadell ha mantingut una interacció contínua amb les quatre agències. A les reunions virtuals amb els analistes de les agències s'han discutit temes com ara el pla estratègic 2021-2023, l'evolució de TSB, els resultats, el capital, la liquiditat, els riscos i la qualitat creditícia i la gestió d'actius problemàtics.

A la següent taula es detallen els ràtings actuals i la darrera data en què s'ha fet alguna publicació reiterant aquest ràting.

Agència	Llarg termini	Curt termini	Perspectiva	Última revisió
DBRS	A (low)	R-1 (low)	Negativa	30/09/2021
S&P Global Rating	BBB-	A-3	Estable	29/11/2021
Moody's Investors Service	Baa3	P-2	Estable	15/07/2021
Fitch Ratings	BBB-	F3	Estable	22/09/2021

Gestió de qualificació creditícia. Ràtings actuals i a la darrera data

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 a la pàgina web corporativa www.grupbancsabadell.com (vegeu l'apartat del web "Govern corporatiu i Política de remuneracions – Marc de Govern Intern").

De conformitat amb el que estableix l'article 540 de la Llei de Societats de Capital, el Grup Banc Sabadell ha elaborat l'Informe anual de govern corporatiu relatiu a l'exercici 2021, que forma part, segons el que estableix l'article 49 del Codi de Comerç, de l'Informe de gestió dels

Comptes anuals consolidats de 2021, i en el qual s'inclou un apartat que fa referència al grau de seguiment del banc de les recomanacions de govern corporatiu existents a Espanya.

Banc Sabadell, seguint allò realitzat a l'exercici 2020, ha optat novament per elaborar l'Informe anual de govern corporatiu en format PDF lliure per tal d'explicar i donar a conèixer, amb la màxima transparència, els principals aspectes que conté i, en especial, els canvis substancials realitzats durant l'exercici 2021 per a la millora i el reforçament del govern corporatiu, en línia amb les millors pràctiques.

Junta General d'Accionistes 2021

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 del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Estatuts Socials") i el seu propi Reglament, i aquelles 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 del web corporatiu "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.

La Junta General Ordinària d'Accionistes celebrada el 26 de març del 2021, en segona convocatòria, va aprovar la totalitat dels punts de l'ordre del dia, entre ells, els comptes anuals i la gestió social de l'exercici 2020 i, en matèria de nomenaments, la ratificació i nomenament del Sr. César González-Bueno Mayer com a conseller executiu i de la Sra. Alicia Reyes Revuelta com a consellera independent, així com la reelecció com a membres del Consell d'Administració del Sr. Anthony Frank Elliott Ball i el Sr. Manuel Valls Morató amb la consideració de consellers independents.

Així mateix, el Consell d'Administració va sotmetre a la Junta General d'Accionistes una proposta de modificació de determinats preceptes dels Estatuts Socials que va ser aprovada el 26 de març del 2021, i que ha suposat fonamentalment el següent:

- Un president amb la condició de no executiu, en línia amb les principals entitats bancàries internacionals i les millors pràctiques de govern corporatiu.
- Una Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat que augmenti el focus d'atenció sobre elements estratègics, la sostenibilitat i el compromís amb els aspectes ESG (*Environmental, Social & Governance*).
- S'ha suprimit la Comissió Delegada i s'ha constituït la Comissió Delegada de Crèdits, amb la qual es fa un seguiment i una supervisió setmanal dels riscos de crèdit.
- La Comissió de Nomenaments ha assumit totes les funcions en matèria de govern corporatiu i passa a anomenar-se Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, incidint també en el compromís des de la perspectiva ESG.

- S'han actualitzat i revisat les competències de la Comissió d'Auditoria i Control.
- S'ha introduït la possibilitat de celebrar la Junta General d'Accionistes telemàticament, en línia amb les principals entitats cotitzades espanyoles.

La informació relativa a la Junta General d'Accionistes 2021 està publicada a la pàgina web corporativa www.grupobancosabadell.com (vegeu apartat del web "Accionistes i inversors - Junta General d'Accionistes").

Composició del 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 societat 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 del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions - Reglament del Consell"), i compleix les millors pràctiques de bon govern corporatiu.

Al Consell d'Administració celebrat el 18 de març de 2021, el Sr. César González-Bueno Mayer va acceptar el càrrec de conseller delegat, una vegada rebudes les corresponents autoritzacions regulatòries, i el seu nomenament com a conseller delegat va ser ratificat pel Consell d'Administració després de la seva ratificació i nomenament com a conseller per la Junta General d'Accionistes de 26 de març de 2021.

En el marc del nou esquema de govern corporatiu reflectit a la modificació estatutària aprovada per la Junta General d'Accionistes, el Consell d'Administració, a la seva sessió celebrada el 26 de març de 2021, després de la celebració de la Junta General d'Accionistes, va prendre raó de la condició del President, el Sr. Josep Oliu Creus, com a Conseller Altre Extern, d'acord amb la Llei de Societats de Capital, així com de la condició de la Consellera Sra. María José García Beato com a Consellera Altra Externa, d'acord amb la Llei de Societats de Capital, amb efectes a 31 de març del 2021. Així mateix, el Consell d'Administració va designar Vicesecretari del Consell d'Administració el Sr. Gonzalo Baretino Coloma.

El Consell d'Administració, en la seva reunió de 28 de juliol de 2021, va nomenar el Sr. Luis Deulofeu Fuguet com a conseller independent per substituir el Sr. Javier Echenique Landiribar. A la mateixa reunió, el Consell va acordar nomenar el Sr. Pedro Fontana García com a Vicepresident del Consell, en substitució del Sr. Javier Echenique Landiribar. Un cop rebudes les autoritzacions regulatòries corresponents, el Sr. Luis Deulofeu Fuguet va acceptar el càrrec en data 26 d'octubre de 2021.

El Consell d'Administració estava format, a 31 de desembre de 2021, per quinze membres: el seu president amb la condició de no executiu, deu consellers independents, dos consellers executius, una consellera altra externa i un conseller 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, de transformació digital i TI, 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 a la pàgina web en el "Marc de Govern Intern de Banc Sabadell" (vegeu l'apartat del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Marc de Govern Intern").

Banc Sabadell compta des de 2019 amb una Matriu de competències i diversitat, revisada anualment pel Consell d'Administració, l'última revisió de la qual és del 18 de novembre de 2021, amb motiu de l'últim nomenament i dels canvis produïts en el si del Consell. El Consell ha augmentat la seva diversitat, en relació amb la categoria dels consellers i els coneixements, competències i experiències, que s'han reforçat en les matèries següents: banca *retail* i transformació digital.

La Política de selecció de candidats a consellers, aprovada pel Consell d'Administració el 2016 i l'última actualització de la qual s'ha realitzat en la reunió del Consell de 30 de setembre de 2021, 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.

En tancar l'exercici 2021, el nombre de Conselleres és de quatre, tres Conselleres Independents d'un total de deu Consellers Independents, i una Consellera Altra Externa.

El nou conseller delegat, el Sr. César González-Bueno, reuneix els coneixements, aptituds i experiències recollides 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 experiència en relació amb la Matriu de competències de Banc Sabadell. És la persona idònia i 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

Composició del Consell d'Administració el 31 de desembre de 2021

President

Josep Oliu Creus

Vicepresident

Pedro Fontana García

Conseller delegat

César González-Bueno Mayer

Conseller independent coordinador

Anthony Frank Elliott Ball

Conselleres

Aurora Catá Sala

María José García Beato

Mireya Giné Torrens

Alicia Reyes Revuelta

Consellers

Luis Deulofeu Fuguet

George Donald Johnston III

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

José Ramón Martínez Sufrategui

Manuel Valls Morató

Conseller Director General

David Vegara Figueras

Secretari no conseller

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretari no conseller

Gonzalo Baretino Coloma

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 actualitzat el gener de 2022 i lidera en la pràctica les reunions amb inversors i *proxy advisors*.

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

- les que es derivin de les normes de bon govern corporatiu d'aplicació general;
- aprovació de les estratègies generals de la companyia;
- nomenament i, si s'escau, cessament d'administradors a 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

Després de la modificació dels Estatuts Socials, es va constituir una Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat i una Comissió Delegada de Crèdits i, així mateix, es van actualitzar les competències de la Comissió d'Auditoria i Control i es van atribuir a la Comissió de Nomenaments competències addicionals en matèria de govern corporatiu, per la qual cosa ha passat a denominar-se Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu.

A més de la constitució de les noves Comissions del Consell, amb data 26 de març de 2021 el Consell d'Administració va nomenar la Sra. Mireya Giné Torrens com a presidenta de la Comissió d'Auditoria i Control i com a vocal de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, va nomenar la Sra. Alicia Reyes Revuelta com a vocal de la Comissió de Riscos i va designar el Sr. Gonzalo Baretino, secretari general i vicesecretari del Consell, com a secretari no conseller de la Comissió Delegada de Crèdits, la Comissió de Retribucions i la Comissió de Riscos.

En data 28 de juliol de 2021, el Consell d'Administració va nomenar el Sr. Pedro Fontana García president de la Comissió Delegada de Crèdits i el Sr. Luis Deulofeu Fuguet vocal de la Comissió Delegada de Crèdits i de la Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat, càrrecs que va acceptar en data 26 d'octubre.

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

- La Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat.
- La Comissió Delegada de Crèdits.
- La Comissió d'Auditoria i Control.
- La Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu.
- La Comissió de Retribucions.
- La Comissió de Riscos.

L'organització i l'estructura de les comissions del Consell estan recollides als Estatuts Socials i als seus respectius Reglaments, que estableixen les seves normes de composició, funcionament i responsabilitats (vegeu l'apartat del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Reglaments de les Comissions"), i desenvolupen i completen les normes de funcionament i les funcions bàsiques previstes als Estatuts Socials i al 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 l'entitat relativa a les qüestions que són de les seves competències.

