

15	Missió, valors i model de negoci
17	Pla estratègic 2021-2023
19	L'acció de Banc Sabadell i els accionistes
23	Govern Corporatiu
29	El client
39	Nou model de treball

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

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

El 2022 el grup ha comptat amb una organització estructurada en els negocis següents:

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

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

- Negoci Bancari Regne Unit: la franquícia de TSB inclou el negoci que es porta a terme al Regne Unit i que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits, targetes i hipoteques.
- Negoci Bancari Mèxic: ofereix serveis bancaris i financers de Banca Corporativa i Banca Comercial.

Banc Sabadell és l'entitat dominant d'un grup de societats que el 31 de desembre de 2022 pujava a 88 entitats, de les quals, a part de la societat matriu, 68 són considerades entitats dependents i 19 associades (el 31 de desembre de 2021, eren 96 entitats, de les quals 73 eren considerades entitats dependents i 22 associades).

Missió, valors i model de negoci

Missió i valors

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

Aquesta és la raó de ser de Banc Sabadell: ajudar els seus clients perquè prenguin les millors decisions econòmiques que els permetin fer els seus projectes, tant si són projectes personals com empresarials. Per això posa a disposició dels seus clients les oportunitats que li ofereixen el *big data*, les capacitats digitals i el coneixement expert dels seus especialistes.

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

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

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

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

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

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

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

Durant els últims onze anys, a Espanya, Banc Sabadell ha expandit la seva presència geogràfica i ha incrementat la quota de mercat a través d'un conjunt d'adquisicions, la més significativa la de Banco CAM el 2012. El 2013, Banc Sabadell va ser capaç d'emprendre altres operacions corporatives en el marc de la reestructuració bancària en condicions econòmiques adequades, com l'adquisició de la xarxa de Caixa d'Estalvis del Penedès, Banco Gallego i Lloyds Espanya.

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

Pel que fa al negoci internacional, Banc Sabadell s'ha posicionat sempre com un referent. El 2022 ha continuat sent així, i Banc Sabadell ha seguit estant present en places estratègiques i acompanyant les empreses en la seva activitat internacional. En aquest sentit, durant aquests darrers anys Banc Sabadell ha ampliat la seva presència

internacional, i han destacat com a fites principals: l'adquisició del banc britànic TSB el 2015 i la creació d'un banc a Mèxic el 2016.

Amb tot, el grup s'ha convertit en una de les majors entitats del sistema financer espanyol, diversificant geogràficament el seu negoci (76% a Espanya, 22% al Regne Unit i 2% a Mèxic) i multiplicant per sis la seva base de clients des del 2008; tot això salvaguardant la seva solvència i liquiditat.

El 2022 ha estat marcat pel conflicte bèl·lic a Ucraïna, la crisi energètica a Europa, les noves sorpreses a l'alça en la inflació, les pujades de tipus d'interès dels bancs centrals i la gestió de la COVID-19 a la Xina. Tots aquests factors han suposat un deteriorament progressiu del *mix* de creixement i inflació, i han situat moltes economies en una situació d'estagflació en el tram final de l'any. La COVID-19 ha anat perdent centralitat com a condicionant de l'economia i els mercats financers en un context en què s'ha confirmat la menor gravetat de les darreres variants del virus. La majoria dels països s'han mogut cap a una fase endèmica de la COVID-19, tot i que la Xina n'ha estat l'excepció principal. En general, el 2022 ha estat un any molt negatiu per als actius financers, tant de renda variable com de renda fixa.

En aquest context, en termes interanuals, Banc Sabadell ha incrementat de manera significativa el seu resultat net. Aquest benefici del grup està impulsat, principalment, pel bon comportament del resultat *core* (marge d'interessos + comissions - costos recurrents), que millora tant per l'increment del marge d'interessos i de les comissions com per l'esforç en la reducció de costos.

També destaca la reducció de les dotacions, tant per menors dotacions de crèdit com pel decrement de les dotacions immobiliàries.

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

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

Pla Estratègic 2021-2023

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

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

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

En relació amb l'oferta, s'està aprofundint en el fet que el *servicing* transaccional estigui disponible per als clients de manera senzilla i àgil en canals digitals. Pel que fa a l'oferta comercial de productes i serveis, s'està desenvolupant una oferta fonamentalment digital i remota en aquells productes en què el client vol autonomia, immediatesa i conveniència, com ara préstecs al consum, comptes i targetes. D'altra banda, en els productes més complexos com hipoteques, assegurances i productes d'estalvi i inversió, en què el client demana acompanyament, s'estan desplegant gestors especialitzats per producte i s'està oferint acompanyament multicanal.

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

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

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

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

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

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

L'objectiu de TSB és incrementar la seva contribució a la rendibilitat del grup.

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

Un cop tancat l'exercici 2022, i després de més d'un any de vigència del pla, els avenços són molt significatius.

Alguns exemples són: desplegament de més de 600 gestors especialistes, nou *landing* digital d'hipoteques, simulador en línia d'hipoteques, nou portal per a clients de seguiment de la seva hipoteca, nou model de preus en préstecs al consum i hipoteques, digitalització de préstecs al consum, sol·licitud 100% digital per a les targetes, ampliació del col·lectiu preconcedit de consum i targetes, integració de *wallet* a l'*app* per a mòbil, optimització de campanyes de producte, llançament d'un pla de retenció de clients, llançament del Compte Sabadell Online, etc.

Els gestors especialistes ja venen el 31% de les hipoteques, el 46% dels productes d'estalvi i inversió i el 69% de les assegurances. El 47% de les noves targetes es donen

d'alta a través de l'aplicació; la nova producció de préstecs preconcedits ha augmentat un 43% respecte a l'any anterior; a més, i gràcies al compte digital, els clients es poden donar d'alta de manera 100% digital en menys de cinc minuts.

A Empreses s'han implantat 30 ofertes sectorials específiques per a negocis, i la captació en aquests sectors s'ha incrementat un 22% durant l'any; s'ha millorat el procés de concessió de riscos fent-lo més especialitzat i àgil; també s'han millorat les funcionalitats de la banca en línia ampliant l'oferta digital i la interacció entre el client i el banc/gestor. S'ha ampliat l'ús de *data analytics* en gestió de riscos per assegurar més discriminació i encaminament

del crèdit nou. Pel que fa a capacitats, s'ha reforçat l'equip de *middle market* per ampliar el coneixement que ja s'està fent servir a Banca Corporativa.

Respecte als costos, s'ha executat un pla d'eficiència transversal entre Banca Empreses i Particulars que ha permès reduir els costos recurrents un 3,5% en comparació interanual.

A Banca Corporativa Espanya s'ha posat més focus en el monitoratge continu de la rendibilitat dels clients.

Per part seva, en línia amb els objectius estratègics, TSB ha augmentat la quota de mercat d'hipoteques. A més, ha executat un pla d'eficiència per reduir costos i adaptar la mida de la seva xarxa d'oficines. Aquest pla va finalitzar l'últim trimestre del 2021, amb uns estalvis anuals de 70 milions d'euros.

