



15	Misión, valores y modelo de negocio
17	Plan Estratégico 2021-2023
19	La acción de Banco Sabadell y los accionistas
22	Gobierno Corporativo
28	El cliente
42	Respuesta de Banco Sabadell a la crisis sanitaria del COVID-19

Banco de Sabadell, S.A. (en adelante, también Banco Sabadell, el banco, la sociedad o la entidad), con domicilio social en Alicante, Avenida Óscar Esplá, 37, tiene por objeto social el desarrollo de la actividad bancaria y está sujeto a la normativa y las regulaciones de las entidades bancarias operantes en España. En lo que hace referencia a la supervisión de Banco Sabadell en base consolidada cabe mencionar la asunción de las funciones como supervisor prudencial por parte del Banco Central Europeo (BCE) desde noviembre 2014.

El banco es sociedad dominante de un grupo de entidades cuya actividad controla directa e indirectamente y que constituyen, junto con él, el Grupo Banco Sabadell. Banco Sabadell está integrado por diferentes entidades financieras, marcas, sociedades filiales y sociedades participadas que abarcan todos los ámbitos del negocio financiero y opera fundamentalmente en España, Reino Unido y México.

En 2021 el grupo ha contado con una organización estructurada en los siguientes negocios:

- Negocio bancario España agrupa las unidades de negocio de Particulares, Empresas y Banca Corporativa, donde Particulares y Empresas se gestionan bajo la misma Red Comercial:
 - Particulares: ofrece productos y servicios financieros a personas físicas con destino particular. Entre ellos destacan productos de inversión y financiación a medio y largo plazo, como préstamos al consumo, hipotecas vivienda y servicios de leasing o renting, así como financiación a corto plazo. En cuanto a los recursos, provienen principalmente de los depósitos y cuentas a la vista de los clientes, seguros de ahorro, fondos de inversión y planes de pensiones. Entre los servicios principales también se encuentran los medios de pago como tarjetas y los seguros combinados a préstamos consumo e hipotecas.
 - Empresas: ofrece productos y servicios financieros a empresas y autónomos. Entre ellos, destacan productos de inversión y financiación, como productos de circulante, créditos y financiación a medio/largo plazo. También ofrece soluciones a medida de financiación estructurada y mercado de capitales, y asesoramiento especializado para empresas. En cuanto a los recursos, provienen principalmente de los depósitos, cuentas a la vista de los clientes y fondos de inversión. Entre los servicios principales también se encuentran los medios de cobro/pago como tarjetas y TPV, así como servicios de importación y exportación.
- Banca Corporativa (CIB): es la unidad responsable de la gestión del segmento de las grandes corporaciones que, por singularidad, requieren un servicio a medida, complementando la gama de productos de banca transaccional con los servicios de las unidades especializadas, ofrecen así un modelo de solución global a sus necesidades, teniendo en cuenta para ello las particularidades del sector de actividad económica, así como de los mercados en los que opera. Cuenta con unidades que desarrollan productos a medida para las grandes corporaciones e instituciones financieras. Las

unidades responsables del desarrollo de productos a medida cuentan con vocación transversal para todo el Grupo Banco Sabadell, extendiendo sus capacidades de igual modo hacia el segmento de Banca de Empresas e Institucional. A través de su presencia en el exterior en 17 países, con oficinas de representación y operativas, ofrece soluciones financieras y de asesoramiento a grandes corporaciones e instituciones financieras españolas e internacionales. Cuenta con oficinas operativas en Londres, París, Lisboa, Casablanca y Miami.

- Negocio bancario Reino Unido: la franquicia de TSB incluye el negocio que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos, tarjetas e hipotecas.
- Negocio bancario México: ofrece servicios bancarios y financieros de Banca Corporativa y Banca Comercial.

Banco Sabadell es la entidad dominante de un grupo de sociedades que a 31 de diciembre de 2021 ascendía a 96 entidades, de las cuales, aparte de la sociedad matriz, 73 son consideradas entidades dependientes y 22 asociadas (a 31 de diciembre de 2020, eran 106 entidades, de las cuales 85 eran consideradas entidades dependientes y 20 asociadas).

Misión, valores y modelo de negocio

Misión y valores

Banco Sabadell ayuda a personas y empresas a hacer realidad sus proyectos, anticipándose y ocupándose de que tomen las mejores decisiones económicas. Lo hace mediante una gestión responsable del medio ambiente y la sociedad.

Esta es la razón de ser de Banco Sabadell: ayudar a sus clientes para que tomen las mejores decisiones económicas que les permitan realizar sus proyectos, sean estos proyectos personales o empresariales. Para ello pone a disposición de sus clientes las oportunidades que le brinda el *big data*, las capacidades digitales y el conocimiento expertos de sus especialistas.

El banco y los que forman parte de él comparten los valores que ayudan a poder cumplir con esta misión, como sea, donde sea, cuando sea.

Banco Sabadell cumple su misión siendo fiel a sus valores:

- Compromiso y No Conformismo, valores que definen la forma de ser.
- Profesionalidad y Eficacia, valores que definen la forma de trabajar.
- Empatía y Franqueza, valores que definen la forma de relacionarse.

Modelo de negocio, principales objetivos alcanzados y actuaciones llevadas a cabo

El modelo de negocio de la entidad se orienta al crecimiento rentable con el objetivo de generar valor para los accionistas. Esto se consigue a través de una estrategia de diversificación de negocios, basada en criterios de rentabilidad, sostenibilidad, eficiencia y calidad de servicio, con un perfil de riesgo conservador, dentro del marco de los códigos éticos y profesionales, y teniendo en cuenta los intereses de los diferentes *stakeholders*.

El modelo de gestión del banco se enfoca en una visión de los clientes a largo plazo, mediante una actividad constante de fidelización de la cartera de clientes, fundamentada en la iniciativa y la proactividad en la relación. El banco tiene una oferta global de productos y servicios, un equipo humano cualificado, una plataforma tecnológica con capacidad para el crecimiento y una orientación permanente a la búsqueda de la calidad.

Desde la crisis financiera del 2008, el sector bancario español se ha visto envuelto en un proceso de consolidación sin precedentes. Mayores niveles de capital, requerimientos más estrictos de provisiones, la recesión económica y la presión de los mercados de capitales han sido algunos de los factores que han forzado a las entidades españolas a fusionarse y así ganar escala, maximizar la eficiencia y reforzar sus balances.

Durante los últimos once años, en España, Banco Sabadell ha expandido su presencia geográfica y ha incrementado su cuota de mercado a través de un conjunto de adquisiciones, la más significativa la de Banco CAM en 2012. En el 2013, Banco Sabadell fue capaz de acometer otras operaciones corporativas en el marco de la reestructuración bancaria en condiciones económicas adecuadas, como la adquisición de la red de Caixa d'Estalvis del Penedès, Banco Gallego y Lloyds España.

A través de estas adquisiciones y del crecimiento orgánico experimentado en los últimos ejercicios, Banco Sabadell ha reforzado su posición en algunas de las regiones más ricas de España (Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares) y ha incrementado su cuota en otras áreas clave. En base a la información más reciente disponible, Banco Sabadell posee una cuota de mercado a nivel nacional del 8 % en crédito y del 7 % en depósitos. Adicionalmente, Banco Sabadell destaca en productos como el crédito comercial con una cuota de 9 %; financiación a empresas con un 10 %; fondos de inversión con un 6 %; contratación de valores con un 4 % y facturación a través de TPV con un 16 %.

Además, Banco Sabadell continúa manteniendo un diferencial de calidad respecto al sector y se posiciona como líder entre sus *peers* en experiencia de cliente (Net Promoter Score) en los segmentos de Banca Pymes y Corporativa.

En el negocio internacional, Banco Sabadell se ha posicionado siempre como un referente. En 2021 ha

seguido siendo así y Sabadell ha seguido estando presente en plazas estratégicas y acompañando a las empresas en su actividad internacional. En este sentido, durante estos últimos años Banco Sabadell ha ampliado su presencia internacional, destacando como principales hitos: la adquisición del banco británico TSB en 2015 y la creación de un banco en México en 2016.

Con todo, el grupo se ha convertido en una de las mayores entidades del sistema financiero español, diversificando geográficamente su negocio (70 % en España, 28 % en Reino Unido y el 2 % en México) y multiplicando por seis su base de clientes desde 2008; todo ello salvaguardando su solvencia y liquidez.

Tras un 2020 fuertemente impactado por la crisis provocada por el COVID-19, 2021 ha sido un año de recuperación, especialmente en países desarrollados. Esta recuperación ha encontrado soporte en los efectos positivos del mayor control de la pandemia, la reapertura de las economías y los elevados estímulos fiscales introducidos. Las últimas olas de contagio afectaron de forma limitada a la demanda. Por el contrario, las políticas de COVID-cero en Asia -principalmente en China- paralizaron parcialmente procesos productivos y de transporte, lo que afectó a las cadenas de producción internacionales.

Por su parte, el repunte de la inflación ha sido una de las sorpresas más destacadas del año. Los elevados niveles alcanzados por la inflación acabaron provocando un giro en la política monetaria, primero en países emergentes y posteriormente en los desarrollados.

En este contexto, en términos interanuales, Banco Sabadell ha incrementado de manera significativa su resultado neto, encontrando soporte tanto en TSB como en España. Destaca la mejora interanual de los ingresos bancarios (margen + comisiones), la reducción del coste del riesgo, la buena dinámica comercial y la materialización de los primeros ahorros de costes derivados de la fase 1 del plan de eficiencia iniciado en 2020.

Adicionalmente, Banco Sabadell ha lanzado en 2021 la fase 2 del plan de eficiencia. Esta segunda fase, se ejecutará antes del primer trimestre de 2022 y permitirá a la entidad alcanzar unos ahorros anuales esperados de c. 130 millones de euros. Los costes asociados a esta fase de reestructuración ascendían a 331 millones de euros, se registraron en el tercer trimestre de 2021, y siguiendo la estrategia implementada en 2020, se financiaron con ventas de la cartera ALCO.

Durante el año 2021 destaca también el cierre de la venta del negocio de depositaria institucional, con un beneficio neto de 59 millones de euros, la venta a Mora-Banc de la totalidad de la participación en Banc Sabadell d'Andorra (51,61 %), con un beneficio neto de 2 millones de euros y el cierre de la venta de Bansabadell Renting, que ha supuesto un beneficio neto de 42 millones de euros.

Banco Sabadell desarrolla su negocio de forma ética y responsable, orientando su compromiso con la sociedad de manera que la actividad impacte de forma positiva en las personas y el medio ambiente. Son todas las personas que integran la organización quienes aplican los principios y políticas de responsabilidad social corporativa,

garantizando además la calidad y transparencia en el servicio al cliente.

Además de cumplir con las normas aplicables, Banco Sabadell dispone de un conjunto de políticas, normas internas y códigos de conducta que garantizan ese comportamiento ético y responsable en toda la organización y alcanzan a toda la actividad del grupo.

Plan Estratégico 2021-2023

Las prioridades estratégicas del grupo pasan por un incremento del foco en los negocios *core* en España y una mejora significativa de la rentabilidad de los negocios internacionales.

El 28 de mayo de 2021 se presentó el Plan Estratégico 2023. En este Plan se han definido las prioridades estratégicas del grupo, que pasan por (i) un incremento del foco en los negocios *core* en España, con diferentes palancas de actuación para cada negocio que fortalecerán la posición competitiva del banco en el mercado doméstico, y (ii) una mejora significativa de la rentabilidad de los negocios internacionales, tanto en Reino Unido como en el resto de las geografías. Asimismo, durante el Plan se reducirá la base de costes para adecuarla a la realidad competitiva. Estos cambios se llevarán a cabo sobre la base de una asignación más eficiente del capital, fomentando el crecimiento del grupo en aquellas geografías y negocios que ofrecen una mayor rentabilidad ajustada al capital.

De esta manera, el Plan Estratégico establece una aproximación estratégica específica para cada negocio:

En Banca de Particulares el enfoque es acometer una fuerte transformación, que supondrá un cambio profundo en la oferta y en el modelo de relación con los clientes.

En relación con la oferta, se profundizará en que el *servicing* transaccional esté disponible para los clientes de una forma sencilla y ágil en canales digitales. En cuanto a la oferta comercial de productos y servicios, se tendrá una oferta fundamentalmente digital y remota en aquellos productos en los que el cliente quiere autonomía, inmediatez y conveniencia, como son préstamos al consumo, cuentas y tarjetas. Por otra parte, en los productos más complejos como hipotecas, seguros y productos de ahorro/inversión, en los que el cliente demanda acompañamiento, se dispondrá de gestores especializados por producto y se ofrecerá un acompañamiento multicanal.

El objetivo en Banca de Particulares es dar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes, y a la vez reducir la base de costes del negocio.

En Banca de Empresas se potenciará la notable franquicia del banco en este segmento y se han establecido unas palancas concretas para crecer de manera rentable: lanzamiento de soluciones sectoriales para negocios,

acompañamiento a clientes en su proceso de internacionalización, ampliación de las soluciones especializadas para pymes, y un plan de acompañamiento integral para los fondos Next Generation EU. Esto vendrá reforzado con un marco de gestión de riesgos óptimo, complementando la visión de los expertos de riesgos y de negocio con nuevas herramientas de inteligencia de negocio y *data analytics*.

El objetivo en Banca de Empresas es impulsar el crecimiento, preservando la calidad del riesgo e impulsando la rentabilidad.

El planteamiento en Banca Corporativa España es desarrollar planes de mejora de la rentabilidad cliente a cliente e incrementar la contribución de las unidades de producto especializado a la generación de ingresos.

El objetivo en este negocio es obtener una rentabilidad adecuada en cada cliente y satisfacer sus necesidades.

TSB se va a centrar en lo que mejor sabe hacer y que el mercado le reconoce: el negocio hipotecario a particulares. TSB cuenta con una plataforma excelente, con una elevada capacidad operativa para gestionar hipotecas y una red de intermediarios financieros muy consolidada, aspecto clave en el mercado británico donde buena parte de las nuevas hipotecas se conceden por este canal.

El objetivo de TSB es incrementar su contribución a la rentabilidad del grupo centrándose en el negocio hipotecario a particulares.

En los otros negocios internacionales del grupo la prioridad es gestionar activamente el capital que el grupo asigna a estos negocios. Complementariamente, existen prioridades específicas en cada una de las geografías: en México, foco en una rigurosa gestión de costes, en Miami se va a fortalecer el negocio de Banca Privada, y en el resto de oficinas en el exterior se va a priorizar el acompañamiento de los clientes españoles en su actividad internacional.

En tan solo unos pocos meses tras el lanzamiento del plan ya se han materializado avances concretos. Por ejemplo, en España se ha realizado la primera fase del despliegue de los gestores especialistas de hipotecas y de los de ahorro-inversión, se ha lanzado la solicitud 100 % digital de nuevas tarjetas y se ha ampliado la oferta de producto en consumo, con capacidad de ofrecer un préstamo más ajustado al perfil de riesgo y que permite una segmentación de precios. Complementariamente, se han lanzado nuevas ofertas verticales para sectores específicos, una oferta específica de acompañamiento para los fondos *Next Generation EU* y nuevos servicios digitales para empresas.