Composició comissions

Càrrec	Estratègia i Sostenibilitat	Delegada de Crèdits	Auditoria i Control	Nomenaments i Govern Corporatiu	Retribucions	Riscos
President	Josep Oliu Creus	Pedro Fontana García	Mireya Giné Torrens	José Manuel Martínez Martínez	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston III
Vocal	Luis Deulofeu Fuguet	Luis Deulofeu Fuguet	Pedro Fontana García	Anthony Frank Elliott Ball	Anthony Frank Elliott Ball	Aurora Catá Sala
Vocal	Pedro Fontana García	María José García Beato	José Ramón Martínez Sufrategui	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston III	Alicia Reyes Revuelta
Vocal	María José García Beato	César González-Bueno Mayer	Manuel Valls Morató	Mireya Giné Torrens	José Ramón Martínez Sufrategui	Manuel Valls Morató
Vocal	César González-Bueno Mayer (*)	Alicia Reyes Revuelta	—	—	—	—
Vocal	José Manuel Martínez Martínez	—	—	—	—	—
Secretari no vocal	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Gonzalo Baretino Coloma
Nombre de reunions el 2021	9	21	12	16	12	14

(*) Membre en temes d'estratègia únicament.

La Comissió Delegada va celebrar 18 reunions el 2021 fins a la seva dissolució.

Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat

La Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat, de la qual en formen part cinc consellers, dos altres externs i tres independents, està presidida pel president del Consell d'Administració. En matèria d'estratègia, el conseller delegat participarà en les reunions amb veu i vot, i a aquest efecte s'entén constituïda per sis membres.

En matèria d'estratègia, la Comissió té com a competències principals avaluar i proposar al Consell d'Administració estratègies de creixement, desenvolupament, diversificació o transformació del negoci de la societat; informar i assessorar el Consell d'Administració en matèria d'estratègia a llarg termini de la societat; identificant noves oportunitats de creació de valor i elevat al Consell d'Administració les propostes d'estratègia corporativa en relació amb noves oportunitats d'inversió o desinversió, operacions financeres amb impacte material comptable i transformacions tecnològiques rellevants; estudiar i proposar recomanacions o millores als plans estratègics i les seves actualitzacions que, a cada moment, s'elevin al Consell d'Administració; i emetre i elevar al Consell d'Administració, amb caràcter anual, un informe que contingui les propostes, les avaluacions, els estudis i els treballs realitzats durant l'exercici.

En matèria de sostenibilitat, la Comissió té les competències següents: revisar les polítiques de sostenibilitat i de medi ambient de l'entitat; informar el Consell d'Administració les possibles modificacions i actualitzacions periòdiques de l'estratègia en matèria de sostenibilitat; revisar la definició i modificació de les polítiques de diversitat i integració, drets humans, igualtat d'oportunitats i conciliació i avaluar-ne periòdicament el seu grau de compliment; revisar l'estratègia per a l'acció social del banc i els seus plans de patrocini i mecenatge; revisar i informar

l'estat d'informació no financera de l'entitat amb caràcter previ a la seva revisió i l'informe per la Comissió d'Auditoria i Control i a la seva posterior formulació pel Consell d'Administració; i rebre informació relativa a informes, escrits o comunicacions d'organismes supervisors externs en l'àmbit de les competències d'aquesta Comissió.

Comissió Delegada de Crèdits

La Comissió Delegada de Crèdits, de la qual formen part cinc consellers, un executiu, una altra externa i tres independents, té com a principals funcions analitzar i, si escau, resoldre les operacions de crèdit d'acord amb els supòsits i límits establerts per delegació expressa del Consell d'Administració, i l'elaboració d'informes sobre aquelles matèries pròpies del seu àmbit d'actuació que li siguin requerits pel Consell d'Administració. A més, té totes aquelles funcions que li assignin la Llei, els Estatuts Socials i el Reglament del Consell d'Administració.

Comissió d'Auditoria i Control

La Comissió d'Auditoria i Control, de la qual formen part quatre consellers independents i la Presidenta, experta 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 semestral 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 i Govern Corporatiu

La Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, de la qual formen part quatre consellers independents, té com a principals competències 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 de la resta de consellers; informar les propostes de nomenament i separació d'alts directius i del Col·lectiu Identificat; informar sobre les condicions bàsiques dels contractes dels consellers executius i dels alts directius; i examinar i organitzar la successió del president del Consell i del primer executiu del banc i, si escau, formular propostes al Consell perquè aquesta successió es produeixi de forma ordenada i planificada. Així mateix, cal establir un objectiu de representació per al sexe menys representat en el Consell d'Administració i elaborar orientacions sobre com es pot assolir aquest objectiu.

En matèria de govern corporatiu, té com a competències informar el Consell d'Administració sobre les polítiques i normes internes corporatives de la societat, llevat que siguin competència d'altres comissions; supervisar el compliment de les regles de govern corporatiu de la societat, excloent-ne les corresponents a aquells àmbits que siguin competència d'altres comissions; informar el Consell d'Administració, per a la seva aprovació i publicació anual, sobre l'Informe anual de govern corporatiu; supervisar, en l'àmbit de la seva competència, les comunicacions que la societat faci amb accionistes i inversors, assessors de vot i altres grups d'interès, i informar sobre aquestes el Consell d'Administració; i qualssevol altres actuacions que siguin necessàries per vetllar pel bon govern corporatiu en totes les actuacions de la societat.

Comissió de Retribucions

La Comissió de Retribucions, de la qual formen part quatre consellers independents, té com a principals competències proposar al Consell d'Administració la política de retribucions dels consellers i els 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, de la qual formen part quatre consellers independents, té com a principals competències 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 reportar el Ple del Consell sobre

el 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 55 dels Estatuts Socials estableix que el president exercirà la seva funció en condició de conseller no executiu. És el màxim representant del banc i li corresponen els drets i les obligacions inherents a aquesta representació. El president, en exercici de les seves funcions, és el responsable principal del funcionament eficaç del Consell d'Administració i, com a tal, haurà de portar en tot cas la representació del banc i ostentar-ne la signatura social, convocarà i presidirà les sessions del Consell d'Administració, fixarà l'Ordre del dia de les reunions, dirigirà les discussions i deliberacions de les reunions del Consell d'Administració i vetllarà pel compliment dels acords del Consell d'Administració.

Conseller delegat

D'acord amb l'article 56 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 d'Administració delegarà permanentment al conseller delegat, a més, totes aquelles facultats legalment delegables que consideri convenient.

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 la de Riscos, respectivament.

El banc publica l'Informe anual de govern corporatiu que inclou informació detallada sobre el govern corporatiu del banc, l'Informe Anual sobre Remuneracions dels Consellers i l'Estat d'informació no financera, que formen part d'aquest informe de gestió, així com a la pàgina web de la Comissió Nacional del Mercat de Valors i a la pàgina web corporativa de Banc Sabadell www.grupobancosabadell.com.

El client

Marca

«A Banc Sabadell ajudem persones i empreses a fer realitat els seus projectes, tot anticipant 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, els empleats i la societat, perquè «no solament ens distingeix el que fem, sinó com ho fem».

Aquest any 2021 Banc Sabadell ha tornat a demostrar que, malgrat les circumstàncies, la seva vocació continua tan vigent com sempre, i ha estat fidel als 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.

Acompanyant els nostres clients

La manera com els clients parlen de Banc Sabadell, de com el banc els ha acompanyat al llarg del temps i de la qualitat del servei que reben, és el resultat d'un model de negoci on el client és sempre el principal focus d'atenció.

La crisi de la COVID-19 ha accelerat canvis en el comportament dels clients, sobretot pel que fa a l'adopció de noves formes de relacionar-se, i ha consolidat un entorn on la digitalització i els canals remots cobren cada vegada més rellevància. El context actual posa de manifest la necessitat de transformació i és per això que, a Banc Sabadell, s'ha redefinit i accelerat el model de relació amb els clients, donant resposta als seus nous hàbits de consum.

Amb un control més gran de la pandèmia, el context macroeconòmic està millorant i compta amb un important paquet d'estímul i mesures per a la recuperació econòmica, i Banc Sabadell vol seguir recolzant i acompanyant els clients en aquest camí.

A més, la societat té cada vegada més una consciència social i mediambiental més gran i per això Banc Sabadell ha pres la ferma decisió d'acompanyar els nostres clients en la seva transició cap a l'economia sostenible.

Clients Particulars

A Banca de Particulars avancem cap a un model de relació que combina el suport personal de gestors especialitzats en oficines amb l'accés a l'oferta digital dels nostres productes, i ofereix així una proposta de valor diferencial al client, que dona resposta a la demanda actual i accedeix a un nombre més gran de clients d'aquest segment.

Clients Empreses

La capacitat de la nostra xarxa per establir relacions fructíferes i duradores amb les empreses —l'antiguitat mitjana dels clients és d'11 anys— és una les fortaleces de la nostra Banca d'Empreses, que potenciarem encara més. Banc Sabadell té un bon coneixement dels clients, cosa que permet aportar-los solucions especialitzades i acompanyar-los en el desenvolupament del seu negoci.

Un impuls cap a la digitalització

Banc Sabadell continua desenvolupant un pla de digitalització per garantir una experiència d'usuari tan completa i satisfactòria com sigui possible. Aquest pla implica la incorporació de noves capacitats i serveis digitals i l'acompanyament als clients en el seu camí cap a la digitalització. Alguns exemples de les millores implantades són la unificació de transferències, l'eliminació de la verificació manual de nous comptes i la simplificació contractual de fons i comptes vista, la capacitat de consultar liquidacions de targetes de mesos anteriors i de reclamar càrrecs incorrectes a través de canals digitals i les millores de capacitats i usabilitat en la gestió de fitxers.