Aquestes actuacions han permès a TSB fer un gir al seu compte de resultats i així, després d'anys de pèrdues, ja

contribueix positivament als beneficis del grup.

A Mèxic s'ha reduït la base de costos i s'ha posat el focus en els negocis que el banc coneix millor i en els quals té més recorregut: Banca Corporativa i Banca Empreses. En la resta de negocis internacionals el focus ha estat en l'acompanyament de clients espanyols a l'estranger i de clients locals amb presència a Espanya, enfocant el seu creixement potencial als actius de més rendibilitat.

Els principals objectius financers que es van establir van ser (i) assolir un retorn sobre el capital tangible (ROTE) superior al 6% el 2023 i (ii) mantenir una ràtio de capital CET1 *fully loaded* superior al 12% al llarg del pla.

El primer objectiu ja s'ha complert i superat el 2022, amb un ROTE a final d'any del 7,8%. I la ràtio de capital CET1 *fully loaded* del grup també se situa per sobre del nivell objectiu establert al pla, concretament en el 12,55%.

Més enllà del 2023, la transformació estratègica que s'ha emprès continuarà aportant resultats i, per tant, la rendibilitat hauria de seguir millorant.

Per concloure, el Pla estratègic es va dissenyar sobre l'aspiració d'un compliment a curt termini de les diferents fites establertes i, en aquest sentit, el 2021 ja es van complir tots els objectius establerts per a final d'aquest any. Pel que fa a l'any 2022, el comportament de les diferents línies del compte de resultats ha continuat la tendència positiva cap a la direcció adequada per al compliment dels objectius del

2023: i) el marge d'interessos va créixer un +10,9% durant l'any; ii) les comissions van augmentar un +1,5%; iii) els costos totals es van situar per sota dels 2,9 mil milions d'euros, gràcies als diferents plans d'eficiència executats; iv) el cost del risc de crèdit es va situar en 44 punts bàsics, i v), finalment, el capital es va situar en el 12,55% amb un coixí MDA de 399 punts bàsics.

El Consell va aprovar proposar a la Junta General d'Accionistes elevar la ràtio de distribució de resultats (*pay-out*) fins al 50%, amb càrrec als resultats del 2022, combinant un dividend en efectiu amb una recompra d'accions.

A més, amb l'objectiu d'incrementar la retribució a l'accionista i gràcies a la millora de la rendibilitat del grup, el Consell va aprovar proposar a la Junta General d'Accionistes elevar la ràtio de distribució de resultats (*pay-out*) fins

al 50%, amb càrrec als resultats del 2022, combinant un dividend en efectiu amb una recompra d'accions. Aquesta recompra d'accions està subjecta a l'obtenció de les pertinents autoritzacions preceptives.

L'acció de Banc Sabadell i els accionistes

El capital social de Banc Sabadell és de 703.370.587,63 euros, representat per 5.626.964.701 accions d'una única classe de 0,125 euros de valor nominal. El nombre d'accions del banc es manté invariable des de fa més de 5 anys, perquè el grup no compta amb polítiques retributives que puguin tenir un efecte dilutiu sobre el capital social actual i no s'ha exercit mai la conversió de les participacions preferents emeses contingentment convertibles en accions ordinàries del banc de nova emissió (AT1). Tampoc no s'han dut a terme altres operacions corporatives que puguin tenir un efecte sobre el capital social actual.

L'exercici 2022 ha estat marcat pel conflicte bèl·lic a Ucraïna, les noves sorpreses a l'alça en la inflació, el to tensionador dels bancs centrals i la gestió de la COVID-19 a la Xina. Tots aquests factors han suposat un progressiu deteriorament del *mix* de creixement i inflació, i han apropiat moltes economies a una situació d'estagflació.

La COVID-19 va anar perdent centralitat com a condicionant de l'economia i els mercats financers en un context en què es va anar confirmant la menor gravetat de les últimes variants del virus. La majoria dels països s'han mogut cap a una fase endèmica de la COVID-19, tot i que la Xina n'ha estat l'excepció principal.

En general, el 2022 ha estat un any molt negatiu per als mercats financers, perquè aquests factors han provocat un fort deteriorament de les perspectives de creixement econòmic. El 2022, gran part dels actius financers han registrat pèrdues voluminoses. De fet, aquest ha estat el pitjor any en dècades si tenim en consideració el comportament conjunt de la renda fixa i la renda variable. La volatilitat dels valors ha estat especialment elevada a causa de la forta revaloració

en els mercats dels tipus d'interès oficials.

Així mateix, les condicions de liquiditat i profunditat del mercat s'han situat en mínims des de la crisi financera global, cosa que ha exacerbat els moviments en els mercats. Les primes corporatives i perifèriques han registrat repunts destacats, i s'han situat en nivells no vistos des de la pandèmia. Per part seva, l'euro s'ha depreciat de manera destacada respecte al dòlar, fins a nivells no vistos des del 2002.

Els bancs centrals es van centrar en la lluita contra la inflació, i van prioritzar aquest objectiu davant els senyals de desacceleració econòmica i les caigudes en els mercats financers. D'aquesta manera, les autoritats monetàries van dur a terme un tensionament de la política monetària, en concordança amb les elevades cotes que va assolir la inflació.

A la zona euro, el Banc Central Europeu va fer passos significatius per normalitzar la seva política monetària. Així doncs, va incrementar els tipus d'interès en 250 punts bàsics, i va situar el tipus de dipòsit en terreny positiu per primera vegada des del 2012. De fet, va dur a terme la pujada de tipus més important de la seva història en una reunió (75 punts bàsics). Així mateix, el Banc Central Europeu va donar per finalitzats els programes de compres d'actius i va començar a discutir la reducció del seu balanç.

Com a conseqüència d'aquestes majors expectatives d'inflació, el sector bancari va experimentar una tendència a la normalització dels seus resultats impulsat per les pujades de tipus d'interès per part dels bancs centrals, que han afavorit la capacitat del sector financer per mitjançar en l'economia. D'altra banda, tot i que els ingressos per interessos han augmentat, també s'han encarat els costos del finançament. Malgrat tot, el balanç general és positiu, i la rendibilitat del sector bancari ha superat els nivells pre-pandèmia.

L'evolució de l'acció de Banc Sabadell ha tingut un bon comportament, amb una revaloració del +58% durant l'any, que la converteix en el segon millor valor de l'IBEX 35 el 2022 i el primer en el període 2021-2022.