En cuanto a reducción de costes, en el último trimestre del año se ha materializado la segunda fase del plan de eficiencia previsto, acordándose con los sindicatos un ajuste de plantilla con el apoyo del 100 % de la mesa negociadora. Este acuerdo, junto con otras medidas de reducción de gastos implantadas, supondrá un ahorro de 130 millones de euros al año, que se suma al ahorro de 140 millones de euros anuales que reportó la primera fase del plan de eficiencia, ejecutada en el primer trimestre de 2021. La combinación de ambas fases supone reducir en más de un 20 % la plantilla y el cierre de alrededor del 25 % de las oficinas.

Por su parte, en línea con los objetivos estratégicos, TSB ha aumentado significativamente su contribución al grupo a lo largo del año, con un fuerte crecimiento en la producción de nuevas hipotecas, mientras que, por otro lado, se registra desapalancamiento en los otros negocios internacionales.

De cara a 2023, los principales objetivos financieros del Plan Estratégico son: un retorno sobre el capital tangible (ROTE) superior al 6 % en 2023, si bien se espera alcanzar este objetivo ya en 2022, y mantener una ratio de capital CET1 fully loaded superior al 12 % a lo largo del Plan. Más allá de 2023, la transformación acometida seguirá aportando resultados y la rentabilidad seguirá mejorando.

Por otro lado, las hipótesis macroeconómicas sobre las que se basan las previsiones financieras del plan han sido construidas desde un punto de vista conservador y en un contexto de control de la pandemia, acompañado por

medidas fiscales y monetarias por parte de los gobiernos y bancos centrales, respectivamente.

En cuanto al crecimiento del crédito del sistema, en el horizonte temporal de los próximos tres años, en España y en Reino Unido se espera un crecimiento acumulado positivo en todos los segmentos. En este sentido, Banco Sabadell aspira a crecer por encima del mercado en el segmento hipotecas, tanto en España como en Reino Unido, mientras que en crédito al consumo el comportamiento difiere geográficamente por razones estratégicas: crecimiento superior al resto de entidades en España y menor apetito en Reino Unido reflejando una menor prioridad comercial en este segmento específico. Con respecto al segmento de empresas, la apuesta estratégica es seguir creciendo en España mientras que, en las exposiciones internacionales el tamaño del libro de crédito decrecerá motivado por una asignación más eficiente de capital por parte de la entidad.

Asimismo, en referencia a la evolución de las diferentes líneas de la cuenta de resultados, a lo largo del plan se espera un incremento del margen recurrente: un dígito bajo del margen de intereses y un dígito medio en las comisiones. En ambos casos, estará impulsado por un mayor dinamismo comercial de Banco Sabadell tanto en España como en la franquicia británica, TSB. Con respecto a los costes, gracias a los planes de eficiencia que se están llevando a cabo en los negocios de España y Reino Unido, se espera una reducción de la base de costes a nivel grupo hasta alcanzar los 2,9 mil millones de euros en 2023. Y, por último, el coste del riesgo de crédito se espera que tenga una tendencia descendente durante el plan, apoyado en una mejor gestión del riesgo y una favorable situación macroeconómica.

Para concluir, el Plan Estratégico se diseñó sobre la base de un cumplimiento inmediato, ya en 2021. En este sentido, todos los objetivos establecidos a final de este año se han cumplido: i) el margen de intereses creció un +0,8 % en el año, ii) las comisiones aumentaron un +8,7 %, iii) un coste del riesgo de crédito de 49 puntos básicos que está en el rango del coste del riesgo de crédito de 2019-20 y iv) por último, un capital en el 12,22 % con un colchón MDA de 398 pb.

La acción de Banco Sabadell y los accionistas

El capital social de Banco Sabadell asciende a 703.370.587,63 euros, representado por 5.626.964.701 acciones de una única clase de 0,125 euros de valor nominal. El número de acciones del banco permanece invariable

desde hace más de 4 años al no contar el grupo con políticas retributivas que puedan tener un efecto dilutivo sobre el capital social actual y no haberse ejercido nunca la conversión de las participaciones preferentes emitidas contingentemente convertibles en acciones ordinarias del banco de nueva emisión (AT1).

La buena evolución del margen recurrente y la expectativa descendiente del coste del riesgo permiten a Banco Sabadell adelantar el objetivo de rentabilidad medida sobre capital tangible por encima del 6 % a 2022, manteniendo un nivel de capital superior al 12 %.

El ejercicio 2021 ha seguido marcado por el devenir de la evolución de la pandemia del COVID-19. En este sentido, durante la primera mitad del año el tono en los mercados financieros fue más positivo gracias a la perspectiva en los avances de la vacunación contra el coronavirus, si bien paralelamente los gobiernos continuaron imponiendo diferentes medidas para contener su propagación y extendieron la vigencia de las diferentes ayudas financieras a la economía real anunciadas ya el año anterior. A consecuencia de esta mejora de la perspectiva de la evolución de la pandemia, los indicadores macroeconómicos tuvieron un comportamiento favorable apuntando a una fuerte recuperación inminente de la economía mundial, dejando atrás la inestabilidad económico-financiera y la incertidumbre que la pandemia había generado durante 2020.

Sin embargo, conforme el año avanzaba, aumentaron temores ante un repunte de las expectativas de inflación apoyadas por el incremento en los precios de la energía y de las materias primas. Además, la mayor incertidumbre por las disrupciones en la cadena de suministros comenzaba a deteriorar los indicadores de confianza de los consumidores y, en consecuencia, ponía en duda la rápida recuperación económica que apuntaban los indicadores macroeconómicos meses atrás.

Derivado de estas mayores expectativas de inflación, el sector bancario se vio beneficiado en bolsa ante un escenario de subida de tipos de interés más verosímil y el comienzo de la reducción de los diferentes programas de compras de activos.

Respecto a la evolución de la acción de Banco Sabadell, la misma ha tenido un comportamiento diferencialmente mejor que el resto de los bancos españoles, con una revalorización del +67 % en el año, un +39 % por encima de los comparables, que la convierten en el mejor valor del IBEX-35 en 2021 de entre las compañías que conformaban el índice desde el comienzo del año. Los factores sistémicos que ya se han mencionado anteriormente han

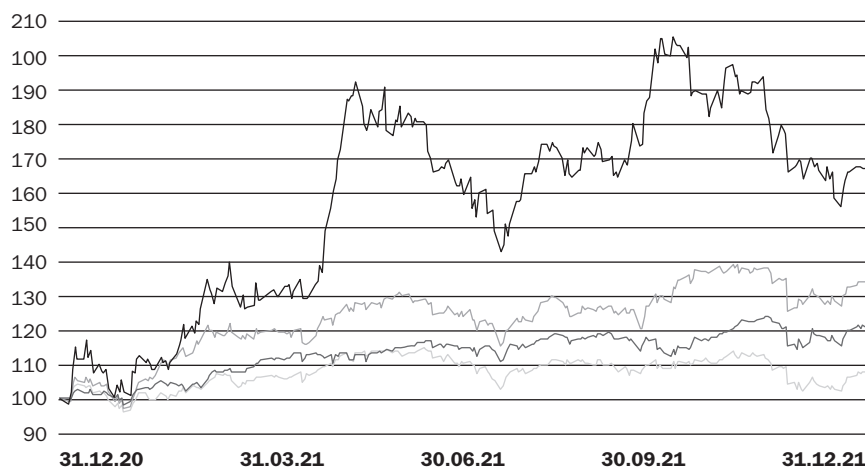
influido de forma significativa en la evolución de la acción. Por lo que se refiere a los factores idiosincráticos de Banco Sabadell, cabe destacar el lanzamiento del nuevo Plan Estratégico, un nuevo equipo gestor, unos resultados anuales que han sido mejor de lo esperado y una mayor contribución de la franquicia británica, TSB, a los resultados del grupo. Todo ello ha tenido una buena acogida por parte de los analistas financieros y del mercado en general.

En este sentido, a cierre de 2021, el 77 % de los analistas de renta variable que cubren la acción de Banco Sabadell recomendaban comprar o mantener la acción.

Por su parte, en 2021 los accionistas institucionales representaban el 48 % del accionariado, mientras que los accionistas minoristas representaban el 52 %. Dentro del accionariado del banco, a cierre del ejercicio 2021 tres grupos inversores reportaban una participación superior al 3 % según datos informados en CNMV, representando la participación agregada de los tres un 9,94 % del total del capital social, siendo el resto de las participaciones capital flotante o *free-float*, en su denominación en inglés. Por su parte, los miembros del Consejo de Administración, uno de los cuales es titular indirecto de los derechos de voto atribuidos a las acciones de uno de los inversores antes indicados, poseen un 3,67 % del capital social del banco.

La capitalización bursátil de Banco Sabadell a cierre del año era de 3.306 millones de euros y la ratio precio-valor contable (P/VC) se situaba en 0,25.

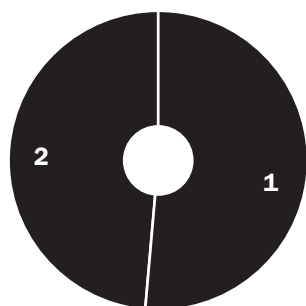
La evolución de la acción de Banco Sabadell ha tenido un comportamiento diferencialmente mejor que el resto de los bancos españoles, con una revalorización del +67 % en el año, convirtiéndose en el mejor valor del IBEX-35 en 2021.



Evolución comparada de la cotización de la acción SAB
Fuente: Bloomberg.

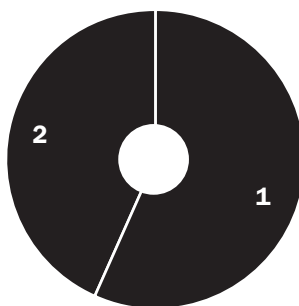
- Sabadell
- EURO STOXX 50
- STOXX Europe 600 Banks
- IBEX 35

Nota: cotización ajustada por el efecto de los dividendos y ampliaciones de capital.



**Distribución de accionistas
31.12.2021 (en %)**

- 1** Accionistas minoristas 51,6
- 2** Inversores institucionales 48,4



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

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

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% 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
Más de 15.000.000	30	2.415.686.274	42,93
TOTAL	228.432	5.626.964.701	100,00

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2021.

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

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2020

	En millones	En millones de euros	En euros	En millones de euros	En euros
	Número de acciones medias	Beneficio atribuido al grupo	Beneficio atribuido al grupo por acción	Recursos propios	Valor contable por acción
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

Beneficio y valor contable por acción 2018-2021

Información bursátil

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

	2021	2020	Variación (%) interanual
Accionistas y contratación			
Número de accionistas	228.432	244.225	(6,5)
Número de acciones medias (en millones)	5.586	5.582	0,1
Contratación media diaria (millones de acciones)	33	59	(44,2)
Valor de cotización (en euros)			
Inicio	0,354	1,040	—
Máxima	0,743	1,080	—
Mínima	0,343	0,250	—
Cierre	0,592	0,354	—
Capitalización bursátil (en millones de euros)	3.306	1.976	—
Ratios bursátiles			
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)	0,08	(0,01)	—
Valor contable por acción (en euros)	2,39	2,32	—
P/VC (valor de cotización s/valor contable)	0,25	0,15	—
PER (valor de cotización/BPA)	7,69	(27,75)	—

Información bursátil

Política de dividendos

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

En el ejercicio 2020, el Consejo de Administración del banco, en su reunión celebrada en fecha 8 de abril de 2020, siguiendo la recomendación del Banco Central Europeo a las entidades financieras de no pagar ni asumir

compromisos irrevocables de pagar dividendos con cargo a los ejercicios financieros de 2019 y 2020, acordó que no se realizara pago de dividendos en el ejercicio 2020 como medida de prudencia a la vista de la crisis ocasionada por el COVID-19.

El pasado 21 de julio de 2021, el Banco Central Europeo emitió una nota donde indicaba que el periodo de recomendación de no pagar ni asumir compromisos irrevocables de pagar dividendos finalizaba el 30 de septiembre de 2021. Posteriormente, el Consejo de

Administración, en su reunión celebrada el 26 de enero de 2022, ha acordado proponer a la Junta General de Accionistas la aprobación de la distribución de un dividendo

bruto de 0,03 euros por acción con cargo a los resultados de 2021.

Se propone la distribución de un dividendo bruto de 0,03 euros por acción.

Gestión de calificación crediticia

En 2021, las cuatro agencias que han evaluado la calidad crediticia de Banco Sabadell han sido S&P Global Ratings, Moody's Investors Service, Fitch Ratings y DBRS Ratings GmbH.

Con fecha 20 de mayo de 2021, DBRS Ratings GmbH ha afirmado la calificación crediticia a largo plazo y corto plazo de Banco Sabadell en 'A (low)' y 'R-1 (low)' con perspectiva negativa por la situación económica derivada del COVID-19. Con fecha 30 de septiembre de 2021, DBRS ha publicado la calificación crediticia completa ('A (low)' y 'R-1 (low)') con perspectiva negativa.

Con fecha 24 de junio de 2021, S&P Global Ratings ha revisado el *rating* de Banco Sabadell a largo plazo, situándolo en BBB-, con perspectiva estable, desde BBB, para reflejar los retos de rentabilidad, eficiencia y digitalización a los que el nuevo equipo directivo tendrá que enfrentarse. El *rating* a corto plazo pasa de A-2 a A-3. En noviembre, S&P ha revisado nuevamente el *rating* de Banco Sabadell y ha publicado, el 29 de dicho mes, un nuevo informe mejorando la visión sobre Banco Sabadell, pero manteniendo tanto la calificación, perspectiva y retos publicados en el primer semestre.

Con fecha 22 de septiembre de 2021, Fitch Ratings ha afirmado el *rating* a largo plazo de Banco Sabadell, en 'BBB-', con perspectiva estable, reflejando la correcta capitalización y diversificación del Grupo y sus retos en rentabilidad y contención del coste del riesgo. El *rating* a corto plazo se ha mantenido en 'F3'.

El pasado 15 de julio, con motivo de una modificación en su metodología de calificación crediticia para bancos, Moody's Investors Service ha confirmado los *ratings* de depósitos a largo plazo y de deuda sénior a largo plazo de Banco Sabadell en 'Baa2' y 'Baa3', respectivamente con perspectiva estable y ha mejorado la calificación de las emisiones junior a largo plazo de Ba3 a Ba2. La agencia ha reiterado la mejora de la calidad de los activos debido a la significativa reducción de los activos problemáticos y la holgada posición de liquidez del banco.

Durante 2021, Banco Sabadell ha mantenido una continua interacción con las cuatro agencias. En las reuniones virtuales con los analistas de las agencias se han discutido temas como el plan estratégico 2021-2023, evolución de TSB, resultados, capital, liquidez, riesgos y calidad crediticia y gestión de activos problemáticos.

En la siguiente tabla se detallan los *ratings* actuales y la última fecha en la que se ha hecho alguna publicación reiterando este *rating*.