Acompanyar els clients en aquest camí és vital per assegurar que els clients coneixen les solucions als canals a distància i les operatives en autoservei que el banc té habilitades i que disposen de la informació suficient per utilitzar-les. Per ser al costat del client en el procés de digitalització, Banc Sabadell ha implementat un Pla d'Acompanyament personalitzat, segmentat per tipologia i adaptat a cada client, amb comunicacions simples i orientades a l'usuari, que ajuda el client a familiaritzar-se amb l'ús dels canals a distància i realitzar operatives en autoservei de 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 motivem per anar evolucionant en el seu camí cap a la digitalització.

Alguns dels eixos de comunicació que s'han dut a terme 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* periòdica per informar-los de les noves capacitats digitals i facilitar-los les existents.
- Comunicacions específiques per a sèniors, informant-los de com realitzar les operatives més freqüents a través de canals a distància.
- Videotutorials de les principals operatives a distància

amb l'objectiu de mostrar d'una manera visual i simple el flux de pantalles per realitzar la transacció, així com fitxes per lliurar a clients per ajudar-los a operar en els caixers, l'*App* i BS Online.

Gràcies a totes les accions realitzades a Banc Sabadell, un 60 % dels nostres clients ja són digitals, un increment del 5 % respecte a l'any anterior.

Millora de l'experiència de client

Millora continua

A Banc Sabadell es treballa des de la perspectiva de la millora contínua, per això s'ha desenvolupat una metodologia que permet escoltar la veu del client, mesurar i valorar quins són els principals motius de satisfacció i insatisfacció i com de prop o lluny s'està de complir amb les expectatives dels nostres clients. La finalitat última és la d'implementar línies d'actuació que permetin no només millorar la seva experiència sinó també intentar superar les seves expectatives.

Aquesta metodologia ha permès transformar i millorar els processos, fer-los molt més *customer centric* i aconseguir, 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 d'innovació col·laborativa gamificat, inspirat en la metodologia *design thinking*, que permet a tots els empleats de Banc Sabadell proposar idees de millora sobre qualsevol àmbit de l'organització. Es tracta d'un model adaptat a l'estratègia de Banc Sabadell on el talent dels participants ajuda les Direccions a assolir els seus objectius.

BS Idea s'instrumenta a través de Reptes, que són concursos focalitzats en aquells projectes prioritaris per a l'entitat, seleccionats pel Comitè de BS Idea, compost per directius de l'entitat. El 2021 s'han llançat 12 reptes diferents amb temàtiques tan rellevants i diverses com ara la reducció de tasques no comercials a oficines, les noves formes de treballar (SmartWork), els Fons Europeus, l'impuls del negoci de renda variable, el negoci hipotecari del

futur o l'increment d'ús dels nostres canals digitals, entre d'altres. La participació en aquests concursos ha estat un èxit, i ha demostrat una vegada més la importància de sentir la veu dels empleats.

Un jurat específic per a cada repte premia aquelles idees que tenen un major alineament amb l'estratègia del banc, amb la millora de l'experiència de client i el procés de transformació. A més, és un excel·lent canal d'innovació i comunicació entre els equips, que poden transmetre la seva opinió i compartir experiències.

Com a novetat, aquest any s'ha llançat una nova secció dedicada al *testing* amb usuaris interns.

En un entorn de digitalització i canvis constants, sorgeix la necessitat de disposar d'un espai únic en el qual dur a terme tota mena de proves amb usuaris, abans de llançar els productes, serveis i processos. BS Idea ofereix a les Direccions i equips de projectes la possibilitat de millorar la usabilitat i l'experiència d'usuari mitjançant la realització de test amb empleats del banc.



1.459
Idees Publicades



7.208
Usuaris actius

Mesurament de
l'experiència de
client



484
Idees Seleccionades



538
Nous usuaris

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 realitza a terme a través d'una entesa del mercat, el consumidor i el client, i per fer-ho es fan servir diverses metodologies d'anàlisi, tant qualitatives com quantitatives.

Anàlisi qualitativa

El mesurament qualitatiu es duu a terme a partir de diferents estudis i investigacions en base a en 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 constant la veu del client, cosa que permet conèixer com viuen la seva relació amb el banc en els diferents punts de contacte.

Entre les metodologies utilitzades podríem destacar des d'entrevistes convencionals en profunditat o els *focus group* per segments, fins a metodologies més noves basades en l'economia del comportament i la detecció de les emocions i motivacions més profundes dels consumidors.

Anàlisi quantitativa

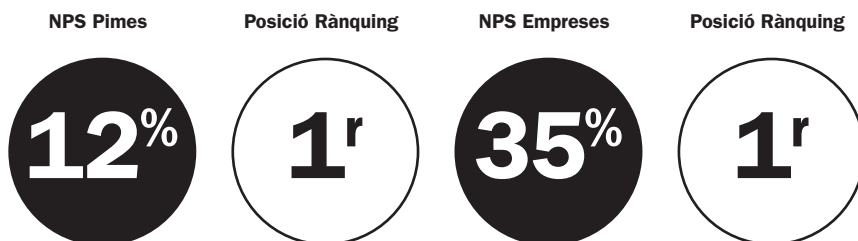
Banc Sabadell Espanya analitza també l'experiència dels seus clients a través d'estudis quantitius. Alguns són més propers al concepte tradicional de satisfacció i d'altres incorporen aspectes més emocionals del client: per conscienciar l'organització sobre la importància de tenir el client present en 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 en l'àmbit nacional com internacional.

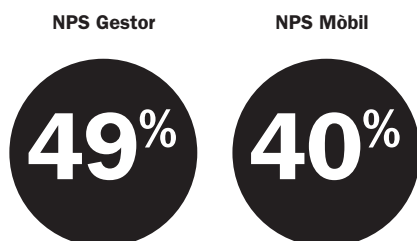
El mesurament es realitza per als principals segments de clients, productes i canals de relació. En aquest sentit, cal destacar els resultats en els segments d'empreses i pimes, segments en què Banc Sabadell històricament ha desenvolupat una major especialització, que l'ha portat a ser el banc més recomanat per les empreses.

Banc Sabadell és el banc més recomanat per les empreses.



Font: *Benchmark Accenture* (dades acumulades 2021). NPS Gestor i NPS Mòbil es refereix a banca *retail*.

En aquests darrers anys, fruit de la transformació digital, ha guanyat importància el mesurament dels canals digitals, que complementa el canal tradicional d'atenció (gestor):



Posició Rànquing de les entitats que formen part del *peer group* de l'estudi BchNPS d'Accenture (BBVA, La Caixa, Santander i Banc Sabadell).

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 d'unes 300 mil enquestes anuals i més de 20 punts de contacte.

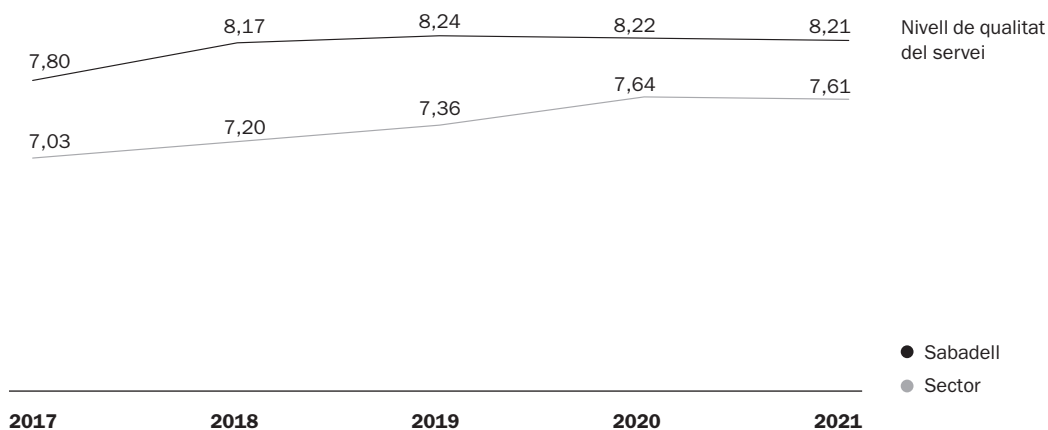
En el context actual, marcat per la pandèmia i la digitalització, guanyen rellevància tots els estudis relacionats amb l'àmbit digital. Per a Banc Sabadell, l'ús dels canals digitals és un Moment de la Veritat, per la qual cosa ha focalitzat els seus esforços en el mesurament de la satisfacció i la millora 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 ara 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 espanyol mitjançant la tècnica del *Mystery Shopping*.

Banc Sabadell continua mantenint un diferencial de qualitat respecte al sector, que a més s'ha vist incrementat el darrer any.



Reconeixements

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

És l'única entitat financera a Espanya que ha obtingut més de 700 punts EFQM (European Foundation for Quality Management) a 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. Aquesta puntuació EFQM també ha permès ostentar, des de la seva creació, el títol d'Ambaixador de l'Excel·lència Europea amb menció especial.

Per a Banc Sabadell, el reconeixement de l'excel·lència en l'àmbit intern és molt important. En aquest sentit, fa gairebé 20 anys que va crear uns premis a través dels quals reconeix l'excel·lència d'aquelles oficines (fruit del resultat de les enquestes de satisfacció a clients), adreces corporatives i projectes, que són un referent per a la resta de l'entitat.