Pel que fa a l'evolució de l'acció de Banc Sabadell, aquesta ha tingut un bon comportament, amb una revaloració del +58% durant l'any, que la converteix en el segon millor valor de l'IBEX 35 el 2022 i el primer en el període 2021-2022, d'entre les companyies que constituïen l'índex des del començament de l'any 2021. En termes relatius, la revaloració ha estat superior a la de l'índex del sector bancari europeu de referència (STOXX Europe 600 Banks,) que va recular el 3,4%, i a la dels índexs generals com ara l'EURO STOXX 50 i l'IBEX 35, que van tenir una caiguda

acumulada del 4,5% i el 5,6%, respectivament, durant l'any. Els factors sistèmics que ja s'han esmentat anteriorment han influït de manera significativa en l'evolució de l'acció. Pel que fa als factors idiosincràtics de Banc Sabadell, cal destacar uns resultats anuals que han estat millor del que s'esperava i una major contribució de la franquícia britànica, TSB, als resultats del grup. Tot plegat ha tingut una bona acollida per part dels analistes financers i del mercat en general.

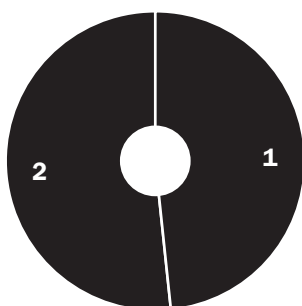
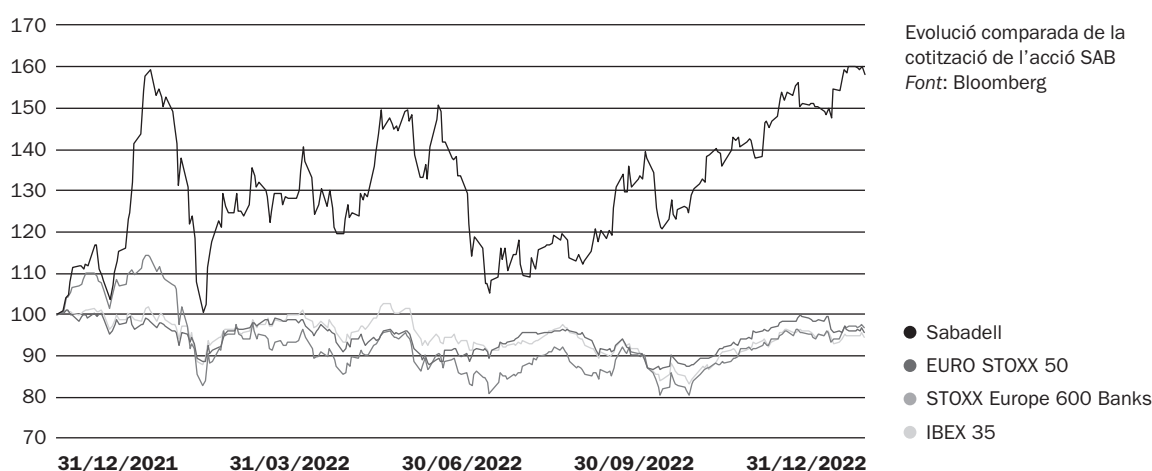
Al tancament del 2022, el 96% dels analistes de renda variable que cobreixen l'acció de Banc Sabadell recomanaven comprar o mantenir l'acció.

Per la seva banda, durant l'exercici 2022 en l'estructura accionarial han guanyat en representació els accionistes institucionals amb el 52% de l'accionariat, mentre que els accionistes minoristes en tenen un 48%. Dins l'accionariat del banc, en tancar l'exercici 2022 quatre grups inversors reportaven una participació superior al 3% segons dades informades a la CNMV, en què la participació agregada dels quatre representava un 13,16% del total del capital social, i la resta de les participacions eren capital flotant o *free-float*, en la seva denominació en anglès. Per part seva,

els membres del Consell d'Administració, un dels quals es considera que controla els drets de vot atribuïts a les accions d'un dels inversors indicats abans, tenen un 3,62% del capital social del banc.

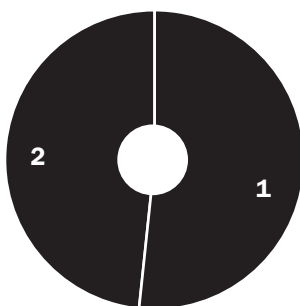
La capitalització borsària de Banc Sabadell al tancament de l'any era de 4.927 milions d'euros, i la ràtio preu-valor comptable (P/VC) se situava en 0,43.

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



Distribució d'accionistes
31/12/2022 (en %)

1	Accionistes minoristes	48,45
2	Inversors institucionals	51,55



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

1	Accionistes minoristes	51,59
2	Inversors institucionals	48,41

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	172.396	544.828.582	9,68
De 12.001 a 120.000	43.289	1.345.690.480	23,92
De 120.001 a 240.000	1.773	292.025.971	5,19
De 240.001 a 1.200.000	970	436.083.675	7,75
De 1.200.001 a 15.000.000	150	462.045.729	8,21
Més de 15.000.000	32	2.546.290.264	45,25
TOTAL	218.610	5.626.964.701	100,00

Distribució d'accions per trams
el 31 de desembre de 2022

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

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

	En milions	En milions d'euros	En euros	En milions d'euros	En euros
	Nombre d'accions mitjanes ^(*)	Benefici atribuït al grup	Benefici atribuït al grup per acció	Recursos propis	Valor comptable per acció
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
2022	5.594	859	0,134	13.841	2,47

Benefici i valor comptable
per acció 2019-2022

(*) El nombre d'accions mitjanes es mostra net de la posició d'accions en cartera pròpia.

Informació borsària

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

	2022	2021	Variació (%) interanual
Accionistes i contractació			
Nombre d'accionistes	218.610	228.432	(4,3)
Nombre d'accions mitjanes (en milions)	5.627	5.627	—
Contractació mitjana diària (milions d'accions)	41	33	24,0
Valor de cotització (en euros)			
Inici	0,592	0,354	—
Màxima	0,950	0,743	—
Mínima	0,565	0,343	—
Tancament	0,881	0,592	—
Capitalització borsària (en milions d'euros)	4.927	3.306	—
Ràtios borsàries			
Benefici net atribuït per acció (BPA) (en euros)	0,13	0,08	—
Valor comptable per acció (en euros)	2,47	2,39	—
P/TBV (valor de cotització s/ valor comptable tangible)	0,43	0,31	—
PER (valor de cotització / BPA)	6,58	7,69	—

Informació borsària

Política de dividends

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

En l'exercici 2022, el banc va retribuir els seus accionistes amb 0,03 euros per acció amb càrrec als resultats del 2021 a través d'un únic pagament en efectiu. Aquest import va representar una rendibilitat sobre la cotització al tancament de l'exercici 2021 del 5,1%.

Així mateix, el Consell d'Administració va acordar, el 26 d'octubre de 2022, la distribució d'un dividend a compte del resultat del 2022 per un import de 0,02 euros bruts en efectiu per acció per valor de 112 milions d'euros, pagat el 30 de desembre del 2022. De la mateixa manera i en la mateixa data, el Consell d'Administració va aprovar augmentar la ràtio de *pay-out* aplicable al resultat del 2022 fins a un nivell de, com a mínim, el 40%.