Agencia	Largo Plazo	Corto plazo	Perspectiva	Última revisión
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

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

Gobierno Corporativo

Banco Sabadell cuenta con una estructura de gobierno corporativo sólida que garantiza una gestión eficaz y prudente del banco. El marco de gobierno interno, en el que se detallan, entre otros aspectos, su estructura accionarial, los órganos de gobierno, la estructura del grupo, la composición y funcionamiento de gobierno corporativo, las funciones de control interno, las cuestiones clave, el marco de gestión de riesgos y las políticas del grupo, está publicado en la página web corporativa www.grupobancosabadell.com (véase el apartado de la web "Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Marco de Gobierno Interno").

De conformidad con lo establecido en el artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital, el Grupo Banco Sabadell ha elaborado el Informe Anual de Gobierno Corporativo relativo al ejercicio 2021 que forma parte, según lo establecido en el artículo 49 del Código de Comercio, del Informe de gestión de las Cuentas anuales consolidadas de 2021, y en el que se incluye un apartado que hace referencia al grado de seguimiento del banco de las recomendaciones de gobierno corporativo existentes en España.

Banco Sabadell, siguiendo lo realizado en el ejercicio 2020, ha optado nuevamente por elaborar el Informe Anual de Gobierno Corporativo en formato PDF libre con el fin de explicar y dar a conocer, con la máxima transparencia, los principales aspectos contenidos en el mismo y,

en especial, los cambios sustanciales realizados durante el ejercicio 2021 para la mejora y reforzamiento del gobierno corporativo, en línea con las mejores prácticas.

Junta General de Accionistas 2021

La Junta General de Accionistas es el órgano principal de gobierno del banco y en el que los accionistas adoptan los acuerdos que les corresponden con arreglo a la Ley, los Estatutos Sociales (véase apartado de la web corporativa “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Estatutos Sociales”) y su propio Reglamento, y aquellas decisiones de negocio que el Consejo de Administración considere transcendentales para el futuro del banco y los intereses sociales.

La Junta General de Accionistas ha aprobado su propio Reglamento, que contiene los principios y reglas básicas de actuación (véase el apartado de la web corporativa “Junta General – Reglamento de la Junta”), garantizando los derechos de los accionistas y la transparencia informativa.

En la Junta General de Accionistas un accionista puede emitir un voto por cada mil acciones que posea o represente. La Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto aprobada por el Consejo de Administración y adaptada al Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas tras su revisión en junio de 2020, tiene por objetivo fomentar la transparencia en los mercados, generar confianza y preservar, en todo momento, el interés legítimo de los inversores institucionales, accionistas y asesores de voto, así como de cualquier otro grupo de interés de Banco Sabadell.

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de marzo de 2021, en segunda convocatoria, aprobó la totalidad de los puntos del orden día, entre ellos, las cuentas anuales y la gestión social del ejercicio 2020 y en materia de nombramientos, la ratificación y nombramiento de Don César González-Bueno Mayer como Consejero Ejecutivo y de Doña Alicia Reyes Revuelta como Consejera Independiente, así como la reelección como miembros del Consejo de Administración de Don Anthony Frank Elliott Ball y Don Manuel Valls Morató con la consideración de Consejeros Independientes.

Asimismo, el Consejo de Administración sometió a la Junta General de Accionistas una propuesta de modificación de determinados preceptos de los Estatutos Sociales que fue aprobada el 26 de marzo de 2021, y que ha supuesto fundamentalmente lo siguiente:

- Un Presidente con la condición de no ejecutivo, en línea con las principales entidades bancarias internacionales y las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- Una Comisión de Estrategia y Sostenibilidad aumentando el foco de atención sobre elementos estratégicos, la sostenibilidad y el compromiso con los aspectos ESG (Environmental, Social & Governance).
- Se ha suprimido la Comisión Delegada, y se ha constituido la Comisión Delegada de Créditos, con la que

se hace un seguimiento y supervisión semanal de los riesgos de crédito.

- La Comisión de Nombramientos ha asumido todas las funciones en materia de gobierno corporativo y pasa a denominarse Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, incidiendo también en el compromiso desde la perspectiva ESG.
- Se han actualizado y revisado las competencias de la Comisión de Auditoría y Control.
- Se ha introducido la posibilidad de celebrar la Junta General de Accionistas telemáticamente, en línea con las principales entidades cotizadas españolas.

La información relativa a la Junta General de Accionistas 2021 está publicada en la página web corporativa www.grupobancosabadell.com (véase el apartado de la web “Accionistas e inversores - Junta General de Accionistas”).

Composición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración, salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General, es el máximo órgano de decisión de la sociedad y de su grupo consolidado, al tener encomendada, legal y estatutariamente, la administración y la representación del banco. El Consejo de Administración se configura básicamente como un instrumento de supervisión y control, delegando la gestión de los negocios ordinarios a favor del Consejero Delegado.

El Consejo de Administración se rige por normas de gobierno definidas y transparentes, en particular por los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (véase apartado de la web corporativa “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones - Reglamento del Consejo”), y cumple con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

En el Consejo de Administración celebrado el 18 de marzo de 2021, Don César González-Bueno Mayer aceptó el cargo de Consejero delegado, una vez recibidas las correspondientes autorizaciones regulatorias, y su nombramiento como Consejero delegado fue ratificado por el Consejo de Administración tras su ratificación y nombramiento como Consejero por la Junta General de Accionistas de 26 de marzo de 2021.

En el marco del nuevo esquema de gobierno corporativo reflejado en la modificación estatutaria aprobada por la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración, en su sesión celebrada el 26 de marzo de 2021, tras la celebración de la Junta General de Accionistas, tomó razón de la condición del Presidente, Don Josep Olliu Creus, como Consejero “Otro Externo”, de acuerdo con la Ley de Sociedades de Capital, así como de la condición de la Consejera Doña María José García Beato como Consejera “Otra Externa”, de acuerdo con la Ley de Sociedades de Capital, con efectos a 31 de marzo de 2021. Asimismo, el Consejo de Administración designó Vicesecretario del Consejo de Administración a Don Gonzalo Baretino Coloma.

El Consejo de Administración, en su reunión de 28 de julio de 2021, nombró a Don Luis Deulofeu Fuguet como Consejero Independiente para sustituir a Don Javier Echenique Landiríbar. En la misma reunión, el Consejo acordó nombrar a Don Pedro Fontana García como Vicepresidente del Consejo, en sustitución de Don Javier Echenique Landiríbar. Una vez recibidas las autorizaciones regulatorias correspondientes, Don Luis Deulofeu Fuguet aceptó el cargo en fecha 26 de octubre de 2021.

El Consejo de Administración estaba formado, a 31 de diciembre de 2021, por quince miembros: su Presidente con la condición de no ejecutivo, diez Consejeros Independientes, dos Consejeros Ejecutivos, una Consejera Otra Externa y un Consejero Dominical. La composición del Consejo guarda un adecuado equilibrio entre las diferentes categorías de consejero que lo forman.

El Consejo de Administración tiene una composición diversa y eficiente. Cuenta con una dimensión adecuada para desempeñar eficazmente sus funciones con profundidad y contraste de opiniones, lo que permite lograr un funcionamiento de calidad, eficaz y participativo. Su composición reúne una adecuada diversidad de competencias y trayectorias profesionales, orígenes y género, con amplia experiencia en los ámbitos bancario, financiero, de transformación digital y TI, de seguros, riesgos y auditoría, en el campo regulatorio y jurídico, académico, de recursos humanos y consultoría, y en el ámbito empresarial e internacional. La Matriz de Competencias del Consejo está publicada en la página web en el “Marco de Gobierno Interno de Banco Sabadell” (véase el apartado de la web corporativa “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Marco de Gobierno Interno”).

Banco Sabadell desde 2019 cuenta con una Matriz de competencias y diversidad, revisada anualmente por el Consejo de Administración, siendo su última revisión de 18 de noviembre de 2021, con ocasión del último nombramiento y los cambios producidos en el seno del Consejo. El Consejo ha aumentado su diversidad, en relación con la categoría de los Consejeros y los conocimientos, competencias y experiencias, que se han reforzado en las siguientes materias: banca *retail* y transformación digital.

La Política de Selección de candidatos a Consejeros, aprobada por el Consejo de Administración en 2016 y cuya última actualización se ha realizado en la reunión del Consejo de 30 de septiembre de 2021, establece que los procedimientos de selección de candidatos procuren un adecuado equilibrio y diversidad en la composición del Consejo, faciliten la selección de consejeras y en general que no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación.

Al cierre del ejercicio 2021 el número de Consejeras es de cuatro, tres Consejeras Independientes de un total de diez Consejeros Independientes y una Consejera "Otra Externa".

El Consejero Delegado D. César González-Bueno reúne los conocimientos, aptitudes y experiencias recogidas en el Plan de Sucesión del Presidente y del Consejero Delegado. Posee reconocida honorabilidad comercial y profesional, tiene conocimientos y experiencias adecuados

Composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2021

Presidente

Josep Oliu Creus

Vicepresidente

Pedro Fontana García

Consejero delegado

César González-Bueno Mayer

Consejero Independiente

Coordinador

Anthony Frank Elliott Ball

Consejeras

Aurora Catá Sala

María José García Beato

Mireya Giné Torrens

Alicia Reyes Revuelta

Consejeros

Luis Deulofeu Fuguet

George Donald Johnston III

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

José Ramón Martínez Sufrategui

Manuel Valls Morató

Consejero Director General

David Vegara Figueras

Secretario no Consejero

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretario no Consejero

Gonzalo Barettino Coloma

para el ejercicio de sus funciones y está en disposición de ejercer un buen gobierno del banco. Se considera que aumenta la diversidad del Consejo, habiendo sido analizada su experiencia en relación con la Matriz de competencias de Banco Sabadell. Es la persona idónea y reúne las condiciones más aptas para incorporarse en el cargo, liderando el proyecto del banco de cara al futuro, al representar los valores y experiencia que encajan con la dirección y estrategia de Banco Sabadell.

El Consejo de Administración cuenta con un Consejero Independiente Coordinador al que de conformidad con los Estatutos Sociales podrá solicitar la convocatoria del Consejo de Administración, la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de las reuniones, coordinar y reunir a los Consejeros no Ejecutivos, hacerse eco de las opiniones de los consejeros externos y dirigir en su caso la evaluación periódica del Presidente del Consejo de Administración. Además, coordina el Plan de Sucesión del Presidente y del Consejero Delegado aprobado en 2016 y actualizado en enero de 2022 y lidera en la práctica las reuniones con inversores y *proxy advisors*.

El Consejo de Administración, para un mejor y más diligente desempeño de su función general de supervisión se obliga a ejercer directamente las responsabilidades establecidas en la ley, entre ellas:

- las que se deriven de las normas de buen gobierno corporativo de general aplicación;
- aprobación de las estrategias generales de la compañía;
- nombramiento y, en su caso, cese de administradores en las distintas sociedades filiales;
- identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados;
- determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública;
- fijación de la política de autocartera dentro del marco que, en su caso, determine la Junta General de Accionistas;
- aprobar el Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- autorización de operaciones de la sociedad con consejeros y accionistas significativos que puedan presentar conflictos de intereses; y
- en general, la decisión de operaciones empresariales o financieras de particular trascendencia para la compañía.

Comisiones del Consejo de Administración

Tras la modificación de los Estatutos Sociales se constituyó una Comisión de Estrategia y Sostenibilidad y una Comisión Delegada de Créditos, y asimismo se actualizaron las competencias de la Comisión de Auditoría y Control y se atribuyeron a la Comisión de Nombramientos competencias adicionales en materia de gobierno corporativo, por lo que ha pasado a denominarse Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo.

Además de la constitución de las nuevas Comisiones del Consejo, con fecha 26 de marzo de 2021 el Consejo de Administración nombró a D.^a Mireya Giné Torrens como Presidenta de la Comisión de Auditoría y Control y como vocal de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, nombró a D.^a Alicia Reyes Revuelta como vocal de la Comisión de Riesgos y designó a D. Gonzalo Baretino Coloma, Secretario General y Vicesecretario del Consejo, como Secretario no Consejero de la Comisión Delegada de Créditos, de la Comisión de Retribuciones y de la Comisión de Riesgos.

En fecha 28 de julio de 2021 el Consejo de Administración nombró a Don Pedro Fontana García Presidente de la Comisión Delegada de Créditos y a Don Luis Deulofeu Fuguet vocal de la Comisión Delegada de Créditos y de la Comisión de Estrategia y Sostenibilidad, cargos que aceptó en fecha 26 de octubre.

De conformidad con los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración tiene constituidas las siguientes Comisiones:

- La Comisión de Estrategia y Sostenibilidad.
- La Comisión Delegada de Créditos.
- La Comisión de Auditoría y Control.
- La Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo.
- La Comisión de Retribuciones.
- La Comisión de Riesgos.

La organización y estructura de las Comisiones del Consejo están recogidas en los Estatutos Sociales y en sus respectivos Reglamentos, que establecen sus normas de composición, funcionamiento y responsabilidades (véase el apartado de la web corporativa “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Reglamentos de las Comisiones”), y desarrollan y completan las normas de funcionamiento y las funciones básicas previstas en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración.

Las Comisiones disponen de recursos suficientes para poder cumplir con sus funciones, pudiendo contar con asesoramiento profesional externo e informarse sobre cualquier aspecto de la entidad, teniendo libre acceso tanto a la Alta Dirección y directivos del grupo como a cualquier tipo de información o documentación de que disponga la entidad relativa a las cuestiones que son de sus competencias.

Composición comisiones

Cargo	Estrategia y Sostenibilidad	Delegada de Créditos	Auditoría y Control	Nombramientos y Gobierno Corporativo	Retribuciones	Riesgos
Presidente	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	—	—	—	—	—
Secretario no vocal	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Gonzalo Baretino Coloma
Número de reuniones en 2021	9	21	12	16	12	14

(*) Miembro en temas de estrategia únicamente.

La Comisión Delegada celebró 18 reuniones en 2021 hasta su disolución.

Comisión de Estrategia y Sostenibilidad

La Comisión de Estrategia y Sostenibilidad, de la que forman parte cinco Consejeros, dos "Otros Externos" y tres Independientes, está presidida por el Presidente del Consejo de Administración. En materia de estrategia el Consejero delegado participará en las reuniones con voz y voto, entendiéndose a estos efectos constituida por seis miembros.

En materia de estrategia, la Comisión tiene como principales competencias evaluar y proponer al Consejo de Administración estrategias de crecimiento, desarrollo, diversificación o transformación del negocio de la sociedad; informar y asesorar al Consejo de Administración en materia de estrategia a largo plazo de la sociedad; identificando nuevas oportunidades de creación de valor y elevando al Consejo de Administración las propuestas de estrategia corporativa en relación con nuevas oportunidades de inversión o desinversión, operaciones financieras con impacto material contable y transformaciones tecnológicas relevantes; estudiar y proponer recomendaciones o mejoras a los planes estratégicos y sus actualizaciones que, en cada momento, se eleven al Consejo de Administración; y emitir y elevar al Consejo de Administración, con carácter anual, un informe que contenga las propuestas, evaluaciones, estudios y trabajos realizados durante el ejercicio.