Un dels premis interns que el banc va crear el 2020, com a resultat del seu ferm compromís amb la sostenibilitat, va ser el reconeixement als millors projectes de sostenibilitat implantats a l'organització, amb impacte en la contribució del banc als Objectius de Desenvolupament Sostenible i sota criteris ESG (Environmental, Social & Governance). El 2021, s'ha experimentat un increment exponencial de candidatures presentades, una de les quals ha obtingut un reconeixement extern. Es tracta del Programa d'Acompanyament per a la millora socioeconòmica de famílies vulnerables, guanyador del primer premi a les Bones Pràctiques en Gestió, atorgat pel Club Excel·lència en Gestió, a la categoria de Gran Organització.

El 2021, malgrat el context de restriccions per la COVID-19, Banc Sabadell ha continuat premiant i visibilitzant l'excel·lència interna, adaptant els reconeixements a

formats virtuals o híbrids, segons les restriccions sanitàries del moment. En aquestes situacions adverses, pren encara més importància el reconeixement, ja que suposa un motor motivacional per als empleats, que es reflecteix també als resultats a nivell extern.

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. L'última modificació del Reglament ha estat aprovada pel Banc d'Espanya el juny de 2021.

El SAC de Banc Sabadell, d'acord amb el seu Reglament, atén i resol les queixes i les reclamacions dels clients i usuaris financers de Banc Sabadell i de les altres entitats que hi estan adherides: BanSabadell Financiación, 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. El Reglament per a la Defensa dels Clients i Usuaris Financers de Banc Sabadell assegura el compliment dels requisits indicats.

L'any 2021 s'han rebut 49.720 queixes i reclamacions, un 16,9 % més que el 2020, a les quals s'afegeixen els 1.143 expedients pendents el 31 de desembre de 2020. D'aquest volum, durant el 2021 s'han gestionat 49.949 expedients.

Vegeu-ne més detalls en la nota 42 dels comptes anuals consolidats del 2021.

Estratègia multicanal

Banc Sabadell disposa d'un conjunt de canals de comunicació amb els seus clients tant físics (xarxa d'oficines nacional i internacional i xarxa de caixers) com digitals (BS Online, Sabadell Mòbil, Oficina directa i Xarxes socials), responen a la demanda actual dels seus clients.

El banc continua buscant unir el millor de la banca de sempre, com és la relació personal, amb el millor del món digital.

L'oficina ha deixat de ser el punt neuràlgic d'operacions per obrir-se a una àmplia gamma de punts de contacte, on el client és el protagonista. Això requereix simplificar al màxim els processos i canviar el model de distribució, cosa a què el banc li està dedicant un gran esforç per així poder donar resposta a la ubicuitat dels nostres clients i oferir-los les millors experiències.

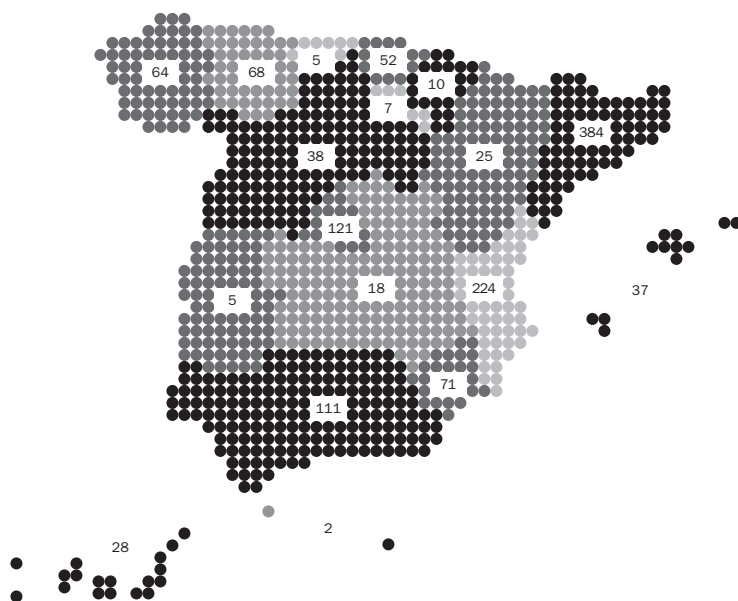
85 oficines, com a SabadellHerrero a Astúries i Lleó (amb 3 de banca d'empreses); 66 oficines com a SabadellGuipuzcoano (amb 5 de banca d'empreses); 11 oficines com a SabadellUrquijo; 89 oficines corresponen a Solbank, i 323 oficines configuren la xarxa internacional, de les quals 290 oficines corresponen a TSB i 15 oficines a Mèxic.

Xarxa d'oficines

Banc Sabadell va concloure l'any 2021 amb una xarxa de 1.593 oficines (290 oficines de TSB), amb una disminució neta de 490 oficines en relació amb el 31 de desembre de 2020 (disminució de 326 oficines sense considerar TSB).

Del total de la xarxa d'oficines de Banc Sabadell i el seu grup, 955 oficines operen com a Sabadell (amb 25 oficines de banca d'empreses i 2 de banca corporativa); 64 com a SabadellGallego (amb 3 de banca d'empreses);

Nombre d'oficines
per comunitat autònoma





● **Societats filials i participades**

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)

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

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

Xarxa de caixers

El parc de dispositius de la xarxa d'autoservei a Espanya el desembre del 2021 és de 2.645 unitats, distribuït en 1.922 caixers d'oficines i 723 caixers desplaçats. El decrement de caixers d'oficines i l'increment del nombre de caixers desplaçats deriva del tancament d'oficines que s'ha realitzat al llarg de l'exercici.

Pel que fa a les transaccions realitzades durant l'any 2021, s'observa una tendència a la baixa; s'han efectuat un total de 87.407.601 operacions, una disminució del 2 % en el nombre total d'operacions. Pel que fa a les tipologies de transaccions més utilitzades, per a la dispensació d'efectiu es registren volums similars a l'exercici anterior i els ingressos d'efectiu mantenen una tendència alcista, el nombre de transaccions augmenta en un 21 %.

Durant l'any 2021, s'han centrat els esforços en la millora contínua de la disponibilitat global del parc i en la millora de l'experiència dels clients.

Per poder assolir aquesta millora durant l'any 2021 s'han posat en funcionament una sèrie d'iniciatives de les quals destaquen l'assistència dels caixers fora de l'horari laboral d'oficina, incloent-hi caps de setmana i festius, la millora de la monitorització dels caixers creant nous indicadors i panells de control de seguiment, la nova funcionalitat de reciclatge i modificacions a la interacció dels clients amb les operatives més crítiques i utilitzades.

D'altra banda, altres de les iniciatives abordades en el transcurs de l'any han estat l'anàlisi i el seguiment dels caixers desplaçats per garantir una major rendibilitat i eficiència operativa i el disseny del *footprint* de caixers automàtics que tindrà impacte en l'organització i la distribució d'aquests.

L'any 2021 s'ha assolit a la ràtio del 60 % de clients digitals, un increment d'un 5 % en el nombre de clients digitals respecte a l'exercici 2020.

Els clients digitals del segment de particulars han augmentat un 5 % respecte al 2020, i els clients del segment d'empreses un 2 % durant el mateix període.

Sumat a aquest creixement de la base de client digitals, la freqüència de connexió per client, l'ús i la contractació a través dels canals digitals també han continuat creixent com es detallarà més endavant.

El 2021 s'ha continuat empenyent la creació de noves capacitats digitals i remotes per oferir als clients un millor servei des dels canals digitals i proporcionar més comoditat sense haver de desplaçar-se a la xarxa d'oficines. Tant el web com el mòbil han contribuït a millorar l'experiència de client i alhora a complir l'eficiència del pla estratègic.

Sabadell Online (la web [bancosabadell.com](https://www.bancosabadell.com))

Malgrat les dades positives de creixement i ús del mòbil, el trànsit i la freqüència d'ús de Sabadell Online es mantenen alts; rep 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 realitzen a través de Sabadell Online continua creixent tant en capacitats de contractació com en operatives de *servicing*, les quals s'han reduït al voltant del 62 % a oficines a favor dels canals remots respecte al 2020. En concret, l'operativa de

transferències s'ha incrementat un 4 % a Sabadell Online respecte a l'any anterior.

L'any 2021, l'indicador de satisfacció de clients a Sabadell Online Empreses ha augmentat a 7,3 punts (+0,15 davant de l'exercici anterior) gràcies a una sèrie de millores en aquest canal digital. A partir d'enquestes de satisfacció i entrevistes amb clients, s'ha posat el focus a perfeccionar l'operativa diària i millorar l'experiència digital dels clients de Banca d'Empreses al voltant de quatre grans línies d'actuació:

- Perfeccionar les funcionalitats que els clients utilitzen de forma quotidiana (p. ex., simplificació de l'operativa de transferències i més facilitat per gestionar fixers);
- Millorar la usabilitat per augmentar la qualitat del servei (p. ex. menús més funcionals i intuïtius i nous accessos entre Sabadell Online Particulars i Sabadell Online Empreses);
- Facilitar la interacció entre client-gestor per reforçar la relació (p. ex. videotrucades segures entre clients i gestors i gestió online de cites prèvies);
- Ampliar l'oferta digital per sorprendre els clients (p. ex. nova interfície a Sabadell Online Empreses per accedir al servei d'assessorament de PwC per tramitar ajuts del Fons de Recuperació Europeu).

Sabadell Mòbil, adopció i hàbit d'ús creixent

L'adopció per part dels usuaris de Banc Sabadell de la solució App de banca a distància continua sent creixent, i passa de 2,8 a 2,9 milions d'usuaris, fet que suposa un augment del 7 % en comparació de l'exercici anterior.

A aquest increment d'usuaris s'ha de sumar un increment de la freqüència d'accés del 5 % a *logins* mensuals per usuari davant de l'exercici anterior, que passa a una mitjana de 20 *logins* mensuals per client al segment de particulars.