En data 25 de gener del 2023, el Consell d'Administració va aprovar la política de retribució a l'accionista, que estableix els principis i els paràmetres que han de regir la

política de dividends i retribució a l'accionista del grup. En la mateixa reunió, i complint amb la política de retribució a l'accionista esmentada abans, el Consell d'Administració va acordar proposar a la Junta General d'Accionistes elevar la ràtio de *pay-out* fins al 50% a càrrec dels resultats del 2022, combinant tant el dividend en efectiu com mitjançant la recompra d'accions. Aquesta recompra d'accions està subjecta a l'obtenció de les pertinents autoritzacions preceptives. Això va permetre assolir un import total a distribuir de 430 milions d'euros, que representa una rendibilitat sobre dividend del 8,7% sobre la cotització de tancament de l'exercici 2022.

A l'efecte d'assolir aquest nivell de *pay-out*, el Consell d'Administració proposarà a la Junta General d'Accionistes que acordi la distribució d'un dividend complementari en efectiu brut per acció amb càrrec als resultats de l'exercici 2022 de 0,02 euros per acció i amb data de pagament a l'abril del 2023. Com a resultat, la retribució en dividend efectiu de l'exercici arribaria als 0,04 euros per acció o als 225 milions d'euros, que representaria una rendibilitat sobre la cotització al tancament de l'exercici 2022 del 4,5% i un increment del 33,3% sobre el dividend en efectiu distribuït el 2021.

A més, el Consell d'Administració va aprovar sol·licitar a la Junta General d'Accionistes una recompra d'accions pròpies per un import de 204 milions d'euros que equivaldria a prop del 4% de la capitalització borsària al tancament de l'exercici 2022 i que, subjecta a l'obtenció de les autoritzacions preceptives, complementaria la retribució a l'accionista amb càrrec als resultats del 2022.

Gestió de qualificació creditícia

El 2022, les quatre agències que han avaluat la qualitat creditícia de Banc Sabadell han estat S&P Global Ratings, Moody's Investors Service, Fitch Ratings i DBRS Ratings GmbH.

En data 18 de maig de 2022, DBRS Ratings GmbH ha mantingut el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell en 'A (low)', i ha millorat la perspectiva a estable des de negativa, reflectint un impacte menor dels efectes derivats de la crisi de la COVID-19 als esperats sobre l'entorn operatiu de Banc Sabadell, tant a Espanya com al Regne Unit. El *rating* a curt termini s'ha mantingut, així mateix, en 'R-1 (low)'. El 7 de juliol s'ha publicat l'informe complet de la revisió.

En data 30 de juny de 2022, Fitch Ratings ha afirmat el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell, en 'BBB-', amb perspectiva estable, reflectint la correcta capitalització i diversificació del grup i els seus reptes en rendibilitat i contenció del cost del risc. En aquesta línia, assenyalen que s'han estabilitzat els factors que tenien una perspectiva negativa (qualitat d'actius i rendibilitat). El *rating* a curt termini s'ha mantingut en 'F3'. El 15 de juliol s'ha publicat l'informe complet de la revisió.

En data 20 d'octubre de 2022, S&P Global Ratings ha revisat i millorat el *rating* a llarg i curt termini de Banc Sabadell a 'BBB/A-2' des de 'BBB-/A-3' amb perspectiva estable. Així mateix, també ha revisat i elevat el *rating* del deute *senior preferred* a 'BBB' des de 'BBB-' i el *rating* de contrapart de resolució a llarg termini a 'BBB+' des de 'BBB'. Aquesta millora de *ratings* es produeix per acumulació d'un coixí de productes subordinats que puguin absorbir pèrdues. La resta de *ratings* s'han mantingut. La perspectiva estable reflecteix els progressos del pla estratègic realitzats i l'expectativa de continuar complint amb aquest pla i millorant la solidesa i la rendibilitat de la franquícia. El 21 de novembre s'ha publicat l'informe complet de la revisió.

En data 7 de novembre de 2022, Moody's Investors Service ha mantingut els *ratings* de dipòsits a llarg termini i de deute sènior a llarg termini de Banc Sabadell en 'Baa2' i 'Baa3', respectivament, millorant la perspectiva a positiva des d'estable i reflectint la possibilitat d'una millora del *rating* en els pròxims 12-18 mesos, si Banc Sabadell continua millorant la seva rendibilitat a causa de l'augment del marge d'interessos i de la contenció dels costos operatius i provisions de crèdit. El *rating* a curt termini s'ha mantingut, així mateix, en 'P-2'. El 21 de desembre s'ha publicat l'informe complet de la revisió.

Durant el 2022, Banc Sabadell ha mantingut una contínua interacció amb les quatre agències. En les reunions, tant presencials com virtuals, amb els analistes de les agències s'han discutit temes com l'evolució del Pla estratègic 2021-2023, els resultats, el capital, la liquiditat, els riscos i la qualitat creditícia i la gestió d'actius problemàtics.

En la taula següent es detallen els *ratings* actuals i l'última data en què s'ha fet alguna publicació reiterant aquest *rating*.

Agència	Llarg termini	Curt termini	Perspectiva	Última revisió
DBRS	A (low)	R-1 (low)	Estable	07/07/2022
S&P Global Rating	BBB	A-3	Estable	21/11/2022
Moody's Investors Service	Baa3	P-2	Positiva	21/12/2022
Fitch Ratings	BBB	F3	Estable	15/07/2022

Gestió de qualificació creditícia. *Ratings* actuals i en la darrera data.

Govern Corporatiu

Banc Sabadell compta amb una estructura de govern corporatiu sòlida que garanteix una gestió eficaç i prudent del banc, en la qual prioritza una governança ètica, sòlida i transparent, tenint en compte els interessos dels accionistes, els clients, els empleats i la societat de les geografies en què opera. El marc de govern intern, en què es detallen, entre altres aspectes, la seva estructura accionarial, els òrgans de govern, l'estructura del grup, la composició i el funcionament de govern corporatiu, les funcions de control intern, les qüestions clau, el marc de gestió de riscos, el procediment intern d'admissió d'operacions de crèdit a consellers i les seves parts vinculades i les polítiques del grup, està publicat a la pàgina *web* corporativa www.grupbancsabadell.com (vegeu l'apartat de la *web* "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Marc de Govern Intern").

De conformitat amb el que estableix l'article 540 de la Llei de societats de capital, el grup Banc Sabadell ha elaborat l'informe anual de govern corporatiu relatiu a l'exercici 2022, que forma part, segons el que estableix l'article 49 del Codi de comerç, de l'informe de gestió d'aquests comptes anuals consolidats del 2022, en el qual s'inclou un apartat que fa referència al grau de seguiment del banc de les recomanacions de govern corporatiu existents a Espanya.

Banc Sabadell, com en ocasions anteriors, ha optat per elaborar l'informe anual de govern corporatiu en format PDF lliure per tal d'explicar i donar a conèixer, amb la màxima transparència, els principals aspectes que conté.