En materia de sostenibilidad, la Comisión tiene las siguientes competencias: revisar las políticas de sostenibilidad y de medioambiente de la entidad; informar al Consejo de Administración las posibles modificaciones y actualizaciones periódicas de la estrategia en materia de sostenibilidad; revisar la definición y modificación de las políticas de diversidad e integración, derechos humanos,

igualdad de oportunidades y conciliación y evaluar periódicamente su grado de cumplimiento; revisar la estrategia para la acción social del banco y sus planes de patrocinio y mecenazgo; revisar e informar el estado de información no financiera de la entidad con carácter previo a su revisión e informe por la Comisión de Auditoría y Control y a su posterior formulación por el Consejo de Administración; y recibir información relativa a informes, escritos o comunicaciones de organismos supervisores externos en el ámbito de las competencias de esta Comisión.

Comisión Delegada de Créditos

La Comisión Delegada de Créditos, de la que forman parte cinco Consejeros, un Ejecutivo, una "Otra Externa" y tres Independientes, tiene como principales funciones analizar y en su caso, resolver las operaciones de crédito de acuerdo con los supuestos y límites establecidos por delegación expresa del Consejo de Administración, y la elaboración de informes sobre aquellas materias propias de su ámbito de actuación que le sean requeridos por el Consejo de Administración. Además, tendrá todas aquellas funciones que le asignen la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración.

Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control, de la que forman parte cuatro Consejeros Independientes, siendo la Presidenta experta en Auditoría, se reúne como mínimo trimestralmente y tiene como objetivo principal supervisar la eficacia del control interno del banco, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos; supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información

financiera regulada; informar de las cuentas anuales y semestrales del banco, las relaciones con los auditores externos, así como asegurar que se tomen las medidas oportunas frente a conductas o métodos que pudieran resultar incorrectos. También vela porque las medidas, políticas y estrategias definidas en el Consejo de Administración sean debidamente implantadas.

Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo

La Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, de la que forman parte cuatro Consejeros Independientes, tiene como principales competencias velar por el cumplimiento de la composición cualitativa del Consejo de Administración, evaluando la idoneidad, las competencias y la experiencia necesarias de los miembros del Consejo de Administración; elevar las propuestas de nombramiento de los Consejeros Independientes e informar de las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros; informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y del Colectivo Identificado; informar sobre las condiciones básicas de los contratos de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos; y examinar y organizar la sucesión del Presidente del Consejo y del primer ejecutivo del banco y, en su caso, formular propuestas al Consejo para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada. Asimismo, debe establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo de Administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo.

En materia de Gobierno Corporativo, tiene como competencias informar al Consejo de Administración las Políticas y normas internas corporativas de la sociedad, salvo que sean competencia de otras Comisiones; supervisar el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad, excluyendo las correspondientes a aquellos ámbitos que sean competencia de otras Comisiones; informar al Consejo de Administración, para su aprobación y publicación anual, el Informe Anual de Gobierno Corporativo; supervisar, en el ámbito de su competencia, las comunicaciones que la sociedad realice con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés, e informar de las mismas al Consejo de Administración; y cualesquiera otras actuaciones que resulten necesarias para velar por el buen gobierno corporativo en todas las actuaciones de la sociedad.

Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones, de la que forman parte cuatro Consejeros Independientes, tiene como principales competencias proponer al Consejo de Administración la política de retribuciones de los Consejeros y de los Directores Generales, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los Consejeros Ejecutivos, y velar por su observancia. Asimismo, informa respecto al Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros; además, revisa los principios generales

en materia retributiva y los programas de retribución de todos los empleados, velando por la transparencia de las retribuciones.

Comisión de Riesgos

La Comisión de Riesgos, de la que forman parte cuatro Consejeros Independientes, tiene como principales competencias supervisar y velar por una adecuada asunción, control y gestión de todos los riesgos de la entidad y su grupo consolidado y reportar al Pleno del Consejo sobre el desarrollo de las funciones que le corresponden, de acuerdo con lo establecido en la ley, los Estatutos Sociales, los Reglamentos del Consejo de Administración y de la propia Comisión.

Presidencia del banco

El artículo 55 de los Estatutos Sociales establece que el Presidente ejercerá su función en condición de consejero no ejecutivo. Es el máximo representante del banco y le corresponden los derechos y obligaciones inherentes a esa representación. El Presidente, en ejercicio de sus funciones, es el principal responsable del eficaz funcionamiento del Consejo de Administración y como tal, llevará en todo caso la representación del banco y ostentará la firma social, convocará y presidirá las sesiones del Consejo de Administración, fijando el Orden del día de las reuniones, dirigirá las discusiones y deliberaciones del Consejo de Administración y le corresponderá velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración.

Consejero Delegado

De acuerdo con el artículo 56 de los Estatutos Sociales, el Consejero Delegado es el máximo responsable de la gestión y dirección del negocio, correspondiéndole la representación del banco en ausencia del Presidente. El Consejo de Administración delegará de forma permanente al Consejero delegado además, todas aquellas facultades legalmente delegables que tenga por conveniente.

Unidades de control

La Dirección de Auditoría Interna y la Dirección de Regulación y Control de Riesgos tienen acceso y reporte directo al Consejo de Administración y sus Comisiones, a la de Auditoría y Control y a la de Riesgos, respectivamente.

El banco publica el Informe Anual de Gobierno Corporativo que incluye información detallada sobre el gobierno corporativo del banco, el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros y el Estado de información no financiera, que forman parte de este Informe de gestión, así como en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y en la página web corporativa de Banco Sabadell www.grupobancosabadell.com.

El cliente

Marca

“En Banco Sabadell ayudamos a personas y empresas a hacer realidad sus proyectos, anticipándonos y ocupándonos de que tomen las mejores decisiones económicas. Lo hacemos mediante una gestión responsable y comprometida con el medio ambiente y con la sociedad. Somos no conformistas y comprometidos. Trabajamos con profesionalidad y eficacia. Y nos relacionamos desde la empatía y la franqueza.”

Esta es la promesa de marca de Banco Sabadell, el banco que queremos ser. La marca tiene un compromiso con los clientes, empleados y con la sociedad porque “no solo nos distingue lo que hacemos sino cómo lo hacemos”.

Este año 2021 Banco Sabadell ha vuelto a demostrar que, a pesar de las circunstancias, su vocación sigue tan vigente como siempre, siendo fiel a sus valores para seguir ayudando a los clientes a tomar las mejores decisiones económicas. Porque en los momentos de incertidumbre hay decisiones que tomar, pero hay una que, sobre todo, hay que mantener: Estar al lado de los clientes.

Acompañando a nuestros clientes

La manera en que los clientes hablan de Banco Sabadell, de cómo el banco los ha acompañado a lo largo del tiempo y de la calidad del servicio que reciben, es el resultado de un modelo de negocio en el que el cliente es siempre el principal foco de atención.

La crisis del COVID-19 ha acelerado cambios en el comportamiento de los clientes, sobre todo en lo que se refiere a la adopción de nuevas formas de relacionarse, y ha consolidado un entorno en el que la digitalización y los canales remotos cobran cada vez más relevancia. El contexto actual pone de manifiesto la necesidad de transformación y es por ello que en Banco Sabadell se ha redefinido y acelerado el modelo de relación con los clientes, dando respuesta a sus nuevos hábitos de consumo.

Con un mayor control de la pandemia, el contexto macroeconómico está mejorando y cuenta con un importante paquete de estímulos y medidas para la recuperación económica, y Banco Sabadell quiere seguir apoyando y acompañando a los clientes en este camino.

Además, la sociedad tiene cada vez más una mayor conciencia social y medioambiental y por ello Banco Sabadell ha tomado la firme decisión de acompañar a nuestros clientes en su transición hacia la economía sostenible.

Clientes Particulares

En Banca de Particulares avanzamos hacia un modelo de relación que combina el soporte personal de gestores especializados en oficinas con el acceso a la oferta digital de nuestros productos, ofreciendo así una propuesta de valor diferencial al cliente, dando respuesta a la demanda actual y accediendo a un mayor número de clientes de este segmento.

Clientes Empresas

La capacidad de nuestra red para establecer relaciones fructíferas y duraderas con las empresas –la antigüedad media de los clientes es de 11 años– es una de las fortalezas de nuestra Banca de Empresas, que vamos a potenciar todavía más. Banco Sabadell tiene un buen conocimiento de los clientes, lo que permite aportarles soluciones especializadas y acompañarlos en el desarrollo de su negocio.

Un impulso hacia la digitalización

Banco Sabadell continúa desarrollando un plan de digitalización para garantizar una experiencia de usuario lo más completa y satisfactoria posible. Este plan implica la incorporación de nuevas capacidades y servicios digitales y el acompañamiento a los clientes en su camino hacia la digitalización. Algunos ejemplos de las mejoras implantadas son la unificación de transferencias, la eliminación de la verificación manual de nuevas cuentas y la simplificación contractual de fondos y cuentas vista, la capacidad de consultar liquidaciones de tarjetas de meses anteriores y de reclamar cargos incorrectos a través de canales digitales y las mejoras de capacidades y usabilidad en la gestión de ficheros.

Acompañar a los clientes en este camino es vital para asegurar que los clientes conocen las soluciones en los canales a distancia y las operativas en autoservicio que el banco tiene habilitadas y que disponen de la información suficiente para utilizarlas. Para estar junto al cliente en su proceso de digitalización, Banco Sabadell ha implementado un Plan de Acompañamiento personalizado, segmentado por tipología y adaptado a cada cliente, con comunicaciones simples y orientadas al usuario, que ayuda al cliente a familiarizarse con el uso de los canales a distancia y realizar operativas en autoservicio de manera cómoda, ágil y segura. Un plan con una continuidad en el tiempo, de forma de que el cliente percibe que estamos a su lado en todo momento y le motivamos para ir evolucionando en su camino hacia la digitalización.

Algunos de los ejes de comunicación que se han llevado a cabo son:

- Acompañamiento a nuevos clientes desde el inicio, potenciando el uso de los canales remotos.
- Comunicaciones a clientes según su grado de digitalización y una *newsletter* periódica para informar de las nuevas capacidades digitales y facilitar las existentes.
- Comunicaciones específicas para seniors, informándoles de cómo realizar las operativas más frecuentes a través de canales a distancia.

- Vídeos tutoriales de las principales operativas a distancia con el objetivo de mostrar de forma visual y simple el flujo de pantallas para realizar la transacción, así como fichas entregables a clientes para ayudarles a operar en los cajeros, App y BS online.

Gracias a todas las acciones realizadas en Banco Sabadell, un 60 % de nuestros clientes ya son digitales, incrementando un 5 % respecto al año anterior.

Mejora de la experiencia de cliente

Mejora continua

En Banco Sabadell se trabaja desde la perspectiva de la mejora continua, por eso se ha desarrollado una metodología que permite escuchar la voz del cliente, medir y valorar cuáles son los principales motivos de satisfacción e insatisfacción y cuan cerca o lejos se está de cumplir con las expectativas de nuestros clientes. El fin último es el de implementar líneas de actuación que permitan no sólo mejorar su experiencia sino también intentar superar sus expectativas.”

La nueva metodología ha permitido transformar y mejorar los procesos haciéndolos mucho más *customer centric* y logrando, por tanto, que la experiencia vivida por los clientes sea mucho más satisfactoria.

BS Idea: el cerebro colectivo para la Transformación de Banco Sabadell

BS Idea es un programa de innovación colaborativa gamificado, inspirado en la metodología design thinking, que permite a todos los empleados de Banco Sabadell proponer ideas de mejora sobre cualquier ámbito de la organización. Se trata de un modelo adaptado a la estrategia de Banco Sabadell en el que el talento de los participantes ayuda a las Direcciones a lograr sus objetivos.

BS Idea se instrumenta a través de Retos, que son concursos focalizados en aquellos proyectos prioritarios para la entidad, seleccionados por el Comité de BS Idea, compuesto por directivos de la entidad. En 2021 se han lanzado 12 retos distintos con temáticas tan relevantes y diversas como la reducción de tareas no comerciales en oficinas, las nuevas formas de trabajar (SmartWork), los Fondos Europeos, el impulso del negocio de renta

variable, el negocio hipotecario del futuro o el incremento de uso de nuestros canales digitales, entre otros. La participación en estos concursos ha sido un éxito, demostrando una vez más la importancia de escuchar la voz de los empleados.

Un jurado específico para cada reto premia aquellas ideas que tienen un mayor alineamiento con la estrategia del banco, con la mejora de la experiencia de cliente y con el proceso de transformación. Es además un excelente canal de innovación y comunicación entre los equipos que pueden transmitir su opinión y compartir experiencias.

Como novedad, este año se ha lanzado una nueva sección dedicada al *testing* con usuarios internos.

En un entorno de digitalización y cambios constantes, surge la necesidad de disponer de un espacio único en el que llevar a cabo todo tipo de pruebas con usuarios, antes de lanzar los productos, servicios y procesos. BS Idea ofrece a las Direcciones y equipos de proyectos, la posibilidad de mejorar la usabilidad y la experiencia de usuario mediante la realización de test con empleados del banco.



1.459

Ideas Publicadas



7.208

Usuarios activos

Medición de la
experiencia de
cliente



484

Ideas Seleccionadas



538

Nuevos usuarios

Medición de la experiencia de cliente

En Banco Sabadell la medición de la Experiencia de Cliente se focaliza en la obtención de *insights* que ayudan en la toma de decisiones y que impulsan una cultura cada vez más *customer centric*.

La medición se realiza a través de un entendimiento del mercado, del consumidor y del cliente, y para ello se usan diversas metodologías de análisis tanto cualitativas como cuantitativas.

Análisis cualitativo

La medición cualitativa se lleva a cabo a partir de diferentes estudios e investigaciones en base a diferentes metodologías con el objetivo de entender mejor el entorno y conocer a los clientes. Entre los objetivos que se persiguen están los siguientes:

- Entender las inquietudes, preocupaciones y actitudes del consumidor y sus necesidades actuales y futuras.
- Identificar la parte más emocional y menos explícita en la toma de decisiones de los consumidores.
- Escuchar en profundidad, activa y constantemente la voz del cliente, lo que permite conocer cómo vive su relación con el banco en los distintos puntos de contacto.

Entre las metodologías utilizadas podríamos destacar desde convencionales entrevistas en profundidad o los *focus group* por segmentos, hasta metodologías más novedosas basadas en la economía del comportamiento y la detección de las emociones y motivaciones más profundas de los consumidores.

Análisis cuantitativo

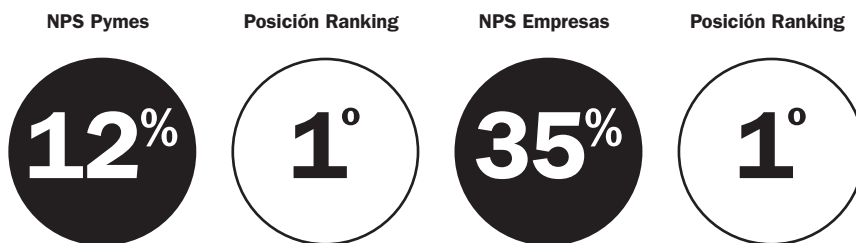
Banco Sabadell España analiza también la experiencia de sus clientes a través de estudios cuantitativos. Algunos de ellos más próximos al concepto tradicional de satisfacción y otros que incorporan aspectos más emocionales del cliente: para concienciar a la organización de la importancia de tener al cliente presente en nuestras decisiones, para accionar mejoras.

1. Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS) es el indicador de referencia del mercado para medir la Experiencia de Cliente, permitiendo a Banco Sabadell compararse con sus competidores e incluso con empresas de otros sectores, tanto a nivel nacional como internacional.

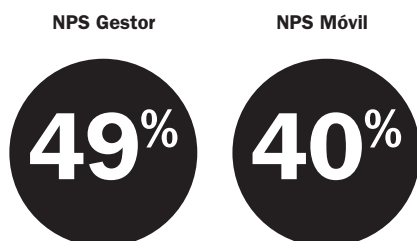
La medición se realiza para los principales segmentos de clientes, productos y canales de relación. En este sentido, cabe destacar los resultados en los segmentos de empresas y pymes, segmentos en los que Banco Sabadell históricamente ha desarrollado una mayor especialización, que le ha llevado a ser el banco más recomendado por las empresas.

Banco Sabadell es el banco más recomendado por las empresas.



Fuente: Benchmark Accenture (datos acumulados 2021). NPS Gestor y NPS Móvil se refiere a banca retail.

En estos últimos años, fruto de la transformación digital, ha ganado importancia la medición de los canales digitales que complementa el canal tradicional de atención (gestor):



Posición Ranking de las entidades que forman parte del peer group del estudio BchK NPS de Accenture (BBVA, La Caixa, Santander y Banco Sabadell).

2. Estudios de satisfacción

Banco Sabadell realiza periódicamente encuestas y estudios internos que permiten conocer la satisfacción de sus clientes e identificar áreas de mejora para determinados procesos y canales de contacto. Para cada uno de estos estudios, el banco se marca unos objetivos de mejora y realiza un seguimiento continuo.

En este sentido, Banco Sabadell en España escucha la voz de sus clientes a través de unas 300 mil encuestas anuales y más de 20 puntos de contacto.

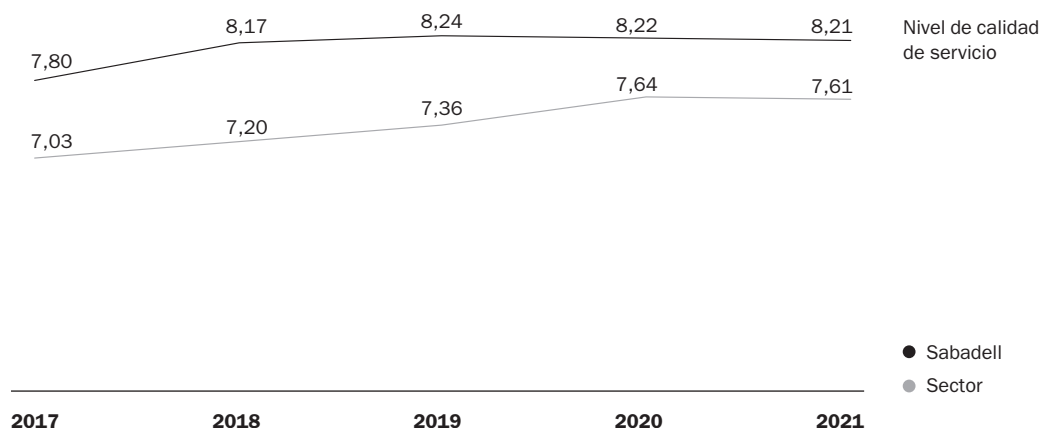
En el actual contexto marcado por la pandemia y la digitalización, ganan relevancia todos aquellos estudios relacionados con el ámbito digital. Para Banco Sabadell el uso de los canales digitales es un Momento de la Verdad, por lo que ha focalizado sus esfuerzos en la medición de la satisfacción y mejora de la Experiencia cliente con BS Online Particulares, BS Online empresas, App Móvil, etc.

3. Estudios de calidad comercial

Además de analizar la percepción de clientes, Banco Sabadell realiza también estudios objetivos como el *Mystery Shopping*, donde una consultora independiente evalúa, mediante la técnica de pseudocompra, la calidad de servicio y la sistemática comercial ofrecida por el equipo comercial.

EQUOS RCB (Stiga) es el *benchmark* de mercado que evalúa la calidad de servicio ofrecida por el sector financiero español mediante la técnica del *Mystery Shopping*.

Banco Sabadell continúa manteniendo un diferencial de calidad respecto al sector que además se ha visto incrementado en el último año.



Reconocimientos

Banco Sabadell constituye un referente para las organizaciones en España, por su consolidada trayectoria en la gestión de la calidad y su reconocido modelo de gestión.

Es la única entidad financiera en España que ha obtenido más de 700 puntos EFQM (European Foundation for Quality Management), en tres evaluaciones consecutivas (2014-2016-2018), lo que le otorga el máximo grado de mérito en el Sello de Excelencia EFQM y confirma la robustez y el grado de excelencia de su modelo de gestión. Esta puntuación EFQM también le ha permitido ostentar, desde su creación, el título de Embajador de la Excelencia Europea con mención especial.

Para Banco Sabadell el reconocimiento de la excelencia a nivel interno es muy importante. En este sentido, hace casi 20 años que creó unos premios a través de los que reconoce la excelencia de aquellas oficinas (fruto del resultado de las encuestas de satisfacción a clientes), direcciones corporativas y proyectos, que son un referente para el resto de la entidad.

Uno de los premios internos que el banco creó en 2020, como resultado de su firme compromiso con la sostenibilidad, fue el reconocimiento a los mejores proyectos de sostenibilidad implantados en la organización, con impacto en la contribución del banco a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y bajo criterios ESG (Environmental, Social & Governance). En 2021, se ha experimentado un incremento exponencial de candidaturas presentadas, una de las cuales ha obtenido además un reconocimiento externo. Se trata del Programa de Acompañamiento para la mejora socioeconómica de familias vulnerables, ganador del primer premio a las Buenas Prácticas en Gestión, otorgado por el Club Excelencia en Gestión, en la categoría de Gran Organización.

En 2021, a pesar del contexto de restricciones por COVID-19, Banco Sabadell ha seguido premiando y

visibilizando la excelencia interna, adaptando los reconocimientos a formatos virtuales o híbridos, según las restricciones sanitarias del momento. En estas situaciones adversas, cobra todavía más importancia el reconocimiento, ya que supone un motor motivacional para los empleados, que se refleja también en los resultados a nivel externo.

Servicio de Atención al Cliente (SAC)

La actividad del SAC de Banco de Sabadell, S.A. se ajusta a lo establecido en la Orden del Ministerio de Economía 734/2004, de 11 de marzo, a las directrices de la EBA (European Banking Authority), a la ESMA (European Securities Market Authority) y al Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros de Banco Sabadell. La última modificación del Reglamento ha sido aprobada por el Banco de España en junio de 2021.

El SAC de Banco Sabadell, de acuerdo con su Reglamento, atiende y resuelve las quejas y reclamaciones de los clientes y usuarios financieros de Banco Sabadell y de las otras entidades adheridas al mismo: 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. y Sabadell Consumer Finance, S.A.U.

El SAC es independiente de las líneas operativas y de negocio del banco, con objeto de garantizar su autonomía de decisión, y está dotado de los medios necesarios que le permitan una adecuada gestión de las reclamaciones y quejas que le sean planteadas bajo los principios de transparencia, independencia, eficacia, coordinación, rapidez

y seguridad. Así mismo, el SAC dispone de la autoridad suficiente para tener acceso a toda la información y documentación necesaria para poder analizar cada caso, estando las unidades operativas y de negocio obligadas a colaborar diligentemente al respecto. El Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros de Banco Sabadell asegura el cumplimiento de los requisitos indicados.

En el año 2021 se han recibido 49.720 quejas y reclamaciones, un 16,9 % más que en 2020, a los que se añaden los 1.143 expedientes pendientes a 31 de diciembre de 2020. De este volumen, durante 2021 se han gestionado 49.949 expedientes.

Véase mayor detalle en la nota 42 de las Cuentas anuales consolidadas de 2021.

Estrategia multicanal

Banco Sabadell dispone de un conjunto de canales de comunicación con sus clientes tanto físicos (red de oficinas nacional e internacional y red de cajeros) como digitales (BS online, Sabadell móvil, Oficina directa y Redes sociales), respondiendo a la demanda actual de sus clientes.

El banco sigue buscando aunar lo mejor de la banca de siempre, como es la relación personal, con lo mejor del mundo digital.

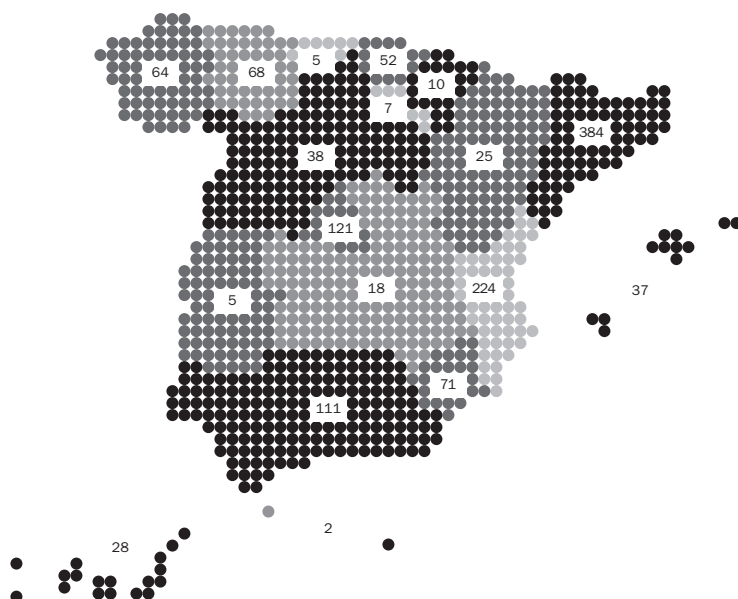
La oficina ha dejado de ser el punto neurálgico de operaciones para abrirse a una amplia gama de puntos de contacto, donde el cliente es el protagonista. Ello requiere simplificar al máximo los procesos y cambiar el modelo de distribución, algo a lo que el banco le está dedicando un gran esfuerzo y así poder dar respuesta a la ubicuidad de nuestros clientes y ofrecerles las mejores experiencias.

Red de oficinas

Banco Sabadell concluyó el año 2021 con una red de 1.593 oficinas (290 oficinas de TSB), con una disminución neta de 490 oficinas en relación con el 31 de diciembre de 2020 (disminución de 326 oficinas sin considerar TSB).

Del total de la red de oficinas de Banco Sabadell y su grupo, 955 oficinas operan como Sabadell (con 25 oficinas de banca de empresas y 2 de banca corporativa); 64 como SabadellGallego (con 3 de banca empresas); 85 oficinas como SabadellHerrero en Asturias y León (con 3 de banca de empresas); 66 oficinas como SabadellGuipuzcoano (con 5 de banca de empresas); 11 oficinas como SabadellUrquijo; 89 oficinas corresponden a Solbank; y 323 oficinas configuran la red internacional, de las que 290 oficinas corresponden a TSB y 15 oficinas a México.

Número de oficinas
por comunidad autónoma





● **Sociedades filiales y participadas**
México DF (México)
Londres (Reino Unido)

● **Sucursales**
Miami (EEUU)
París (Francia)
Casablanca (Marruecos)
Lisboa (Portugal)
Londres (Reino Unido)

● **Oficinas de representación**
Alger (Argelia)
São Paulo (Brasil)
Pekín (China)

Shanghái (China)
Bogotá (Colombia)
Dubái (EAU)
Nueva York (EEUU)
Nueva Delhi (India)

Varsovia (Polonia)
Lima (Perú)
Santo Domingo (RD)
Singapur (Singapur)
Estambul (Turquía)

Red de cajeros

El parque de dispositivos de la red de autoservicio en España a diciembre de 2021 es de 2.645 unidades, distribuido en 1.922 cajeros de oficinas y 723 cajeros desplazados. El decremento de cajeros de oficinas y el incremento del número de cajeros desplazados es derivado del cierre de oficinas que se ha realizado a lo largo del ejercicio.

Respecto a las transacciones realizadas durante el año 2021 se observa una tendencia bajista, se han efectuado un total de 87.407.601 operaciones, una disminución del 2 % en el número total de operaciones. En cuanto a las tipologías de transacciones más utilizadas, para la dispensación de efectivo se registran volúmenes similares al ejercicio anterior y los ingresos de efectivo mantienen una tendencia alcista aumentando en un 21 % el número de transacciones.

Durante el año 2021 se han centrado los esfuerzos en la mejora continua de la disponibilidad global del parque y en la mejora de la experiencia de los clientes.

Para poder alcanzar esta mejora durante el año 2021 se han puesto en funcionamiento una serie de iniciativas de las cuales destacan la asistencia de los cajeros fuera del horario laboral de oficina, incluyendo fines de semana y festivos, la mejora de la monitorización de los cajeros creando nuevos indicadores y paneles de control de seguimiento, nueva funcionalidad de reciclaje y modificaciones

en la interacción de los clientes con las operativas más críticas y utilizadas.

Por otro lado, otras de las iniciativas abordadas en el transcurso del año han sido el análisis y seguimiento de los cajeros desplazados para garantizar una mayor rentabilidad y eficiencia operativa y el diseño del *footprint* de cajeros automáticos que tendrá impacto en la organización y distribución de los mismos.

En el año 2021 se ha alcanzado la ratio del 60 % de clientes digitales, logrando un incremento del 5 % en el número de clientes digitales respecto al ejercicio 2020.

Los clientes digitales del segmento de particulares han aumentado un 5 % respecto a 2020 y los clientes del segmento de empresas un 2 % durante el mismo periodo.

Sumado a este crecimiento de la base de cliente digitales, la frecuencia de conexión por cliente; uso y contratación a través de los canales digitales también han seguido creciendo como se detallará más adelante.

En 2021 se ha continuado empujando la creación de nuevas capacidades digitales y remotas para ofrecer a los clientes un mejor servicio desde los canales digitales, entregando una mayor comodidad sin tener que desplazarse a la red de oficinas. Tanto la web como el móvil han contribuido a mejorar la experiencia de cliente y al mismo tiempo a cumplir con la eficiencia del plan estratégico.

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

Pese a los datos positivos de crecimiento y uso del móvil, el tráfico y la frecuencia de uso de Sabadell Online se mantienen altos, recibiendo un promedio anual aproximado de 10 millones de visitas mensuales con una prevalencia de uso operativo y transaccional, sobre todo en el segmento de empresas.

El número de transacciones que se realizan a través de Sabadell Online continúa creciendo tanto en capacidades de contratación como en operativas de *servicing*, las

cuales se han reducido en torno al 62 % en oficinas a favor de los canales remotos respecto 2020. En concreto, la operativa de transferencias se ha incrementado en un 4 % en Sabadell Online respecto al año anterior.