És per això que al llarg d'aquest any s'ha posat el focus en reduir les barreres d'entrada i fricció als *journeys* d'accés als canals digitals, habilitant noves funcionalitats per a l'obtenció de credencials de banca a distància sense necessitat d'acudir a la xarxa d'oficines, així com l'optimització en la recuperació d'aquestes en cas de pèrdua o oblit.

Sumat a aquest esforç de facilitar l'entrada a la nostra oficina *online*, s'ha posat el focus en millorar la profunditat d'informació disponible, habilitant la consulta de moviments de comptes fins a 10 anys. A més, per facilitar la comprensió i la identificació de moviments en comptes, s'han afegit els logotips dels principals venedors que originen els pagaments. Així, d'una ullada el client pot reconèixer l'origen d'un pagament sense haver de llegir o aprofundir.

També s'han millorat operatives com ara el flux de bloqueig de targeta de dèbit/crèdit o el pagament d'imposos per oferir als clients més claredat, senzillesa i facilitat en el procés, aconseguint una reducció de la taxa d'abandonament de l'operativa *online* i, alhora, un descens de trucades a Oficina Directa.

Pel que fa a l'adopció d'ús de les operatives relacionades amb productes financers, destaquen les evolucions següents:

En concret, a nivell d'inversió i estalvi, l'operativa de

compra i venda de valors augmenta un 5 % el seu ús en canals digitals respecte al 2020, i l'increment de les subscripcions remotes de fons d'inversió acumulades al llarg d'aquest exercici és d'un 42 % respecte al període anterior. Pel que fa a les aportacions extraordinàries a Plans d'Estalvi en remot, s'han incrementat en un 13 %, i les aportacions extraordinàries a Plans de Pensions en remot en un 4 % en comparació del 2020.

L'evolució en productes de finançament ha estat la següent:

Als préstecs preconcedits, s'està tornant finalment a nivells de venda pre-COVID. El focus el 2021 ha estat habilitar majors imports de concessió disponibles de forma immediata i en un clic per als usuaris, incrementant-se l'import mitjà de contractació *online*.

En matèria de finançament hipotecari, l'esforç s'ha concentrat a continuar desplegant eines de simulació per tal de permetre que els usuaris avancin en la decisió de compra i finançament del seu habitatge. Es tracta de la primera part d'un pla de desenvolupament d'eines que facilitin la contractació de crèdits hipotecaris en remot, que s'està desplegant al llarg del quart trimestre i el primer semestre del 2022.

Finalment, a la gamma de mitjans de pagaments, s'ha habilitat la capacitat de contractar, per part dels nostres clients, les targetes de dèbit i crèdit digitalment. Aquest procés consta d'un catàleg digital, selecció i comparació de productes, contractació 100% *online* i activació *online* de la targeta.

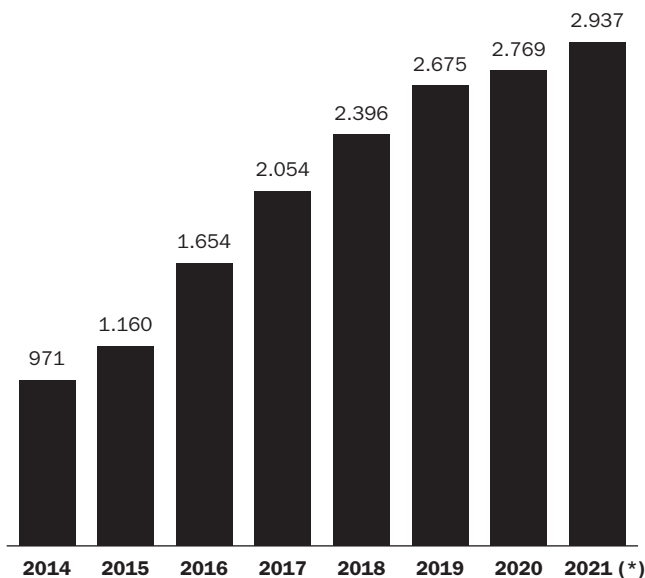
Sabadell Wallet

La tendència d'ús de l'App de pagaments per mòbil de Sabadell segueix en vies positives de creixement.

S'ha registrat un augment del 58 % als *logins* respecte a l'any anterior amb una mitjana de 6 *logins* mensuals per client.

Les operatives més freqüentment utilitzades es concentren en:

L'enviament de Bizum, que creix un 142 % en comparació respecte de l'any anterior. L'ús d'Instant Money (servei que permet habilitar la recollida de diners en efectiu en caixer sense necessitat de targeta, tan sols amb un codi de 6 dígits) creix un 30 %. L'última operativa que cal destacar és l'adopció i l'ús del pagament mòbil, que registra un increment del 86 % davant l'any anterior en volum d'operacions.



Evolució de clients actius a Sabadell Mòbil (en milers de clients)

(*) Última informació disponible a novembre de 2021.

Oficina directa

Durant l'any 2021 s'han reduït els contactes a l'Oficina Directa en més d'un 24 % respecte als registrats el 2020, i s'han arribat als 4,9 milions de contactes.

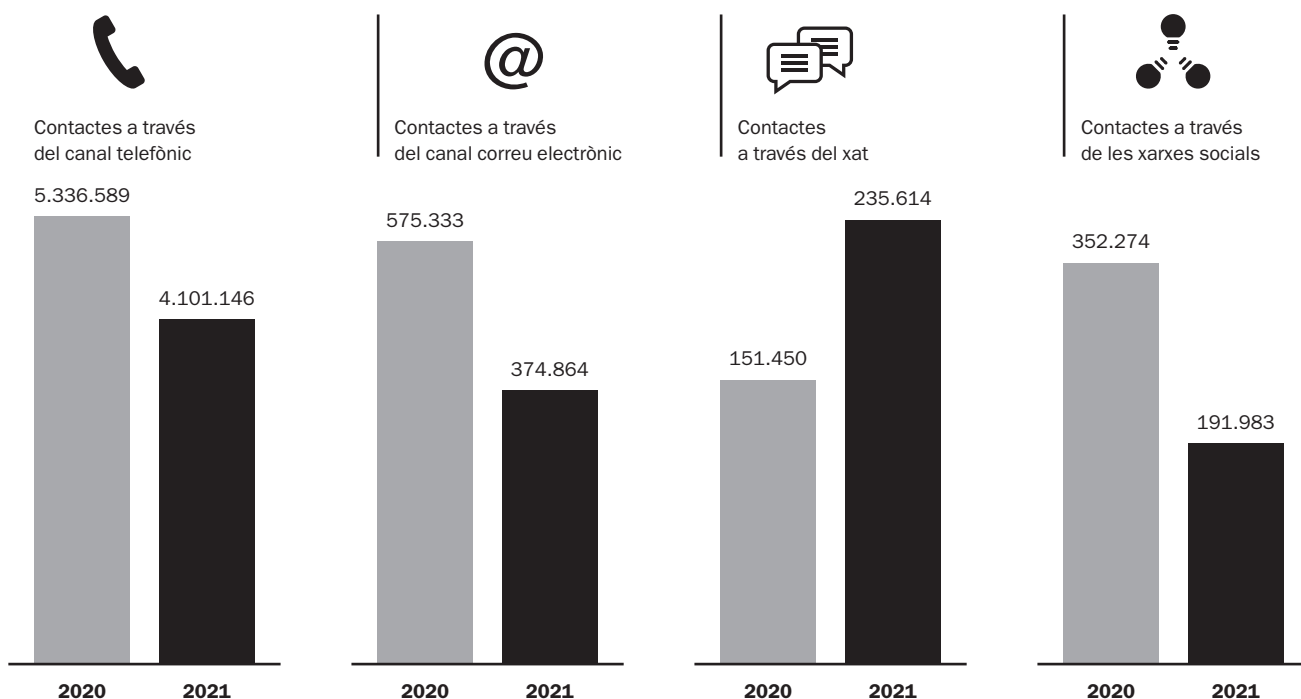
El canal d'atenció que ha experimentat més creixement durant aquest any ha estat el xat. Les consultes telefòniques representen el 84 % dels canals per sobre dels contactes pel canal de correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic següent s'informa de les volumetries per tipus de canal.

Pel que fa als nivells de servei, la ràtio SLA (*Service level agreement*) en atenció telefònica es va posicionar per damunt del 93 %, seguida per una SLA en el xat del 94,9

% i una SLA en el canal correu electrònic del 91 %. A les xarxes socials es van rebre més de 192.000 mencions, i la SLA va ser 98 %.

El decrement de volumetries durant el 2021 està motivat per:

- 290.000 trucades s'han reduït per la millora de processos i iniciatives d'eficiència, com per exemple:
 - L'activació de locucions d'autoservei al canal telefònic, que ajuden a fer les operatives diàries als nostres clients.
 - Implantació de l'assistent virtual.
- Restricció horària d'operatives no crítiques (de 19.00 hores a 8.00 hores).



Xarxes socials

Banc Sabadell va iniciar el 2007 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 començar a participar activament en espais de conversa social a través de les xarxes socials més populars, Facebook i Twitter. Actualment, Banc Sabadell té presència a 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 a la difusió de missatges institucionals, negoci, campanyes de màrqueting o interès general.

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

Avui en dia, Banc Sabadell té una audiència que ronda els 600 mil seguidors. En tancar el 2021, 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 indicadors (KPI, per les seves sigles en anglès) més destacats en els informes de posicionament del món del *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 retransmeten en directe un gran nombre d'esdeveniments patrocinats i jornades en les quals Banc Sabadell participa activament, també amb 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 la forta consolidació d'una comunitat digital amb els *hashtags* #SomSabadell i #SerOnSiguís.

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 a nous canals com ara 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 ara 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.