Junta General d'Accionistes 2022

La Junta General d'Accionistes és l'òrgan principal de govern del banc, en el qual els accionistes adopten els acords que els corresponen d'acord amb la llei, els Estatuts Socials (vegeu l'apartat de la *web* corporativa "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Estatuts Socials") i el seu propi Reglament, i aquelles decisions de negoci que el Consell d'Administració consideri transcendents per al futur del banc i els interessos socials.

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

En la Junta General d'Accionistes un accionista pot emetre un vot per cada mil accions que tingui o representi. La Política de comunicació i contacte amb accionistes, inversors institucionals i assessors de vot aprovada pel Consell d'Administració i adaptada al Codi de Bon Govern de les societats cotitzades després de la seva revisió al juny del 2020, té per objectiu fomentar la transparència en els mercats, generar confiança i preservar, en tot moment, l'interès legítim dels inversors institucionals, accionistes i

assessors de vot, així com de qualsevol altre grup d'interès de Banc Sabadell.

Per millorar i afavorir la participació dels accionistes, s'han implementat els aspectes clau següents:

- Ampliació de les vies de participació dels accionistes a la Junta General d'Accionistes del 24 de març de 2022, a la qual han pogut assistir no tan sols presencialment, sinó mitjançant assistència remota, seguint-la a través de la retransmissió en directe, votar les propostes de l'ordre del dia i registrar les seves intervencions durant el torn de preguntes.
- Habilitació de nous canals electrònics a través de les *webs* (corporativa i BS Online) i l'*app* mòbil (BS Mòbil) de Banc Sabadell perquè els accionistes puguin delegar i emetre el vot abans de la celebració de la Junta General d'Accionistes.

La Junta General Ordinària d'Accionistes celebrada el 24 de març del 2022, en segona convocatòria, va aprovar la totalitat dels punts de l'ordre dia, entre ells, els comptes anuals i la gestió social de l'exercici 2021 i en matèria de nomenaments, la ratificació i nomenament de Lluís Deulofeu Fuguet com a conseller independent, així com la reelecció com a membres del Consell d'Administració de Pedro Fontana García, George Donald Johnston III i José Manuel Martínez Martínez amb la consideració de consellers independents i de David Martínez Guzmán amb la consideració de Conseller Dominical.

A més, el 2022 el banc, reforçant el seu compromís amb la transparència, va sotmetre a aprovació de la Junta General d'Accionistes un complement informatiu a la Política de Remuneracions dels Consellers de Banc Sabadell per als exercicis 2021-2023, amb la finalitat de desenvolupar i ampliar la informació disponible de certs aspectes d'aquesta que van ser introduïts per la Llei 5/2021, de 12 d'abril, que va entrar en vigor amb caràcter general després de l'aprovació de la Política.

Banc Sabadell ha obtingut, per segon any consecutiu, la certificació de la Junta General d'Accionistes com a "Esdeveniment Sostenible" en satisfer amb la suficiència necessària els criteris de sostenibilitat de la certificació i superar el procés d'avaluació preliminar i l'auditoria presencial que estableix Eventsost.

Així mateix, un consultor extern ha verificat els procediments que s'han establert per preparar i celebrar la Junta General d'Accionistes 2022, amb opinió favorable sobre el compliment dels procediments, i destaca l'evolució observada en els dos darrers anys a la Junta General d'Accionistes de Banc Sabadell en línia amb les mesures sobre facilitar la participació dels accionistes per mitjans electrònics exposades abans.

La informació relativa a la Junta General d'Accionistes 2022 està publicada a la pàgina *web* corporativa www.grupbancsabadell.com (vegeu l'apartat de la *web* "Accionistes i inversors - Junta General d'Accionistes").

Composició del Consell d'Administració

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

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

El Consell d'Administració, en la reunió del 26 de maig de 2022, va nomenar Laura González Molero com a consellera independent per substituir José Ramón Martínez Sufrategui. Un cop rebudes les autoritzacions reguladores corresponents, Laura González Molero va acceptar el càrrec el 19 de setembre de 2022.

La composició del Consell d'Administració el 31 de desembre de 2022 és la següent:

Composició del Consell d'Administració el 31 de desembre de 2022

President

Josep Oliu Creus

Vicepresident

Pedro Fontana García

Conseller delegat

César González-Bueno Mayer

Conseller Independent Coordinador

Anthony Frank Elliott Ball

Conselleres

Aurora Catá Sala

María José García Beato

Mireya Giné Torrens

Laura González Molero

Alicia Reyes Revuelta

Consellers

Luis Deulofeu Fuguet

George Donald Johnston III

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

Manuel Valls Morató

Conseller Director General

David Vegara Figueras

Secretari no Conseller

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretari no Conseller

Gonzalo Barettino Coloma

El Consell d'Administració estava format, el 31 de desembre de 2022, per quinze membres: el President, deu Consellers Independents, dos Consellers Executius, una Consellera altra Externa i un Conseller Dominical. La composició del Consell guarda un adequat equilibri entre les diferents categories de conseller que el formen.

El Consell d'Administració té una composició diversa i eficient. Té una dimensió adequada per exercir eficaçment les seves funcions amb profunditat i contrast d'opinions, fet que permet aconseguir un funcionament de qualitat, eficaç i participatiu. La seva composició reuneix una diversitat adequada de competències i trajectòries professionals, orígens i gènere, amb una àmplia experiència en els àmbits bancari, financer, de prevenció del blanqueig de capitals i finançament del terrorisme, de transformació digital i TI, d'assegurances, riscos i auditoria, en els camps regulador i jurídic, acadèmic, de recursos humans i consultoria, de negoci responsable i sostenibilitat i en els àmbits empresarial i internacional. La Matriu de Competències del Consell està publicada a la pàgina *web* en el “Marc de Govern Intern de Banc Sabadell” (vegeu l'apartat de la *web* corporativa “Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Marc de Govern Intern”).

Banc Sabadell, des del 2019, compta amb una Matriu de competències i diversitat, revisada anualment pel Consell d'Administració, i la seva darrera revisió és del 29 de setembre de 2022, amb motiu de l'últim nomenament que s'ha produït al si del Consell. El 2022 el Consell ha augmentat la seva diversitat, en relació amb el gènere dels membres del Consell d'Administració i els coneixements, les competències i les experiències, que s'han reforçat en les matèries següents: banca *retail* i *corporate*, mercats financers i capitals, gestió i control de riscos, governança, prevenció del blanqueig de capitals i finançament del terrorisme, negoci responsable i sostenibilitat, experiència internacional, consultoria, òrgans reguladors i supervisors, i comunicació i relacions institucionals.