En 2021 el indicador de satisfacción de clientes en Sabadell Online Empresas ha aumentado a 7,3 puntos (+0,15 frente al ejercicio anterior) gracias a una serie de mejoras en este canal digital. A partir de encuestas de satisfacción y entrevistas con clientes, se ha puesto foco en perfeccionar la operativa diaria y mejorar la experiencia digital de los clientes de Banca de Empresas alrededor de cuatro grandes líneas de actuación:

- Perfeccionar las funcionalidades que los clientes usan de forma cotidiana (p. ej., simplificación de la operativa de transferencias y una mayor facilidad para gestionar ficheros);
- Mejorar la usabilidad para aumentar la calidad del servicio (p. ej. menús más funcionales e intuitivos y nuevos accesos entre Sabadell Online Particulares y Sabadell Online Empresas);
- Facilitar la interacción entre cliente-gestor para reforzar la relación (p. ej. videollamadas seguras entre clientes y gestores y gestión online de citas previas);
- Ampliar la oferta digital para sorprender a los clientes (p. ej. nueva interfaz en Sabadell Online Empresas para acceder al servicio de asesoramiento de PwC para tramitar ayudas del Fondo de Recuperación Europeo).

Sabadell Móvil, adopción y hábito de uso creciendo

La adopción por parte de los usuarios de Banco Sabadell de la solución App de banca a distancia sigue siendo creciente, pasando de 2,8 a 2,9 millones de usuarios, lo que supone un aumento del 7 % en comparación con el ejercicio anterior.

A este incremento de usuarios ha de sumarse un incremento de la frecuencia de acceso del 5 % en *logins* mensuales por usuario frente al ejercicio anterior, pasando a un promedio de 20 *logins* mensuales por cliente en el segmento de particulares.

Es por ello que a lo largo de este año se ha puesto foco en reducir las barreras de entrada y fricción en los *journeys* de acceso a los canales digitales, habilitando nuevas funcionalidades para la obtención de credenciales de banca a distancia sin necesidad de acudir a la red de oficinas, así como la optimización en la recuperación de las mismas en caso de pérdida u olvido.

Sumado a este esfuerzo en facilitar la entrada a nuestra oficina *online*, se ha puesto foco en mejorar la profundidad de información disponible, habilitando la consulta de movimientos de cuentas hasta 10 años. Además, para facilitar la comprensión e identificación de movimientos en cuentas se han añadido los logotipos de los principales vendedores que originan los pagos. Así, de un vistazo el cliente puede reconocer el origen de un pago sin necesidad de leer o de profundizar.

También se han mejorado operativas como el flujo de bloqueo de tarjeta de débito/crédito o el pago de impuestos para ofrecer a los clientes una mayor claridad, sencillez y facilidad en el proceso, consiguiendo una reducción de la tasa de abandono de la operativa *online* y, al mismo tiempo, un descenso de llamadas a Oficina Directa.

En cuanto a la adopción de uso de las operativas relacionadas con productos financieros, destacan las siguientes evoluciones:

En concreto, a nivel de inversión y ahorro, la operativa de compra y venta de valores aumenta un 5 % su uso en canales digitales respecto al 2020, siendo el incremento de las suscripciones remotas de fondos de inversión acumuladas a lo largo de este ejercicio un 42 % respecto al periodo anterior. En cuanto a las aportaciones extraordinarias a Planes de Ahorro en remoto se han incrementado en un 13 % y las aportaciones extraordinarias a Planes de Pensiones en remoto en un 4 % en comparación con 2020.

La evolución en productos de financiación ha sido la siguiente:

En los préstamos preconcedidos, se está finalmente volviendo a niveles de venta pre-COVID. El foco en 2021 ha sido habilitar mayores importes de concesión disponibles de forma inmediata y en un click para los usuarios, incrementándose el importe medio de contratación *online*.

En materia de financiación hipotecaria, el esfuerzo se ha concentrado en seguir desplegando herramientas de simulación con el fin de permitir a los usuarios avanzar en la decisión de compra y financiación de su vivienda. Se trata de la primera parte de un plan de desarrollo de herramientas que faciliten la contratación de créditos hipotecarios en remoto, que se está desplegando a lo largo del cuarto trimestre y primer semestre de 2022.

Finalmente, en la gama de medios de pagos, se ha habilitado la capacidad de contratar, por parte de nuestros clientes, las tarjetas de débito y crédito digitalmente. Dicho proceso consta de un catálogo digital, selección y comparación de productos, contratación 100 % *online* y activación *online* de la tarjeta.

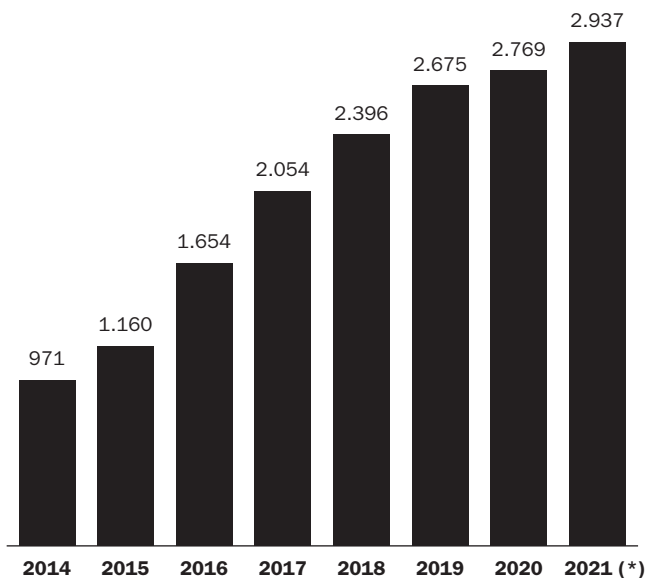
Sabadell Wallet

La tendencia de uso de la App de pagos por móvil de Sabadell sigue en sendas positivas de crecimiento.

Se ha registrado un aumento del 58% en los *logins* respecto al año anterior con un promedio de 6 *logins* mensuales por cliente.

Las operativas más frecuentemente utilizadas se concentran en:

El envío de Bizum, creciendo un 142 % en comparación respecto al año anterior. El uso de Instant Money (servicio que permite habilitar la recogida de dinero en efectivo en cajero sin necesidad de tarjeta, tan solo con un código de 6 dígitos) crece un 30 %. La última operativa a destacar es la adopción y uso del pago móvil que registra un incremento del 86 % frente al año anterior en volumen de operaciones.



Evolución de clientes activos en Sabadell Móvil (en miles de clientes)

(*) Última información disponible a noviembre de 2021.

Oficina directa

Durante el año 2021 se han reducido los contactos en la Oficina Directa en más de un 24 % respecto a los registrados en 2020 y se han alcanzado los 4,9 millones de contactos.

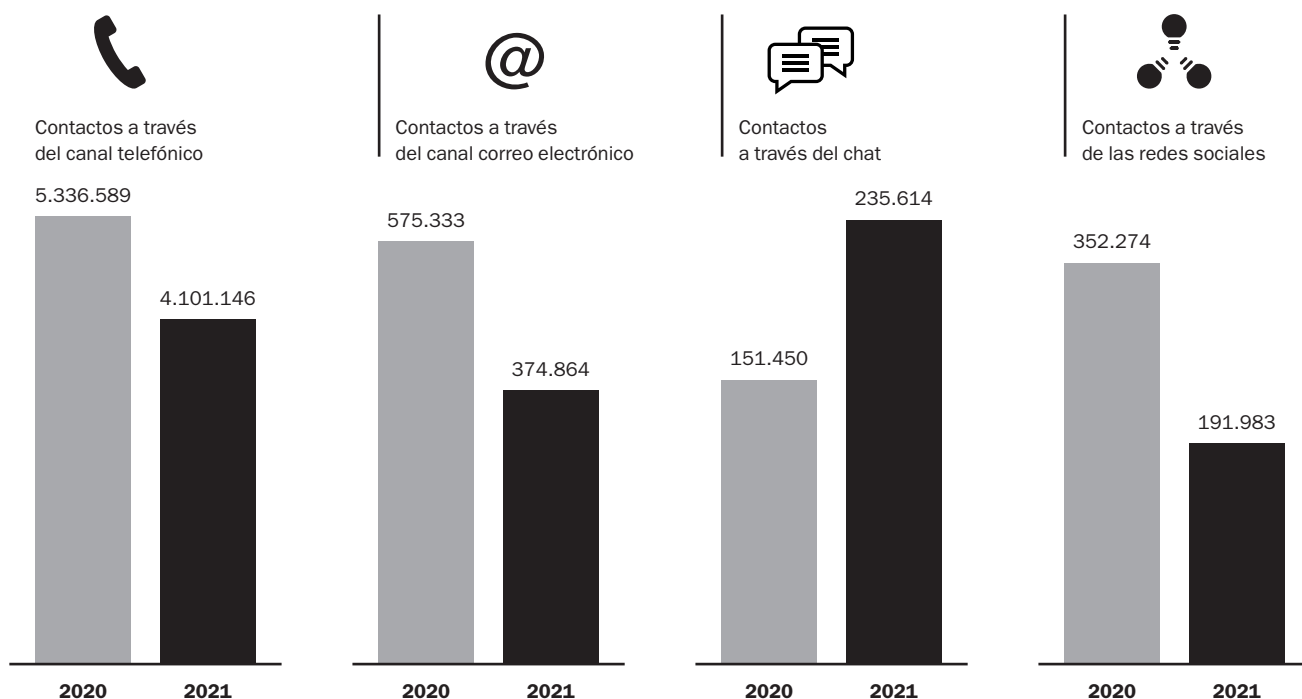
El canal de atención que ha experimentado mayor crecimiento durante este año ha sido el chat. Las consultas telefónicas representan el 84 % de los canales por encima de los contactos por el canal correo electrónico, el chat y las redes sociales. En el gráfico a continuación se informa de las volumetrías por tipo de canal.

En cuanto a los niveles de servicio, la ratio SLA (Service level agreement) en atención telefónica se posicionó por

encima del 93 %, seguida por un SLA en el chat del 94,9 % y un SLA en el canal correo electrónico del 91 %. En las redes sociales se recibieron más de 192.000 menciones y el SLA fue 98 %.

El decremento de volumetrías durante 2021 está motivado por:

- 290.000 llamadas se han reducido por la mejora de procesos e iniciativas de eficiencia, como por ejemplo:
 - La activación de locuciones de autoservicio en el canal telefónico, que ayudan a realizar las operativas diarias a nuestros clientes.
 - Implantación del Asistente virtual.
- Restricción horaria de operativas no críticas (de 19:00 horas a 8:00 horas).



Redes sociales

Banco Sabadell inició en 2007 su andadura a través de las redes sociales. El objetivo, conocer al cliente digital, sus necesidades, sus sugerencias y analizar la mejor forma para ayudarle. Tres años más tarde, en 2010, Banco Sabadell comenzó a participar activamente en espacios de conversación social a través de las redes sociales más populares, Facebook y Twitter. Actualmente, Banco Sabadell tiene presencia en cinco canales social media: Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube e Instagram con 20 perfiles diferentes a nivel nacional y se posiciona como una de las entidades financieras con mejor reputación digital del sector.

Las redes sociales son uno de los principales canales en la relación con nuestros clientes, tanto para gestionar consultas bancarias, como para la difusión de mensajes institucionales, de negocio, campañas de marketing o de interés general.

Su uso se multiplica de forma exponencial y es prioritario para el banco potenciar su presencia en ellas. A finales del 2011, dada la demanda y la necesidad de atender a todos los clientes de cualquier lugar del mundo, se implantó el servicio de 24x7.

A día de hoy, Banco Sabadell tiene una audiencia que ronda los 600 mil seguidores. A cierre de 2021, se ha monitorizado o atendido más de 350 mil menciones a la marca.

Una de las claves del éxito radica en la atención continuada y seguimiento constante de las gestiones que generan los seguidores y clientes. Uno de los indicadores (KPI, por sus siglas en inglés) más destacados en los informes de posicionamiento del mundo del Social Media es la ratio de respuesta por interacción y Banco Sabadell está valorado de forma muy positiva. Además, el contenido corporativo e institucional ha encontrado a través de las redes sociales un gran altavoz y fuente de prescripción interna y externa, sobre todo durante el periodo de confinamiento y en general durante la pandemia de la COVID-19. A través de las redes sociales, se difunden y retransmiten en directo un gran número de eventos patrocinados y jornadas en las que Banco Sabadell participa activamente, también con especial importancia este año todas aquellas difusiones a través de las plataformas digitales. Muestra de ello son las Presentaciones de Resultados, la Junta General de Accionistas, el Barcelona Open Banc Sabadell – Trofeo Conde de Godó, cuya cobertura ha sido eminentemente digital, igual que lo ha sido el South Summit o los Premios a la Investigación de la Fundación Banco Sabadell. Además, este 2020 ha marcado un antes y un después en el compromiso de la entidad con la Sostenibilidad y con la sólida consolidación de una comunidad digital bajo los *hashtags* #SomosSabadell y #EstarDondeEstés.

Siguiendo con los objetivos iniciales, Banco Sabadell sigue de cerca las tendencias, las conversaciones sociales asociadas a la entidad, las audiencias, y sobre la base de estos análisis, elabora una estrategia para ampliar y fortalecer su presencia, impacto y *engagement*. Ejemplo de este crecimiento es la atención en nuevos canales como Instagram, la recogida de opiniones y respuesta en los

markets de las aplicaciones móviles, la escucha en foros del sector y el análisis e interacción establecida este año en las valoraciones de las oficinas, en GoogleMaps.

La entidad sigue ganando presencia digital en canales con gran crecimiento como Instagram y LinkedIn y continúa con la especialización de segmentos a través de los perfiles como los de prensa (@SabadellPrensa @SabadellPremsa y @SabadellPress), el de la Fundación de Banco Sabadell (@FBSabadell), el de @BStartup dirigido a los emprendedores, el perfil de @InnoCells como apoyo a los nuevos negocios y la transformación digital, así como a través de @Sabadell_Help, la cuenta específica para atención al cliente.

Transformación digital y experiencia de cliente

Enfoque y prioridades de transformación digital de Banco Sabadell

Las prioridades en transformación digital, en línea al nuevo Plan Estratégico presentado en 2021, comprenden la implantación de nuevos modelos remotos de venta para productos sofisticados, la evolución de la compra en autoservicio de productos de adquisición y continuar con la mejora y la incorporación de nuevas operativas, también en autoservicio, para que los clientes sean más autónomos en su día a día. La aceleración requerida para impulsar estas tres palancas de transformación ha generado la oportunidad de revisar las capacidades organizativas, metodológicas y tecnológicas para mejorar la productividad y la experiencia de usuario.

En su apuesta por poner la transformación digital en el centro de su estrategia y sus operaciones, Banco Sabadell ha reforzado el mandato de InnoCells, convirtiendo esta filial en el digital hub del banco. Esta plataforma agrega capacidades digitales para generar sinergias, permitiendo a la entidad alcanzar objetivos exigentes a través de un modelo de innovación híbrida (interna y externa) con capacidades de ejecución de proyectos y *expertise* digital.