Transformació digital i experiència de client

Enfocament i prioritats de transformació digital de Banc Sabadell

Les prioritats en transformació digital, en línia amb el nou Pla Estratègic presentat el 2021, comprenen la implantació de nous models remots de venda per a productes sofisticats, l'evolució de la compra en autoservei de productes d'adquirència i continuar amb la millora i la incorporació de noves operatives, també en autoservei, perquè els clients siguin més autònoms al seu dia a dia. L'acceleració requerida per impulsar aquestes tres palanques de transformació ha generat l'oportunitat de revisar les capacitats organitzatives, metodològiques i tecnològiques per millorar la productivitat i l'experiència d'usuari.

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.

InnoCells afegeix capacitats clau per al grup:

- 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 potencïin la capacitat de lliurament i l'aprenentatge continuat en els projectes.

- 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 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 2021

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 de Banca de Particulars amb un alt impacte en l'experiència d'usuari dels clients són:

- Increment de la profunditat de la consulta de moviments a 10 anys: el març de 2021 vam habilitar la visualització de moviments de més de 24 mesos i fins a 10 anys a BS Online (BSO) i BS Mòbil (BSM), cosa que permet al client consultar els moviments corresponents sense necessitat d'acudir a canals assistits.
 - Millores en l'operativa d'impostos: el primer trimestre del 2021 es va millorar l'operativa d'impostos en donar més visibilitat tant al web com al mòbil i millorar l'experiència al formulari d'impostos.
 - Contractació *online* de targetes: des del juliol del 2021 es permet al client contractar una targeta a través de BSO i BSM. Es crea, a més, un catàleg que facilita als nostres clients conèixer millor les targetes que ofereix el banc i veure quines s'adapten millor a les seves necessitats.
 - Millores en l'operativa de targetes: entre juliol i setembre del 2021 millorem el servei i l'experiència en operatives de targetes amb diferents iniciatives, com ara permetre al client reclamar operacions des dels canals digitals amb signatura digital, proporcionar més detalls quan se li rebutja un pagament, consultar liquidacions de targetes o millorar la visibilitat d'informació sobre targetes a BSO i BSM.
 - Integració Web i mòbil amb Adobe Target: tant per al contingut informatiu com per al transaccional, habilitem la integració amb Adobe Target que permetrà al banc un grau més alt de personalització de les ofertes i promocions que presentem als clients, permetent a més canvis en la informació presentada sense necessitat d'intervenció dels equips d'IT.
 - Reducció SMS: durant tot l'any 2021 s'ha anat reduint el total d'SMS que s'envien a clients des de diferents
- operatives de BSM, reemplaçant els missatges SMS per notificacions *push* i fomentant la migració de clients a signatura Digital, cosa que ha suposat un estalvi de costos significatiu per al banc.
 - DDC – KYC BSO: amb el marc de la implantació de la Deguda Diligència Continuada, es crea un espai a BSO on el client pot identificar clarament la documentació que se li requereix per poder seguir tenint un compte operatiu. De la mateixa manera, s'ha planificat un conjunt de comunicacions, que faran que el client sàpiga en tot moment les accions pendents i quan se'l requereix dur-les a terme.
 - Assistent Virtual: nou assistent virtual de Banc Sabadell, recolzat a la plataforma conversacional i l'Oficina Virtual, llest per incorporar els fluxos conversacionals necessaris per reduir el volum de trucades a Oficina Directa i fomentar l'autoservei.
 - Millora de servei i operativa de préstecs preconcedits augmentant el límit contractable a canals digitals perquè el client pugui disposar d'un préstec de fins a 30.000 euros al moment. Es milloren els fluxos de contractació tant en autoservei com als canals assistits, oferint més informació al client sobre el qual es requerirà per formalitzar l'operació i optimitzant la informació als equips d'atenció per millorar els temps de gestió de sol·licituds.
 - Millorar l'accés als fluxos de contractació, oferint un espai específic en la posició global per a la contractació de productes com ara assegurances i targetes que, a més, és personalitzable (preu, contingut...) per màrqueting de forma autònoma.
 - Hipoteca Digital: desplegades noves capacitats per iniciar el procés de captació i gestió de la demanda de producte hipotecari en canal digital, mitjançant el desplegament a l'octubre d'un simulador hipotecari que permetrà als clients valorar la seva capacitat de finançament i una primera aproximació a les quotes resultants, així com permetre al banc qualificar els *leads* digitals en funció de la seva maduresa per assignar recursos comercials a la gestió d'aquells amb més possibilitat de conversió, així com el desembre de 2021 d'una prova pilot d'un portal d'acompanyament que habilitarà i guiarà el client per poder aportar *online* la documentació necessària per a l'estudi de solvència, alhora que automatitzem la consulta a *bureaus* i donem una millor visibilitat al gestor de la situació de les operacions en aquesta fase del procés. Tot això haurà de redundar en un increment de la demanda de producte hipotecari, un millor acompanyament als nostres clients, especialment en canals remots, i una conversió més gran de les oportunitats (reduint l'esforç comercial i, per tant, millorant l'eficiència).
 - DDC – Actualització de DNI amb Onfido: el desembre del 2021 i dins del marc de la Deguda Diligència Continuada, s'ha millorat l'accés a informació disponible de client i l'accés als fluxos d'actualització d'aquesta. Aquest any, s'habilita la possibilitat d'actualitzar el DNI des del web a través del proveïdor Onfido, millorant l'experiència i la conversió del procés actual amb el

proveïdor Veridas (la possibilitat d'actualitzar el DNI a BS Mòbil està disponible des de gener de 2022).

- *Onboarding* Digital: obertura al desembre de 2021 del nou servei d'alta de client 100 % digital, recolzat en la solució d'identificació i validació d'identitats d'Onfido, confirmat amb la signatura digital i complint els requisits legals i normatius, que permetrà als usuaris donar-se d'alta com a nous clients del banc sense necessitat de desplaçar-se a una oficina. A més, dins del procés també pot donar d'alta un Compte Expansió. També s'ha aprofitat per simplificar el conjunt de documentació contractual per a una sèrie de productes contractables.
- Programa 5 Star: la iniciativa de millora de l'experiència de Sabadell Mòbil ha aconseguit moure els principals KPI a través de les palanques d'estabilitat, rendiment i usabilitat amb el lliurament continu de millores durant el 2021. Algunes de les iniciatives destacades són la millora de la visualització de la informació i el detall dels moviments de comptes i targetes, accés a la consulta de moviments de més de 90 dies sense necessitat d'una signatura addicional, nova versió de l'*App* per a dispositius Huawei sense serveis de Google, millora de la conversió del procés de recuperació de PIN (del 24 % al 54 % de conversió), reducció del temps de *login* de l'app i solució dels principals errors.

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

- Millores en l'operativa de fitxers: desplegades noves capacitats per dotar de més facilitat d'ús en una de les operatives més importants i recurrents per als clients d'empreses i així poder millorar la satisfacció dels usuaris de BSO Empreses. A més, amb aquestes iniciatives es millor l'eficiència incrementant l'autoservei gràcies a una millora d'experiència i servei. A continuació, el detall de les iniciatives més rellevants:
 - Signatura múltiple de fitxers: més eficiència en la funcionalitat, en permetre que es signin diversos lots sense necessitat d'anar un per un. Això genera estalvi de temps i esforç als clients.
 - Facilitar la creació de fitxers: permetre als clients poder recuperar la informació de les remeses de fitxers enviades anteriorment i permetre'n la seva edició, generació i enviament per reduir els temps des gestió i oferir-los més comoditat.
 - Millores d'importació de fitxers: augmentar la visibilitat a la iniciativa d'importació de fitxers per millorar l'*onboarding* als usuaris que vulguin fer aquesta operativa.
 - Centre de control de fitxers: creació d'una nova interfície que centralitza la informació més rellevant en la gestió de fitxers; disposa d'un nou espai de consulta i seguiment dels estats de fitxers i dona accés directe a la signatura, anul·lació, reutilització i detall del fitxer.
- Empreses transaccional - Nous menús de navegació: redisseny dels menús de navegació de BS Online Empresa i nova organització dels menús per facilitar la localització i ús de les operatives. Amb aquesta iniciativa es

pretén millorar l'índex de satisfacció dels clients per ser més competitiu respecte als *peers* del banc i reduir el nombre de clients que afirmen abandonar BSO sense trobar l'operativa que cercaven.

- Fons de Recuperació Europeu: creació d'una nova pàgina a BSO Empreses que proporciona ajudes personalitzades a clients sobre els Fons de Recuperació Econòmic Europeu personalitzat. A més, aquesta pàgina proporciona als clients un accés al servei extern de PwC que ajuda amb la tramitació de la convocatòria en què estiguin interessats.
- Validacions addicionals de transferències internacionals: aquest projecte consisteix a aplicar una sèrie de millores a les pantalles de transferències internacionals per minimitzar el nombre d'incidències per errors en aquest tipus de transferències.
- MVP: Espai Gestor: l'estratègia a Empreses passa per enfortir la comunicació client-gestor, especialment en clients de valor. Amb aquest projecte s'ha creat un nou flux de cita prèvia digital accessible a la *Home* i al nou apartat Espai Gestor. Amb la solució proposada es podrà sol·licitar cita prèvia (comercial), torn de caixa (*servicing*) i gestió de cites.
- *Login Dual*: funcionalitat que permet fer *switch* de particular a empresa i a la inversa de forma àgil, sense penalitzar l'usuari fent-lo sortir fora per tornar a accedir-hi. D'aquesta manera, el client tindrà una millor experiència digital amb l'objectiu d'augmentar el percentatge dels *logins* a BSO Empreses i influir positivament en la millora del NPS.