La Política de Selecció de Consellers de Banc Sabadell, de 25 de febrer de 2016 (modificada per darrera vegada el 29 de setembre de 2022), estableix els principis i criteris que s'han de tenir en compte en els processos de selecció i, per tant, també en l'avaluació de la idoneïtat inicial i contínua dels membres del Consell d'Administració, així com en la reelecció dels membres de l'òrgan d'administració per garantir-ne l'adequada successió, la continuïtat del Consell d'Administració i la idoneïtat col·lectiva.

El procés de selecció dels candidats a conseller i de reelecció dels consellers es regeix pel principi de diversitat, a fi de fomentar la diversitat del Consell d'Administració, de manera que la seva composició reflecteixi un col·lectiu divers, i a fi de vetllar perquè en la selecció s'incorpori un ampli conjunt de qualitats i competències per aconseguir una diversitat de punts de vista i d'experiències i per promoure opinions independents i una presa de decisions sòlida al Consell d'Administració.

El Consell d'Administració ha de vetllar perquè en els procediments de selecció dels seus membres s'apliquin el principi de diversitat i afavoreixin la diversitat respecte a qüestions com ara l'edat, el gènere, la discapacitat, la procedència geogràfica o la formació i experiència

professionals i aquells aspectes que es puguin considerar adequats per comptar amb una composició del Consell d'Administració idònia i diversa, i que aquests procediments no pateixin biaixos implícits que puguin implicar cap discriminació i, en particular, que facilitin la selecció de conselleres en un nombre que permeti assolir una presència equilibrada de dones i homes.

La incorporació de la Consellera Independent Laura González Molero incrementa el percentatge de representació femenina i aporta capacitats diferents i complementàries a les que ja hi havia al Consell d'Administració. En tancar l'exercici 2022 el nombre de Conselleres és de cinc: quatre Conselleres Independents d'un total de deu Consellers Independents i una Consellera altra Externa. Les dones representen el 33% del Consell d'Administració, de manera que es compleix amb el compromís del banc manifestat en el Sabadell Compromís Sostenible per a l'exercici 2022. Així mateix, representen el 40% dels consellers independents, en línia amb la proposta de Directiva del Parlament Europeu i del Consell relativa a un millor equilibri de gènere entre els administradors de les societats cotitzades i a mesures connexes.

El Consell d'Administració compta amb un Conseller Independent Coordinador, a qui, de conformitat amb els Estatuts Socials, pot sol·licitar la convocatòria del Consell d'Administració, la inclusió de nous punts en l'ordre del dia de les reunions, coordinar i reunir els Consellers no Executius, fer-se ressò de les opinions dels consellers externs i dirigir, si escau, l'avaluació periòdica del president del Consell d'Administració. A més, coordina el Pla de successió del President i del Conseller Delegat, aprovat el 2016 i actualitzat el gener del 2022, i lidera a la pràctica les reunions amb inversors i *proxy advisors*.

El Consell d'Administració, per a un millor i més diligent exercici de la seva funció general de supervisió, s'obliga a exercir directament les responsabilitats que estableix la llei, entre elles:

- les que es derivin de les normes de bon govern corporatiu d'aplicació general;
- aprovació de les estratègies generals de la companyia;
- nomenament i, si escau, cessament d'administradors en les diferents societats filials;
- identificació dels riscos principals de la societat i implantació i seguiment dels sistemes de control intern i d'informació adequada;
- determinació de les polítiques d'informació i comunicació amb els accionistes, els mercats i l'opinió pública;
- fixació de la política d'autocartera dins el marc que, si escau, determini la Junta General d'Accionistes;
- aprovació de l'Informe Anual de Govern Corporatiu;
- autorització d'operacions de la societat amb consellers i accionistes significatius que puguin presentar conflictes d'interessos, i
- en general, la decisió d'operacions empresarials o financeres de particular transcendència per a la companyia.

Comissions del Consell d'Administració

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

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

L'organització i l'estructura de les comissions del Consell estan recollides en els Estatuts Socials i en els seus respectius Reglaments, que estableixen les seves normes de composició, funcionament i responsabilitats (vegeu l'apartat de la *web* corporativa “Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Reglaments de les comissions”),

i desenvolupen i completen les normes de funcionament i les funcions bàsiques que preveuen els Estatuts Socials i el Reglament del Consell d'Administració.

Les Comissions disposen de recursos suficients per poder complir amb les seves funcions, i poden comptar amb assessorament professional extern i informar-se sobre qualsevol aspecte de l'entitat, a més de tenir lliure accés tant a l'Alta Direcció i directius del grup com a qualsevol tipus d'informació o documentació de què disposi l'entitat relativa a les qüestions que són competència seva.

El Consell d'Administració, en la reunió del 29 de setembre de 2022, va aprovar el nomenament de Laura González Molero com a vocal de la Comissió d'Auditoria i Control i com a vocal de la Comissió de Retribucions, en substitució de José Ramón Martínez Sufrategui.

La composició i el nombre de reunions d'aquestes comissions el 31 de desembre de 2022 es presenta en el quadre següent:

Composició comissions

Càrrec	Estratègia i Sostenibilitat	Delegada de Crèdits	Auditoria i Control	Nomenaments i Govern Corporatiu	Retribucions	Riscos
President	Josep Olliu 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	Laura González Molero	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	Laura González Molero	Manuel Valls Morató
Vocal	César González-Bueno Mayer (*)	Alicia Reyes Revuelta	—	—	—	—
Vocal	José Manuel Martínez Martínez	—	—	—	—	—
Secretari no vocal	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Gonzalo Baretino Coloma
Nombre de reunions el 2022	13	41	11	11	9	15

(*) Membre en temes d'estratègia únicament.

Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat

La Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat, de la qual formen part cinc Consellers, dos "Altres Externs" i tres Independents, és presidida pel President del Consell d'Administració. En matèria d'estratègia, el Conseller Delegat participa en les reunions amb veu i vot, i a aquest efecte s'entén que està constituïda per sis membres.

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

En matèria de sostenibilitat, la Comissió té les competències següents: revisar les polítiques de sostenibilitat i de medi ambient de l'entitat; emetre un informe al Consell d'Administració sobre les possibles modificacions i actualitzacions periòdiques de l'estratègia en matèria de sostenibilitat; revisar la definició i modificació de les polítiques de diversitat i integració, drets humans, igualtat d'oportunitats i conciliació i avaluar-ne periòdicament el grau de compliment; revisar l'estratègia per a l'acció social del banc i els seus plans de patrocini i mecenatge; revisar i emetre un informe sobre l'estat d'informació no financera de l'entitat amb caràcter previ a la revisió i l'informe per part de la Comissió d'Auditoria i Control i a la formulació posterior per part del Consell d'Administració, i rebre informació relativa a informes, escrits o comunicacions d'organismes supervisors externs en l'àmbit de les competències d'aquesta Comissió.