InnoCells

InnoCells combina un equipo multidisciplinar capaz de abordar retos y proyectos *end-to-end*, a través de la reflexión y la ejecución, que permiten maximizar el impacto para el Grupo Banco Sabadell y potenciar la experiencia de los clientes.

InnoCells agrega capacidades clave para el grupo:

- Liderazgo digital: coordinar las capacidades de innovación digital del banco y aportar una visión estratégica desde el ecosistema sobre aspectos de negocio clave identificando prácticas líderes en el mercado.
- Diseño estratégico y visión cliente: evolución de la

- propuesta de valor hacia la entrega de experiencias digitales *customer-centric*. Abordar los retos de manera holística e incorporar la voz del cliente en todo el proceso: entender al usuario y sus problemas, proponer nuevos productos y servicios o modificar procesos actuales, y validar las soluciones con usuarios.
- Desarrollos tecnológicos ágiles: escalar las capacidades organizativas del banco adoptando nuevas metodologías de trabajo ágiles que potencien la capacidad de entrega y el aprendizaje continuo en los proyectos.
 - Alianzas estratégicas: combinar la innovación interna con capacidades externas, participando activamente en el ecosistema de innovación. Colaborar con *startups* a gran escala que complementen la propuesta de valor de Banco Sabadell y permitan acelerar el *time-to-market* y la oferta de nuevos servicios o funcionalidades a los clientes.
 - Impulsar las capacidades de la arquitectura tecnológica: desarrollar nuevas capacidades tecnológicas que permitan mejorar la productividad y la conexión con terceros a gran escala.
 - Multiplicador de capacidades: diseñar, ejecutar y entregar proyectos de negocio claves para el grupo.

Principales entregas en 2021

InnoCells ha contribuido a la oferta digital de Banco Sabadell y a la mejora de la experiencia de cliente tanto a través del desarrollo de proyectos desde cero como mediante la adaptación de procesos existentes o la exploración de nuevos entornos.

Algunos ejemplos recientes de Banca de Particulares con un alto impacto en la experiencia de usuario de los clientes son:

- Incremento de la profundidad de la consulta de movimientos a 10 años: en marzo de 2021 habilitamos la visualización de movimientos de más de 24 meses y hasta 10 años en BS Online (BSO) y BS Móvil (BSM), permitiendo al cliente consultar los movimientos correspondientes sin necesidad de acudir a canales asistidos.
- Mejoras en la operativa de impuestos: en el primer trimestre de 2021 se ha mejorado la operativa de impuestos, dándole mayor visibilidad tanto en web como en móvil y mejorando la experiencia en el formulario de impuestos.
- Contratación *online* de tarjetas: desde julio de 2021 se permite al cliente contratar una tarjeta a través de BSO y BSM. Se crea, además, un catálogo que facilita a nuestros clientes conocer mejor las tarjetas que ofrece el banco y ver cuáles se adaptan mejor a sus necesidades.
- Mejoras en la operativa de tarjetas: entre julio y septiembre de 2021 mejoramos el servicio y la experiencia en operativas de tarjetas con diferentes iniciativas, como permitir al cliente reclamar operaciones desde los canales digitales con firma digital, proporcionar mayor detalle cuando se le rechaza un pago, consultar liquidaciones de tarjetas o mejorar la visibilidad de información sobre tarjetas en BSO y BSM.
- Integración Web y móvil con Adobe Target: tanto para contenido informacional como para el transaccional, habilitamos la integración con Adobe Target que permitirá al banco un mayor grado de personalización de las ofertas y promociones que presentamos a los clientes, permitiendo además cambios en la información presentada sin necesidad de intervención de los equipos de IT.
- Reducción SMS: durante todo el año 2021 se ha ido reduciendo el total de SMS que se envían a clientes desde diferentes operativas de BSM, reemplazando los mensajes SMS por notificaciones *push* y fomentando la migración de clientes a firma Digital, lo que ha supuesto un ahorro de costes significativo para el banco.
- DDC - KYC BSO: con el marco de la implantación de la Debida Diligencia Continuada, se crea un espacio en BSO en el que el cliente puede identificar claramente la documentación que se le requiere para poder seguir teniendo una cuenta operativa. Del mismo modo, se ha planificado un conjunto de comunicaciones, que van a hacer que el cliente sepa en todo momento las acciones pendientes y cuándo se le requiere llevarlas a cabo.
- Asistente Virtual: nuevo Asistente Virtual de Banco Sabadell, apoyado en la plataforma conversacional y la Oficina Virtual, listo para incorporar los flujos conversacionales necesarios para reducir el volumen de llamadas a Oficina Directa y fomentar el autoservicio.
- Mejora de servicio y operativa de préstamos preconcédidos aumentando el límite contratable en canales digitales para que el cliente pueda disponer de un préstamo de hasta 30.000 euros al momento. Se mejoran los flujos de contratación tanto en autoservicio como en los canales asistidos, ofreciendo más información al cliente sobre lo que se va a requerir para formalizar la operación y optimizando la información a los equipos de atención para mejorar los tiempos de gestión de solicitudes.
- Mejorar el acceso a los flujos de contratación, ofreciendo un espacio específico en la posición global para la contratación de productos como seguros y tarjetas que además es personalizable (precio, contenido...) por marketing de forma autónoma.
- Hipoteca Digital: desplegadas nuevas capacidades para iniciar el proceso de captación y gestión de la demanda de producto hipotecario en canal digital, mediante el despliegue en octubre de un simulador hipotecario que permitirá a los clientes valorar su capacidad de financiación y una primera aproximación a las cuotas resultantes, así como permitir al banco cualificar los *leads* digitales en función de su madurez para asignar recursos comerciales a la gestión de aquellos con mayor posibilidad de conversión, así como en diciembre de 2021 de una prueba piloto de un portal de acompañamiento que habilitará y guiará al cliente para poder aportar *online* la documentación necesaria para el estudio de solvencia, a la vez que se automatiza la consulta a *bureaus* y se da una mejor visibilidad al

gestor de la situación de las operaciones en esta fase del proceso. Todo ello deberá redundar en un incremento de la demanda de producto hipotecario, un mejor acompañamiento a nuestros clientes, especialmente en canales remotos, y una mayor conversión de las oportunidades (reduciendo el esfuerzo comercial y, por tanto, mejorando la eficiencia).

- DDC – Actualización de DNI con Onfido: en diciembre de 2021 y dentro del marco de la Debida Diligencia Continuada, se ha mejorado el acceso a información disponible de cliente y acceso a flujos de actualización de esta. Este año, se habilita la posibilidad de actualizar el DNI desde la web a través del proveedor Onfido, mejorando la experiencia y la conversión del proceso actual con el proveedor Veridas (la posibilidad de actualizar DNI en BS Móvil está disponible desde enero de 2022).
- *Onboarding* Digital: apertura en diciembre de 2021 del nuevo servicio de alta de cliente 100 % digital, apoyado en la solución de identificación y validación de identidades de Onfido confirmado con la firma digital, y cumpliendo con los requisitos legales y normativos, que permitirá a los usuarios darse de alta como nuevos clientes del banco sin la necesidad de desplazarse a una oficina. Además, dentro del proceso puede dar de alta también una Cuenta Expansión. Se ha aprovechado también para simplificar el conjunto de documentación contractual para una serie de productos contratables.
- Programa 5 Star: la iniciativa de mejora de la experiencia de Sabadell Móvil ha conseguido mover los principales KPI a través de las palancas de estabilidad, rendimiento y usabilidad con la entrega continua de mejoras durante el 2021. Algunas de las iniciativas destacadas son la mejora de la visualización de la información y el detalle de los movimientos de cuentas y tarjetas, acceso a la consulta de movimientos de más de 90 días sin necesidad de una firma adicional, nueva versión de la App para dispositivos Huawei sin servicios de Google, mejora de la conversión del proceso de recuperación de PIN (del 24 % al 54 % de conversión), reducción del tiempo de *login* de la App y solución de los principales errores.

Algunos ejemplos recientes de Digital Empresas con un alto impacto en la experiencia de usuario de los clientes son:

- Mejoras en la operativa de ficheros: desplegadas nuevas capacidades para dotar de mayor facilidad de uso en una de las operativas más importantes y recurrentes para los clientes de empresas y así poder mejorar la satisfacción de los usuarios de BSO Empresas. Además, con estas iniciativas se mejora la eficiencia incrementando el autoservicio gracias a una mejora de experiencia y servicio. A continuación, el detalle de las iniciativas más relevantes:
 - Firma múltiple de ficheros: mayor eficiencia en la funcionalidad, al permitir que se firmen varios lotes sin necesidad de ir uno a uno. Esto genera ahorro de tiempo y esfuerzo a los clientes.
 - Facilitar la creación de ficheros: permitir a los

clientes poder recuperar la información de las remesas de ficheros enviadas anteriormente, permitiendo su edición, generación y envío, reduciendo los tiempos de gestión y ofreciéndoles una mayor comodidad.

- Mejoras de importación de ficheros: aumentar la visibilidad en la iniciativa de importación de ficheros para mejorar el *onboarding* a los usuarios que quieran realizar esta operativa.
- Centro de control de ficheros: creación de una nueva interfaz que centraliza la información más relevante en la gestión de ficheros, disponiendo de un nuevo espacio de consulta y seguimiento de los estados de ficheros, y dando acceso directo a la firma, anulación, reutilización y detalle del fichero.
- Empresas transaccional - Nuevos menús de navegación: rediseño de los menús de navegación de BS Online Empresa y nueva organización de los menús para facilitar la localización y uso de las operativas. Con esta iniciativa se pretende mejorar el índice de satisfacción de los clientes para ser más competitivos respecto a los *peers* del banco y reducir el número de clientes que afirman abandonar BSO sin encontrar la operativa que buscaban.
- Fondo de Recuperación Europeo: creación de una nueva página en BSO Empresas que proporciona ayudas personalizadas a clientes acerca del Fondo de Recuperación Económico Europeo personalizadas. Además, dicha página proporciona a los clientes un acceso al servicio externo de PwC que ayuda con la tramitación de la convocatoria en la que están interesados.
- Validaciones adicionales transferencias internacionales: este proyecto consiste en aplicar una serie de mejoras a las pantallas de transferencias internacionales para minimizar el número de incidencias por errores en este tipo transferencias.
- MVP: Espacio Gestor: la estrategia en Empresas pasa por fortalecer la comunicación cliente-gestor, especialmente a clientes de valor. Con este proyecto se ha creado un nuevo flujo de cita previa digital accesible en la *Home* y en el nuevo apartado Espacio Gestor. Con la solución propuesta se podrá solicitar cita previa (comercial), turno de caja (*servicing*) y gestión de citas.
- *Login Dual*: funcionalidad que permite hacer *switch* de particular a empresa y a la inversa de forma ágil, sin penalizar al usuario a salir fuera para volver a acceder. De esta manera, el cliente tendrá una mejor experiencia digital con el objetivo de aumentar el porcentaje de los *logins* en BSO Empresas e influir positivamente en la mejora del NPS.

Adicionalmente, InnoCells ha ejecutado desde el área de Colaboración tanto pilotos y pruebas de concepto con terceros (buscando acelerar la transformación digital del negocio mediante la incorporación de productos, servicios y tecnologías diferenciales de terceros, con foco principal en el ecosistema Fintech), así como la participación en proyectos enmarcados dentro de la línea estratégica de Financiación.

Podemos destacar los siguientes:

- Participación en la *Request For Proposal* de selección de plataforma de un tercero (compañías en la RFP: Cobee, participada por el Grupo, y Compensa) para la digitalización del producto de Plan de Previsión Colectivo ofrecido a clientes Empresas del banco a través de las entidades de seguros del grupo Zurich en las que participa el banco. Actualmente ya desplegada en producción la solución desarrollada junto con Compensa y activa para la contratación por parte de clientes empresa.
- Despliegue de capacidades internas de Speech Analysis: sistema de transcripción e interpretación con capacidades cognitivas de las grabaciones de llamadas telefónicas gestor-cliente con distintos casos de uso (desde normativos hasta comerciales). El piloto se realizó con Predictiva (compañía participada por el grupo) y las Direcciones de Cognitivos y Cumplimiento Normativo, y ofreció insights de comparación de solución vs. solución actual y otros proveedores (Telefónica Recordia).
- Despliegue en entorno productivo de canales digitales Banco (BSMovil y BSOonline, inicialmente a empleados y a posteriori a clientes finales) de capacidades de detección de cargos recurrentes o suscripciones, ofreciendo la capacidad de cambio y cancelación. El piloto se realizó en colaboración con la startup Minna Technologies y ofreció *insights* para la toma de decisiones en el proyecto de Daily Banking.
- Participación en piloto de SmartPayments / SmartMoney, mediante una acción de colaboración entre distintas entidades en el marco de Iberpay (BBVA, Caixabank, Banco Santander, Banco Sabadell y Bankia antes de la fusión) para dinamizar mediante tokenización el traspaso de dinero dentro de la CCEE.
- Orquestación y colaboración activa en dos proyectos impulsados por la línea estratégica de Financiación (en curso):
 - Préstamo Digital Reactivo: ofrecer a clientes identificados de segmento particular la solicitud de un préstamo reactivo en un proceso de contratación 100 % digital. Participación en la *Request For Proposal* de selección de plataforma de tercero (seleccionada compañía Indra-Minsait) y continuidad en el proyecto como orquestador de la iniciativa.
 - Sabadell Consumer Finance – Instant Credit: definición de la estrategia, evolución y potenciación de la operativa de financiación digital en punto de venta (tanto *e-commerce* como físico).

su validación (e.g. colaboración con la startup TaxDown, con una propuesta de creación de declaración de renta optimizadas).

Además, el área de Colaboración con terceros mantiene interacción continua con el ecosistema startup (colaboración con BStartup y Sabadell Venture Capital y participación en distintos eventos: SouthSummit, 4YFN, Webinars, etc.) y dispone de un portal específico (www.partnerships.innocells.io) para centralizar y recibir de forma ordenada las propuestas de valor que puedan ser de interés para el grupo. En 2021 se han gestionado 27 contactos y ejecutado algunas iniciativas QuickWin para

Respuesta de Banco Sabadell a la crisis sanitaria del COVID-19

La crisis sobrevenida del COVID-19 ha supuesto un cambio de paradigma en lo que respecta a las formas de trabajar y en la manera en la que el grupo se relaciona diariamente con sus clientes. En este sentido, la respuesta del grupo ha sido muy eficaz, ya que se ha asegurado en todo momento la continuidad operativa de la entidad, sin menoscabar el servicio al cliente y mientras se tenía en consideración la salud de los clientes y empleados.

Durante la pandemia, Banco Sabadell ha permanecido al lado de sus clientes y del conjunto de la sociedad ofreciendo medidas de respaldo económico.