Adicionalment, InnoCells ha executat des de l'àrea de Col·laboració tant pilots i proves de concepte amb tercers (buscant accelerar la transformació digital del negoci mitjançant la incorporació de productes, serveis i tecnologies diferencials de tercers, amb focus principal a l'ecosistema Fintech), així com la participació en projectes emmarcats dins de la línia estratègica de Finançament.

Podem destacar els següents:

- Participació a la *Request For Proposal* de selecció de plataforma d'un tercer (companyies a la RFP: Cobee, participada pel Grup, i Compensa) per a la digitalització del producte de Pla de Previsió Col·lectiu ofert a clients Empreses del banc a través de les entitats d'assegurances del grup Zurich en les quals hi participa el banc. Actualment ja desplegada en producció la solució desenvolupada juntament amb Compensa i activa per a la contractació per part de clients empresa.
- Desplegament de capacitats internes de *Speech Analysis*: sistema de transcripció i interpretació amb capacitats cognitives dels enregistraments de trucades telefòniques gestor-client amb diferents casos d'ús (des de normatius fins a comercials). El pilot es va realitzar amb Predictiva (companyia participada pel grup) i les Direccions de Cognitiu i Compliment Normatiu, i va oferir *insights* de comparació de solució vs. solució actual i altres proveïdors (Telefònica Recordia).
- Desplegament en entorn productiu de canals digitals Banco (BS Mòbil i BS Online, inicialment a empleats i

a posteriori a clients finals) de capacitats de detecció de càrrecs recurrents o subscripcions, oferint la capacitat de canvi i cancel·lació. El pilot es va realitzar en col·laboració amb la *startup* Minna Technologies i va oferir *insights* per a la presa de decisions en el projecte de *Daily Banking*.

- Participació en pilot de *SmartPayments / SmartMoney*, mitjançant una acció de col·laboració entre diferents entitats en el marc d'Iberpay (BBVA, Caixabank, Banco Santander, Banc Sabadell i Bankia abans de la fusió) per dinamitzar mitjançant tokenització el traspàs de diners dins de la CCEE.
- Orquestració i col·laboració activa en dos projectes impulsats per la línia estratègica de Finançament (en curs):
 - Préstec Digital Reactiu: oferir a clients identificats de segment particular la sol·licitud d'un préstec reactiu en un procés de contractació 100 % digital. Participació a la *Request For Proposal* de selecció de plataforma de tercer (companyia seleccionada Indra-Minsait) i continuïtat en el projecte com a orquestrador de la iniciativa.
 - Sabadell Consumer Finance – Instant Credit: definició de l'estratègia, l'evolució i la potenciació de l'operativa de finançament digital en el punt de venda (tant *e-commerce* com físic).

A més, l'àrea de Col·laboració amb tercers manté interacció contínua amb l'ecosistema *startup* (col·laboració amb BStartup i Sabadell Venture Capital i participació a diferents esdeveniments: SouthSummit, 4YFN, Seminaris web, etc.) i disposa d'un portal específic (www.partnerships.innocells.io) per centralitzar i rebre de manera ordenada les propostes de valor que puguin ser interessants per al grup. El 2021 s'han gestionat 27 contactes i executat algunes iniciatives QuickWin per a la seva validació (p. ex., col·laboració amb la *startup* TaxDown, amb una proposta de creació de declaració de renda optimitzada).

Resposta de Banc Sabadell a la crisi sanitària de la COVID-19

La crisi sobrevinguda de la COVID-19 ha suposat un canvi de paradigma pel que fa a les formes de treballar i la manera com el grup es relaciona diàriament amb els seus clients. En aquest sentit, la resposta del grup ha estat molt eficaç, atès que s'ha assegurat en tot moment la continuïtat operativa de l'entitat sense menyscar el servei al client i mentre es tenia en consideració la salut dels clients i empleats.

Durant la pandèmia, Banc Sabadell s'ha mantingut al costat dels seus clients i del conjunt de la societat oferint mesures de suport econòmic.

El banc segueix oferint al col·lectiu empresarial mesures per mitigar la falta de liquiditat per la pandèmia, com ara la renovació de pòlisses i la pròrroga de diferents productes ja contractats. Així mateix, a través del Pla d'Acompanyament ICO s'han gestionat les sol·licituds de crèdits avalats per l'Estat a través de l'Institut de Crèdit Oficial.

Addicionalment, el banc ha sumat forces amb el Banc Europeu d'Inversions amb l'objectiu d'incrementar la seva capacitat de prestar a petites i mitjanes empreses (pimes) i a empreses de mitjana capitalització (*mid-caps*) afectades per l'impacte econòmic de la pandèmia de la COVID-19.

Banc Sabadell ha seguit prioritzant la protecció d'empleats i clients com a eix principal d'actuació aquest primer semestre. Els protocols establerts a la xarxa comercial s'han activat en funció de la incidència a cada territori, encara que, gràcies a l'elevat nivell de responsabilitat personal dels nostres empleats i l'eficàcia de les mesures activades, han estat poques les ocasions en què ha calgut.

Respecte als centres corporatius, han continuat oberts en gran mesura i, encara que el teletreball ha continuat sent el protagonista, han respost a una necessitat creixent de realitzar dinàmiques presencials necessàries per desenvolupar tot el potencial del treball híbrid. En aquest sentit, ha estat decisiva la culminació del lliurament de dispositius portàtils a gairebé el 100 % de la plantilla el mes de febrer del 2021 que, juntament amb el desplegament de les capacitats de la plataforma Office 365, estan configurant una organització més segura, àgil, flexible i connectada.

Pel que fa a les mètriques financeres del grup, després d'un any 2020 els resultats del qual van estar marcats per la pandèmia, Banc Sabadell ha estat capaç de generar 530 milions d'euros de beneficis a l'exercici 2021. A més, va continuar augmentant el seu nivell de solvència i enfortint el balanç, per la qual cosa el grup disposa d'uns nivells de solvència per sobre dels seus requeriments, una liquiditat folgada i un balanç sanejat.

En aquest sentit, la ràtio de capital CET 1 fully-loaded se situa en el 12,22 %. Cal destacar que aquesta ràtio ha augmentat 20 punts bàsics en termes interanuals, fet que demostra el compromís del grup de tenir una àmplia posició de solvència amb una ràtio per sobre del 12 %. Així mateix, el grup té d'una posició de capital folgada respecte als requeriments regulatoris, situant-se 395 punts bàsics

per sobre d'aquests. A consolidar aquesta ràtio de capital total van contribuir les emissions de capital Tier 1 i Tier 2 dutes a terme en els mesos de gener (Tier 2), març i novembre d'aquest any (AT1), per un import agregat de 1.750 milions d'euros.

El grup compta amb una robusta posició de liquiditat, ja que posseeix uns 57.000 milions d'euros d'actius líquids, cosa que suposa més del 23 % del balanç i una ràtio de cobertura de liquiditat (*Liquidity Coverage Ratio*) del 221 %. A més, compta amb un balanç equilibrat entre préstecs i dipòsits (*Loan-to deposits ratio*) del 96 %.

Finalment, el grup disposa d'un balanç sanejat. Arran de les vendes de carteres d'actius problemàtics realitzades en els últims anys i de la contínua evacuació orgànica d'actius problemàtics, el perfil de risc del grup ha millorat notablement, de manera que compta a tancament de 2021 amb d'una ràtio d'actius problemàtics nets sobre total d'actius del 1,4 % i una ràtio de morositat del 3,7 %.

Arran de l'impacte sense precedents que l'economia ha patit a conseqüència de l'expansió de la pandèmia de la COVID-19, les diferents autoritats han pres una sèrie de mesures per recolzar l'economia. Entre aquestes mesures s'hi troben aquelles de política fiscal que els governs han implementat per donar suport a la liquiditat dels agents econòmics, les famílies i les empreses.

Espanya

Sobre això, a Espanya, algunes mesures adoptades en el context de la pandèmia van continuar estant vigents durant el 2021 i es van impulsar altres de noves. Destaquem: (i) les moratòries de pagaments, legislatives o sectorials —desenvolupades ambdues el 2020— es van reactivar mitjançant el Reial Decret llei 3/2021, de 2 de febrer, que va prorrogar fins al 30 de març de 2021 el termini de sol·licitud d'aquestes, estipulant-se una durada màxima de 9 mesos; (ii) les 2 línies ICO d'aval COVID-19 llançades el 2020 (de 100.000 i 40.000 milions, respectivament, per a liquiditat i inversió), el termini de sol·licitud del qual es va ampliar primer amb l'aprovació del Reial Decret llei 05/2021, al març, fins al 31 de desembre de 2021 i va tornar a prorrogar-se 6 mesos més, fins al 30 de juny de 2022, mitjançant el Reial Decret llei 27/2021, de 23 de novembre; i (iii) el Codi de Bones Pràctiques, aprovat el maig de 2021, i que contempla principalment 3 possibilitats a què els deutors, si complien una sèrie de condicions específiques (quantitat d'ajudes públiques rebudes, etc.), es podien acollir: extensions del termini de venciment —fins a 10 anys— (podien ser sol·licitades fins al 15 d'octubre de 2021), conversió de deute en préstecs participatius (podia ser sol·licitat també fins al 15 d'octubre de 2021) i quitaments (el termini màxim d'execució dels quals comprèn fins al 1 de desembre del 2022).