Comissió Delegada de Crèdits

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

Comissió d'Auditoria i Control

La Comissió d'Auditoria i Control, de la qual formen part quatre consellers independents, i la presidenta és experta en auditoria, es reuneix com a mínim trimestralment i té com a objectius principals supervisar l'eficàcia del control intern del banc, l'auditoria interna i els sistemes de gestió de riscos; supervisar el procés d'elaboració i presentació de la informació financera regulada; informar dels comptes anuals i semestrals del banc, les relacions amb els auditors externs, així com assegurar que es prenguin les mesures oportunes en cas de conductes o mètodes que puguin ser incorrectes. També vetlla perquè les mesures, polítiques i estratègies definides en el Consell d'Administració s'implantin degudament.

Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu

La Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, de la qual formen part quatre consellers independents, té com a principals competències vetllar pel compliment de la composició qualitativa del Consell d'Administració, avaluant la idoneïtat, les competències i l'experiència necessàries dels membres del Consell d'Administració; elevar les propostes de nomenament dels Consellers Independents i informar de les propostes de nomenament de la resta de Consellers; emetre un informe sobre les propostes de nomenament i separació d'alts directius i del Col·lectiu Identificat; informar sobre les condicions bàsiques dels contractes dels consellers executius i dels alts directius, i examinar i organitzar la successió del President del Consell i del primer executiu del banc i, si escau, formular propostes al Consell perquè aquesta successió es produeixi de manera ordenada i planificada. Així mateix, ha d'establir un objectiu de representació per al sexe menys representat en el Consell d'Administració i elaborar orientacions sobre com aconseguir aquest objectiu.

En matèria de Govern Corporatiu, té com a competències emetre un informe al Consell d'Administració sobre les Polítiques i normes internes corporatives de la societat, llevat que siguin competència d'altres Comissions; supervisar el compliment de les regles de govern corporatiu de la societat, excloent-ne les corresponents a aquells àmbits que siguin competència d'altres Comissions; emetre un informe al Consell d'Administració, per a la seva aprovació i publicació anual, sobre l'Informe Anual de Govern Corporatiu; supervisar, en l'àmbit de la seva competència, les comunicacions que la societat faci amb accionistes i inversors, assessors de vot i altres grups d'interès, i informar-ne el Consell d'Administració, i qualsevol altra actuació que sigui necessària per vetllar pel bon govern corporatiu en totes les actuacions de la societat.

Comissió de Retribucions

La Comissió de Retribucions, de la qual formen part quatre Consellers Independents, té com a competències principals proposar al Consell d'Administració la política de retribucions dels Consellers i dels Directors Generals, així com la retribució individual i les altres condicions contractuals dels Consellers Executius, i vetllar per la seva observança. Així mateix, informa respecte a l'informe anual sobre remuneracions dels Consellers. A més a més, revisa els principis generals en matèria retributiva i els programes de retribució de tots els empleats, i vetlla per la transparència de les retribucions.

Comissió de Riscos

La Comissió de Riscos, de la qual formen part quatre consellers independents, té com a competències principals supervisar i vetllar per una adequada assumpció, control i gestió de tots els riscos de l'entitat i el seu grup consolidat i aportar informació al Ple del Consell sobre el desenvolupament de les funcions que li corresponen, d'acord amb el que estableixen la llei, els Estatuts Socials, i els reglaments del Consell d'Administració i de la mateixa comissió.

Presidència del banc

L'article 55 dels Estatuts Socials estableix que el president exercirà la seva funció en condició de conseller no executiu. És el màxim representant del banc i li corresponen els drets i les obligacions inherents a aquesta representació. El president, en exercici de les seves funcions, és el responsable principal de l'eficax funcionament del Consell d'Administració i com a tal portarà, en tot cas, la representació del banc i ostentarà la firma social, convocarà i presidirà les sessions del Consell d'Administració, fixant l'ordre del dia de les reunions, dirigirà les discussions i deliberacions del Consell d'Administració i li correspondrà vetllar pel compliment dels acords del Consell d'Administració.

Conseller delegat

D'acord amb l'article 56 dels Estatuts Socials, el conseller delegat és el màxim responsable de la gestió i la direcció del negoci, i li correspon la representació del banc en absència del president. El Consell d'Administració delegarà, a més, de manera permanent al conseller delegat totes aquelles facultats legalment delegables que consideri convenients.

Unitats de control

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

El banc publica l'Informe Anual de Govern Corporatiu, que inclou informació detallada sobre el govern corporatiu del banc; l'Informe Anual sobre Remuneracions dels

Consellers, i l'Estat d'informació no financera, que formen part d'aquest informe de gestió, a la pàgina *web* de la Comissió Nacional del Mercat de Valors i a la pàgina *web* corporativa de Banc Sabadell www.grupbancsabadell.com.

El client

En moments de canvi socioeconòmics com els actuals, Banc Sabadell aposta per l'experiència de client com a palanca de diferenciació que li aportí un avantatge competitiu sostenible en el temps.

Per això, es treballa per oferir productes i serveis que s'adaptin a les necessitats dels clients, adoptant, per tant, un enfocament *customer centric* i oferint una àmplia gamma de productes per a cada tipologia de client. Durant aquest any s'ha posat el focus en la comunicació, amb comunicacions més clares i entenedores, i en la implantació de models de relació més adaptats i especialitzats a les necessitats actuals dels clients, que facilitin la seva relació del dia a dia amb Banc Sabadell.

Conèixer els clients en qualsevol moment de la relació amb Banc Sabadell és clau. Per això, de manera

continuada es van desenvolupant noves metodologies que permeten escoltar la veu del client, mesurar i valorar quins són els principals motius de satisfacció i insatisfacció i com de prop o lluny s'està de complir les expectatives dels clients. La finalitat última és implementar línies d'actuació que permetin no tan sols millorar la seva experiència, sinó també intentar superar les seves expectatives.

Aquestes metodologies permeten transformar i adaptar els processos fent-los més *customer centric* per millorar l'experiència dels clients.

Mesurament de l'experiència de client

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

El mesurament es fa a través d'una comprensió del mercat, del consumidor i del client, i per fer-ho s'utilitzen diverses metodologies d'anàlisi, tant qualitatives com quantitatives.

Anàlisi qualitativa

Amb el propòsit d'entendre millor l'entorn i conèixer els clients, Banc Sabadell fa diferents estudis i investigacions qualitatives fent servir diferents metodologies. Entre els objectius que es persegueixen hi ha els següents:

- Escoltar en profunditat, activament i constantment la veu del client, fet que permet conèixer com viu la seva relació amb el banc en els diferents punts de contacte.
- Entendre les inquietuds, preocupacions i actituds del consumidor i les seves necessitats actuals i futures.

- Identificar la part més emocional i menys explícita en la presa de decisions dels consumidors.
- Definir les propostes de valor *ad hoc* per a cada tipus de client.

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

Anàlisi quantitativa

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

1. Net promoter score (NPS)

El *Net Promoter Score* (NPS), considerat l'indicador de referència del mercat per mesurar l'experiència de client, permet a Banc Sabadell comparar-se amb els seus competidors i fins i tot amb empreses d'altres sectors, tant a escala nacional com internacional. El mesurament es fa per als principals segments de clients, productes i canals de relació.