El banco sigue ofreciendo al colectivo empresarial medidas para mitigar la falta de liquidez por la pandemia, como la renovación de pólizas y la prórroga de diferentes productos ya contratados. Asimismo, a través del Plan de Acompañamiento ICO se han gestionado las solicitudes de créditos avalados por el Estado a través del Instituto de Crédito Oficial.

Adicionalmente, el banco ha sumado fuerzas con el Banco Europeo de Inversiones con el objetivo de incrementar su capacidad de prestar a pequeñas y medianas empresas (pymes) y empresas de mediana capitalización (*mid-caps*) afectadas por el impacto económico de la pandemia del COVID-19.

Banco Sabadell ha seguido priorizando la protección de empleados y clientes como eje principal de actuación en este primer semestre. Los protocolos establecidos en la red comercial se han activado en función de la incidencia en cada territorio, aunque, gracias al elevado nivel de responsabilidad personal de nuestros empleados y la eficacia de las medidas activadas, han sido pocas las ocasiones en que ha sido necesario.

Respecto a los centros corporativos, han continuado abiertos en gran medida y, aunque el teletrabajo ha seguido siendo el protagonista, han respondido a una creciente necesidad de realizar dinámicas presenciales necesarias para desarrollar todo el potencial del trabajo híbrido. En este sentido, ha sido decisiva la culminación de la entrega de dispositivos portátiles a casi el 100 % de la plantilla en el mes de febrero de 2021 que, junto al despliegue de las capacidades de la plataforma Office 365, están configurando una organización más segura, ágil, flexible y conectada.

En lo que respecta a las métricas financieras del grupo; tras un año 2020 cuyos resultados estuvieron marcados por la pandemia, Banco Sabadell ha sido capaz de generar 530 millones de euros de beneficios en el ejercicio 2021. Además, siguió aumentando su nivel de solvencia y fortaleciendo su balance, por lo que el grupo dispone de unos niveles de solvencia por encima de sus requerimientos, una liquidez holgada y un balance saneado.

En este sentido, la ratio de capital CET 1 fully-loaded se sitúa en el 12,22 %. Cabe destacar que dicha ratio ha aumentado 20 puntos básicos en términos interanuales,

lo que demuestra el compromiso del grupo de tener una amplia posición de solvencia con una ratio por encima del 12 %. Asimismo, el grupo tiene una holgada posición de capital respecto a los requerimientos regulatorios, situándose 395 puntos básicos por encima de los mismos. A consolidar esta ratio de capital total contribuyeron las emisiones de capital Tier 1 y Tier 2 llevadas a cabo en los meses de enero (Tier 2) y de marzo y noviembre de este año (AT1), por un importe agregado de 1.750 millones de euros.

El grupo cuenta con una robusta posición de liquidez, ya que posee unos 57.000 millones de euros de activos líquidos, lo que supone más del 23 % del balance y una ratio de cobertura de liquidez (Liquidity Coverage Ratio) del 221 %. Además, cuenta con un balance equilibrado entre préstamos y depósitos (Loan to deposits ratio del 96 %).

Por último, el grupo dispone de un balance saneado. A raíz de las ventas de carteras de activos problemáticos realizadas en los últimos años y de la continua evacuación orgánica de activos problemáticos, el perfil de riesgo del grupo ha mejorado notablemente, de manera que cuenta a cierre de 2021 con una ratio de activos problemáticos netos sobre total de activos del 1,4 % y una ratio de morosidad del 3,7 %.

A raíz del shock sin precedentes que la economía ha sufrido a consecuencia de la expansión de la pandemia del COVID-19, las distintas autoridades han tomado una serie de medidas para apoyar a la economía. Entre dichas medidas, se encuentran aquellas de política fiscal que los gobiernos han implementado para apoyar la liquidez de los agentes económicos, familias y empresas.

España

A este respecto, en España, algunas medidas adoptadas en el contexto de la pandemia continuaron estando vigentes durante el 2021 y se impulsaron otras nuevas. Destacamos: (i) las moratorias de pagos, legislativas o sectoriales –desarrolladas ambas en 2020– se reactivaron mediante el Real Decreto-Ley 3/2021, de 2 de febrero, que prorrogó hasta el 30 de marzo de 2021 el plazo de solicitud de las mismas, estipulándose una duración máxima de 9 meses; (ii) las 2 líneas ICO de avales COVID-19 lanzadas en 2020 (de 100.000 y 40.000 millones, respectivamente, para liquidez e inversión), cuyo plazo de solicitud se amplió primero con la aprobación del Real Decreto ley 05/2021, en marzo, hasta el 31 de diciembre de 2021 y se volvió a prorrogar 6 meses más, hasta el 30 de junio de 2022, mediante el Real Decreto-ley 27/2021, de 23 de noviembre; y iii) el Código de Buenas Prácticas, aprobado en mayo de 2021, y que contempla principalmente 3 posibilidades a las que los deudores, cumpliendo una serie de condiciones específicas (cantidad de ayudas públicas recibidas, etc.), se podían acoger: extensiones del plazo de vencimiento –hasta 10 años– (podían ser solicitadas hasta el 15 de octubre de 2021), conversión de deuda en préstamos participativos (podía ser solicitado también hasta el 15 de octubre de 2021) y quitas (cuyo plazo máximo de ejecución comprende hasta el 1 de diciembre de 2022).

Adicionalmente, el Real Decreto-ley 5/2021 aprobado por el gobierno de España contemplaba una serie de

medidas extraordinarias de apoyo a la solvencia empresarial en respuesta a la pandemia del COVID-19, por el que se aprobó una inversión pública de hasta 11.000 millones de euros a través de tres fondos: un fondo de 7.000 millones de euros destinado a ayudas directas a autónomos y empresas, para reducir el endeudamiento suscrito desde marzo de 2020; un fondo de 1.000 millones de euros destinado a aquellas empresas viables que no pueden acceder al fondo gestionado por la Sociedad Estatal de Participaciones industriales (SEPI); por último, un fondo de 3.000 millones de euros para la reestructuración de la deuda financiera COVID. Este último fondo se aplica dentro del marco de un Código de Buenas Prácticas, aprobado por el Acuerdo del Consejo de Ministros de 11 de mayo de 2021. Este marco permite extender el plazo de amortización de los préstamos avalados, ampliar los periodos de carencia, convertir los préstamos en préstamos participativos manteniendo el aval público y conceder transferencias directas para la reducción del principal pendiente de los préstamos avalados. Banco Sabadell con fecha 3 de junio de 2021 se adhirió al Código de Buenas Prácticas.

Por lo que se refiere a las moratorias en España, la moratoria legal consistía en ofrecer 3 meses de carencia en hipotecas y préstamos al consumo, tanto en el pago de intereses como del principal, a clientes que cumplieran con unos determinados criterios de vulnerabilidad. Por otro lado, la moratoria sectorial consistía en ofrecer hasta 12 meses de carencia en hipotecas y 6 meses de carencia para préstamos al consumo a personas afectadas por el COVID-19. En este caso la carencia era sólo para el capital por lo que el cliente seguía pagando intereses. Dicha moratoria era aplicable también a personas que se habían acogido a una moratoria legal y que, una vez expirado el plazo de la misma, cumplieran con las condiciones establecidas en la moratoria sectorial. El 3 de febrero de 2021 se aprobó el RDL 3/2021, que prorroga hasta el 30 de marzo de 2021 el plazo de solicitud de las moratorias, cuya duración era por un plazo máximo de 9 meses, incluyendo en su caso el plazo de moratoria ya disfrutado.

Para Banco Sabadell, la moratoria total concedida, teniendo en cuenta tanto la moratoria legal como la sectorial, ha alcanzado en torno a los 3.500 millones de euros. A 31 de diciembre de 2021, la moratoria total pendiente de amortizar asciende a alrededor de los 3.000 millones de euros. Cabe destacar que, del total de moratoria, más de un 75 % corresponde a préstamos hipotecarios. Además, alrededor de un 12 % del total de la moratoria concedida está en *stage 3*.

Bajo las líneas ICO de avales COVID-19, que ascienden a 140.000 millones de euros, el ICO otorga una garantía del estado de entre el 60 % y el 80 % de los préstamos, dependiendo de si el cliente es autónomo, pyme o una gran empresa. Banco Sabadell ha concedido, hasta el 31 de diciembre de 2021, unos 13.700 millones de euros en este tipo de préstamos (beneficiándose de unos 10.500 millones de euros de avales), de los cuales se ha dispuesto alrededor de unos 8.600 millones de euros con una garantía media de más del 75 %.

Reino Unido

En el Reino Unido también se han implementado varias medidas por parte del gobierno y del regulador con el objetivo de ayudar a la economía y proteger a los clientes de las entidades que han sido afectados por el COVID-19. Adicionalmente a las medidas sectoriales, TSB ha llevado a cabo una serie de acciones diseñadas para proteger a los clientes afectados por el COVID-19.

Por lo que se refiere al regulador británico, la Financial Conduct Authority (FCA), las medidas tomadas son: (i) una moratoria legal hipotecaria y consumo, (ii) exención del pago de intereses en descubiertos, (iii) un esquema de garantía pública para préstamos de negocios que hayan visto su actividad interrumpida por el COVID-19 y que tengan una facturación de hasta 45 millones de libras (CBILS), (iv) un esquema de garantía pública para préstamos de negocios de mayor tamaño que también hayan visto su actividad interrumpida por el COVID-19 (CLBILS) y (v) un plan de financiación acelerado para todas las empresas (Bounce back loan scheme, BBLs), que no es acumulable con otros esquemas.

En relación con la moratoria legal hipotecaria anunciada por el gobierno británico en marzo 2020 con una duración de 3 meses para cualquier cliente que haya tenido dificultades financieras debido al COVID-19, la FCA publicó sus expectativas supervisoras especificando que la moratoria exime a los clientes de los pagos de principal e intereses. Al final del periodo de moratoria, las entidades y los clientes deben acordar cómo pagar las cuotas pendientes, por lo general incrementando las cuotas mensuales restantes o extendiendo el plazo del préstamo. Con fecha 2 de junio de 2020 se extendió el plazo de solicitud de esta moratoria hasta el 31 de octubre de 2020. Posteriormente, en noviembre de 2020 la FCA anunció una ulterior extensión del plazo de solicitud hasta el 31 de marzo de 2021.

En relación con la moratoria legal de productos de crédito (préstamos personales y tarjetas de crédito) anunciada por el gobierno en abril 2020 con una duración de 3 meses para cualquier cliente que haya tenido dificultades financieras debido al COVID-19, la FCA publicó sus expectativas supervisoras especificando que la moratoria exime a los clientes de los pagos de principal e intereses. Al final del periodo de moratoria, las entidades y los clientes debían acordar cómo pagar las cuotas pendientes, por lo general incrementando las cuotas mensuales restantes o extendiendo el plazo del préstamo. Asimismo, el 1 de julio de 2020 la FCA también extendió el plazo de solicitud de esta moratoria hasta el 31 de octubre de 2020. Posteriormente, en noviembre de 2020 la FCA anunció una ulterior extensión del plazo de solicitud hasta el 31 de marzo de 2021.

En este sentido a 31 de diciembre de 2021, la totalidad de los 4.442 millones de libras de moratorias concedidas en TSB han vencido tanto de hipotecas como de productos de crédito (préstamos personales y tarjetas de crédito).

Por lo que se refiere a la exención de intereses por descubierto la FCA ha publicado su guía especificando

que están exentos de intereses y comisiones aquellos clientes que tengan descubiertos por un importe de hasta 500 libras para un plazo de hasta 3 meses. Esta medida aplicaba, en un principio, a todos los clientes hasta el 9 de julio de 2020. Asimismo, el plazo de esta ayuda se extendió hasta el 31 de octubre de 2020 para aquellos clientes que lo solicitaran. Por último, se ha actualizado la guía en septiembre de 2020 para que las entidades sigan proporcionando soporte a aquellos clientes que están en situación de dificultad después del 31 de octubre de 2021.

El esquema de garantía pública a préstamos para negocios (Coronavirus Business Interruption Loans Scheme, CBILS) con una facturación anual inferior a los 45 millones de libras permite solicitar a las entidades hasta 5 millones de libras en forma de préstamos, descubiertos, *invoice finance* y *asset finance* con un plazo máximo de 6 años. En este esquema el gobierno proporciona una garantía del 80 % de cada préstamo y hace frente a los primeros 12 meses del pago de intereses.

El plan de financiación acelerado para todas las empresas (Bounce Back Loan Scheme, BBLS) es no acumulable con otros esquemas e independiente de la facturación anual. Este esquema permite solicitar préstamos de hasta el 25 % de su facturación con un límite de 50.000 libras. El gobierno proporciona una garantía del 100 % y se hace cargo de intereses de los primeros 12 meses. La empresa empieza a pagar el préstamo al cabo de un año y el tipo de interés es del 2,5 %, determinado por el gobierno. Asimismo, no se realizarán reembolsos durante los primeros 12 meses.

En el Winter Economy Plan, anunciado el 24 de septiembre de 2020, se introducen una serie de cambios respecto a estos programas de garantías, fundamentalmente, la modalidad Pay As You Grow que permite retrasar el pago de 6 a 10 años, optar por el pago de sólo intereses por un periodo de hasta 6 meses y suspender los pagos en su totalidad hasta seis meses (esta opción puede usarse una vez a lo largo del préstamo y sólo tras haber realizado 6 pagos). Asimismo, en febrero de 2021, el Gobierno de Reino Unido anunció un plan que introducía una mayor flexibilidad de la modalidad Pay As You Grow, permitiendo acogerse a la tercera opción directamente en la primera cuota, sin necesidad de realizar los 6 primeros pagos.

En la presentación del Budget el 3 de marzo de 2021, se anunció el lanzamiento del Recovery Loan Scheme que sustituye los esquemas BBL y CBIL. Este permite, a partir del 6 de abril de 2021, a las empresas de cualquier tamaño solicitar hasta final de año préstamos de entre £25.000 y £10 millones con una garantía del 80 %.

TSB ha concedido, hasta el 31 de diciembre de 2021, un total de 546 millones de libras tanto del plan de financiación acelerado para todas las empresas (BBLS) como del esquema de garantía pública a préstamos para negocios (CBILS).

Por otro lado, TSB apoya a los clientes minoristas y a empresas por medio de las medidas de apoyo reglamentarias mencionadas anteriormente al ofrecer descubiertos con intereses eximidos o reembolsados y, también,

mediante una serie de mejoras en la atención al cliente. Como ejemplo, los empleados de TSB se han puesto en contacto con los clientes más vulnerables para ofrecerles asistencia y se han emitido tarjetas de cajero automático a clientes que anteriormente solo usaban una libreta de ahorros para permitirles acceder mejor al efectivo sin tener que visitar una sucursal. Adicionalmente, se han establecido formas innovadoras para que los empleados de telefonía de TSB trabajen de manera remota para permitir que realicen grandes volúmenes de llamadas para evitar operaciones de fraude transaccional y llamadas telefónicas de operativa bancaria. Por último, en asociación con IBM, TSB ha desarrollado el Smart Agent, que ha mejorado la web al ofrecer asistencia a los clientes con una serie de servicios sin que el cliente tenga que llamar por teléfono o acudir a una sucursal.