Adicionalment, el Reial Decret llei 5/2021 aprovat pel govern d'Espanya contemplava una sèrie de mesures extraordinàries de suport a la solvència empresarial en resposta a la pandèmia de la COVID-19, pel qual es va aprovar una inversió pública de fins a 11.000 milions d'euros a través de tres fons: un fons de 7.000 milions d'euros destinat a ajuts

directes a autònoms i empreses per reduir l'endeutament subscrit des del març del 2020; un fons de 1.000 milions d'euros destinats a aquelles empreses viables que no poden accedir al fons gestionat per la Societat Estatal de Participacions Industrials (SEPI); i, finalment, un fons de 3.000 milions d'euros per a la reestructuració del deute financer COVID. Aquest darrer fons s'aplica dins del marc d'un Codi de Bones Pràctiques, aprovat per l'Acord del Consell de Ministres d'11 de maig del 2021. Aquest marc permet estendre el termini d'amortització dels préstecs avalats, ampliar els períodes de carència, convertir els préstecs en préstecs participatius mantenint l'aval públic i concedir transferències directes per reduir el principal pendent dels préstecs avalats. Banc Sabadell amb data 3 de juny del 2021 es va adherir al Codi de Bones Pràctiques.

Pel que fa a les moratòries a Espanya, la moratòria legal consistia en oferir 3 mesos de carència en hipoteques i préstecs al consum, tant en el pagament d'interessos com de principal, a clients que complien uns determinats criteris de vulnerabilitat. D'altra banda, la moratòria sectorial consistia en oferir fins a 12 mesos de carència en hipoteques i 6 mesos de carència per a préstecs al consum a persones afectades per la COVID-19. En aquest cas, la carència era només per al capital, de manera que el client seguia pagant interessos. Aquesta moratòria era aplicable també a persones que s'havien acollit a una moratòria legal i que, una vegada expirat el termini d'aquesta, complien les condicions establertes a la moratòria sectorial. El 3 de febrer de 2021 es va aprovar el RDL 3/2021 que prorroga fins al 30 de març de 2021 el termini de sol·licitud de les moratòries, la durada de les quals era per un termini màxim de 9 mesos, incloent-hi si escau el termini de moratòria ja gaudit.

Per a Banc Sabadell, la moratòria total concedida, tenint en compte tant la moratòria legal com la sectorial, ha assolit al voltant dels 3.500 milions d'euros. A 31 de desembre del 2021, la moratòria total pendent d'amortitzar ascendeix al voltant dels 3.000 milions d'euros. Cal destacar que, del total de moratòria, més d'un 75 % correspon a préstecs hipotecaris. A més, al voltant d'un 12 % del total de la moratòria concedida està en *stage 3*.

Sota les línies ICO d'aval COVID-19, que arriben a 140.000 milions d'euros, l'ICO atorga una garantia de l'estat d'entre el 60 % i el 80 % dels préstecs, depenent de si el client és autònom, pime o gran empresa. Banc Sabadell ha concedit, fins al 31 de desembre de 2021, uns 13.700 milions d'euros en aquest tipus de préstecs (beneficiant-se d'uns 10.500 milions d'euros d'aval), dels quals s'ha disposat al voltant d'uns 8.600 milions d'euros amb una garantia mitjana de més del 75 %.

Regne Unit

Al Regne Unit també s'han implementat diverses mesures per part del govern i del regulador amb l'objectiu d'ajudar l'economia i protegir els clients de les entitats que han estat afectats per la COVID-19. A més de les mesures sectorials, TSB ha dut a terme una sèrie d'accions dissenyades per protegir els clients afectats per la COVID-19.

Pel que fa referència al regulador britànic, la *Financial Conduct Authority* (FCA), les mesures preses són: (i) una moratòria legal hipotecària i de consum, (ii) exempció del pagament d'interessos en descoberts; (iii) un esquema de garantia pública per a préstecs de negocis que hagin vist la seva activitat interrompuda per la COVID-19 i que tinguin una facturació de fins a 45 milions de lliures (CBILS), (iv) un esquema de garantia pública per a préstecs de negocis més grans que també hagin vist la seva activitat interrompuda per la COVID-19 (CLBILS) i (v) un pla de finançament accelerat per totes les empreses (*Bounce back loan scheme*, BBLS), que no és acumulable a altres esquemes.

En relació amb la moratòria legal hipotecària anunciada pel govern britànic el març de 2020 amb una durada de 3 mesos per a qualsevol client que hagi tingut dificultats financeres a causa de la COVID-19, la FCA va publicar les seves expectatives supervisores especificant que la moratòria eximeix els clients dels pagaments de principal i interessos. Al final del període de moratòria, les entitats i els clients han d'acordar com pagar les quotes pendents, en general incrementant les quotes mensuals restants o estenent el termini del préstec. Amb data 2 de juny del 2020 es va estendre el termini de sol·licitud d'aquesta moratòria fins al 31 d'octubre del 2020. Posteriorment, al novembre del 2020 la FCA va anunciar una ulterior extensió del termini de sol·licitud fins al 31 de març del 2021.

En relació amb la moratòria legal de productes de crèdit (préstecs personals i targetes de crèdit) anunciada pel govern a l'abril de 2020 amb una durada de 3 mesos per a qualsevol client que hagi tingut dificultats financeres degut a la COVID-19, la FCA va publicar les seves expectatives supervisores especificant que la moratòria eximeix els clients dels pagaments de principal i interessos. Al final del període de moratòria, les entitats i els clients havien d'acordar com pagar les quotes pendents, en general incrementant les quotes mensuals restants o estenent el termini del préstec. Així mateix, l'1 de juliol del 2020 la FCA també va estendre el termini de sol·licitud d'aquesta moratòria fins al 31 d'octubre del 2020. Posteriorment, al novembre del 2020 la FCA va anunciar una ulterior extensió del termini de sol·licitud fins al 31 de març del 2021.

En aquest sentit, el 31 de desembre de 2021, la totalitat dels 4.442 milions de lliures de moratòries concedides a TSB han vençut, tant d'hipoteques com de productes de crèdit (préstecs personals i targetes de crèdit).

Pel que fa a l'exempció d'interessos per descobert, la FCA ha publicat la guia especificant que estan exempts d'interessos i comissions aquells clients que tinguin descoberts per un import de fins a 500 lliures per a un termini de fins a 3 mesos. Aquesta mesura aplicava, en un principi, a tots els clients fins al 9 de juliol de 2020. Així mateix, el termini d'aquesta ajuda es va estendre fins al 31 d'octubre del 2020 per a aquells clients que ho sol·licitessin. Finalment, s'ha actualitzat la guia el setembre del 2020 perquè les entitats segueixin proporcionant suport a aquells clients que estan en situació de dificultat després del 31 d'octubre del 2021.

L'esquema de garantia pública a préstecs per a negocis (*Coronavirus Business Interruption Loans Scheme*, CBILS)

amb una facturació anual inferior a 45 milions de lliures permet a les entitats sol·licitar fins a 5 milions de lliures en forma de préstecs, descoberts, *invoice finance* i *asset finance* amb un termini màxim de 6 anys. En aquest esquema, el govern proporciona una garantia del 80 % de cada préstec i fa front als primers 12 mesos del pagament d'interessos.

El pla de finançament accelerat per a totes les empreses (*Bounce Back Loan Scheme*, BBLS) és no acumulable a altres esquemes i és independent de la facturació anual. Aquest esquema permet sol·licitar préstecs de fins al 25 % de la facturació amb un límit de 50.000 lliures. El govern proporciona una garantia del 100 % i es fa càrrec dels interessos dels primers 12 mesos. L'empresa comença a pagar el préstec al cap d'un any, i el tipus d'interès és del 2,5 % determinat pel govern. Així mateix, no es faran reemborsaments durant els primers 12 mesos.

Al *Winter Economy Plan*, anunciat el 24 de setembre de 2020, s'introdueixen una sèrie de canvis respecte a aquests programes de garanties, fonamentalment la modalitat *Pay As You Grow*, que permet retardar el pagament de 6 a 10 anys, optar pel pagament de només interessos per un període de fins a 6 mesos i suspendre els pagaments en la seva totalitat fins a sis mesos (aquesta opció es pot fer servir un cop al llarg del préstec i només després haver realitzat 6 pagaments). Així mateix, el febrer del 2021, el Govern del Regne Unit va anunciar un pla que introduïa més flexibilitat a la modalitat *Pay As You Grow*, que permet ara acollir-se a la tercera opció directament a la primera quota, sense necessitat de realitzar els 6 primers pagaments.

A la presentació del *Budget* el 3 de març de 2021 es va anunciar el llançament del *Recovery Loan Scheme* que substitueix els esquemes BBL i CBIL. Aquest permet, a partir del 6 d'abril del 2021, a les empreses de qualsevol mida sol·licitar fins a final d'any préstecs d'entre £25.000 i £10 milions amb una garantia del 80 %.

TSB ha concedit, fins al 31 de desembre de 2021, un total de 546 milions de lliures tant del pla de finançament accelerat per a totes les empreses (BBLS) com de l'esquema de garantia pública a préstecs per a negocis (CBILS).

D'altra banda, TSB recolza els clients minoristes i les empreses per mitjà de les mesures de suport reglamentàries esmentades anteriorment en oferir descoberts amb interessos eximits o reemborsats i, també, mitjançant una sèrie de millores en l'atenció al client. Com a exemple, els empleats de TSB s'han posat en contacte amb els clients més vulnerables per oferir-los assistència i s'han emès targetes de caixer automàtic a clients que anteriorment només feien servir una llibreta d'estalvis per permetre'ls accedir millor a l'efectiu sense haver de visitar una sucursal. Addicionalment, s'han establert formes innovadores perquè els empleats de telefonia de TSB treballin de manera remota per permetre que realitzin grans volums de trucades per evitar operacions de frau transaccional i trucades telefòniques d'operativa bancària. Finalment, en associació amb IBM, TSB ha desenvolupat l'*Smart Agent*, que ha millorat el web en oferir assistència als clients amb una sèrie de serveis sense que el client hagi de trucar per telèfon o acudir a una sucursal.