Dades Banc Sabadell Espanya

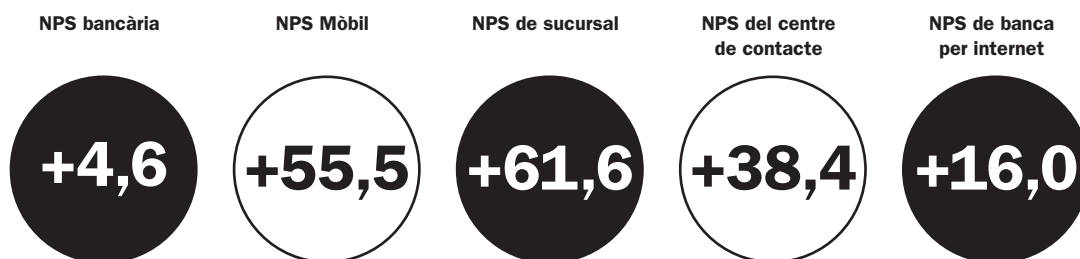
Posició rànding



Font: Benchmark de les principals entitats financeres espanyoles Accenture (dades de 2022).

Amb motiu de la transformació digital, el mesurament de la satisfacció de canals digitals ha guanyat importància. L'NPS de l'*app* per al segment *retail* arriba al 40%.

Dades TSB



Font: Internal NPS tracking studies, December 2022 13-Week Rolling score.

Els resultats obtinguts aquest 2022 marquen una tendència positiva en la satisfacció dels clients en l'ús dels canals.

Com a fruit del focus a oferir sempre la millor experiència possible a cada grup de clients, el banc té com a objectiu una constant millora en NPS, tant en el KPI com en la posició respecte a altres bancs.

2. Estudis de satisfacció

Avui dia, hi ha diferents indicadors relacionats amb l'experiència de client, alguns més propers al concepte tradicional de satisfacció i altres que incorporen aspectes més emocionals del client.

El model global de mesurament i gestió de l'experiència de client a Banc Sabadell Espanya es basa en diferents indicadors que s'han obtingut a través d'unes 700 mil enquestes i més de 20 punts de contacte. Els resultats dels diferents estudis li permeten conèixer la satisfacció dels seus clients i identificar àrees de millora per a determinats processos i canals de contacte. Per a cada un d'aquests estudis, el banc es marca uns objectius de millora i en fa un seguiment continu.

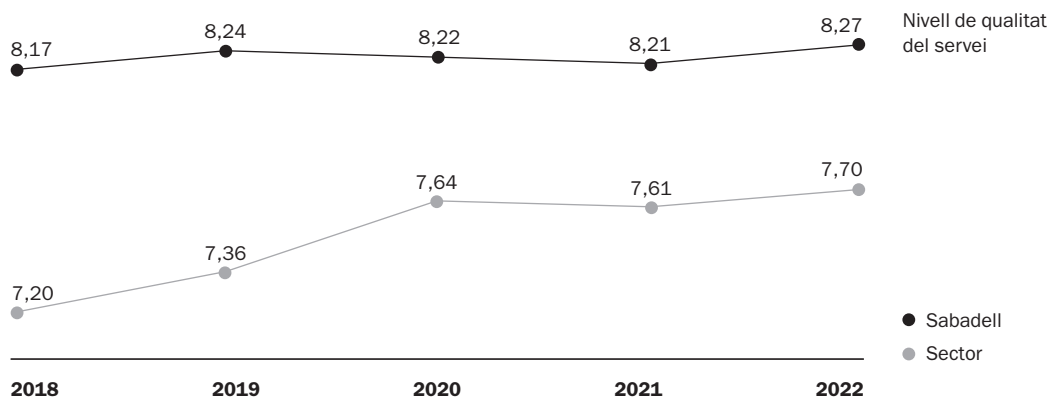
En un entorn multicanal, guanyen rellevància tots els estudis relacionats amb una atenció especialitzada tant en oficines com en l'àmbit digital. Per a Banc Sabadell l'ús dels canals digitals és un moment rellevant, per la qual cosa ha focalitzat els seus esforços en el mesurament de la satisfacció i la millora de l'experiència de client amb BS Online Particulars, BS Online Empreses, *app* mòbil, etc. Cal destacar els excel·lents resultats del *call center*, amb una millora de més del 6% en la nota del darrer any i situant la valoració de l'atenció dels gestors per sobre del +8,9.

3. Estudis de qualitat comercial

A més d'analitzar la percepció dels clients, Banc Sabadell també fa estudis objectius com el Mystery Shopping, en què una consultora independent avalua, mitjançant la tècnica de pseudocompra, la qualitat del servei i la sistèmica comercial que ofereix l'equip comercial a clients potencials.

EQUOS RCB (Stiga) és el *benchmark* de mercat que avalua la qualitat de servei que ofereixen les entitats financeres espanyoles mitjançant la tècnica del Mystery Shopping.

Banc Sabadell se situa en les primeres posicions del rànkung i continua mantenint un diferencial de qualitat respecte al sector.



Servei d'Atenció al Client (SAC)

L'activitat del SAC de Banco de Sabadell, S.A. s'ajusta al que estableixen l'Ordre del Ministeri d'Economia 734/2004, d'11 de març; les directrius de l'EBA (European Banking Authority); l'ESMA (European Securities Market Authority), i el Reglament per a la defensa dels clients i usuaris financers de Banc Sabadell. L'última modificació del reglament va ser aprovada pel Banc d'Espanya al juny del 2021.

El SAC de Banc Sabadell, d'acord amb el seu reglament, atén i resol les queixes i les reclamacions dels clients i usuaris financers de Banc Sabadell i de les entitats que s'hi adhireixen: BanSabadell Financiación, E.F.C., S.A.U., Sabadell Asset Management, S.A., S.G.I.I.C. Sociedad Unipersonal, Urquijo Gestión, S.G.I.I.C, S.A. i Sabadell Consumer Finance, S.A.U.

El SAC és independent de les línies operatives i de negoci del banc, a fi de garantir la seva autonomia de decisió, i està dotat dels mitjans necessaris que li permetin una gestió adequada de les reclamacions i queixes que se li plantegin sota els principis de transparència, independència, eficàcia, coordinació, rapidesa i seguretat. Així mateix, el SAC disposa de l'autoritat suficient per tenir accés a tota la informació i documentació necessàries per poder analitzar cada cas, i les unitats operatives i de negoci estan obligades a col·laborar-hi diligentment. El Reglament per a la defensa dels clients i els usuaris financers de Banc Sabadell assegura el compliment dels requisits indicats.

L'any 2022 s'han rebut 41.887 queixes i reclamacions: 38.726 al SAC, 2.547 a través del Defensor del Client, 579 a través del Banc d'Espanya i 35 de la CNMV. S'han admès i resolt 31.191 reclamacions i 10.141 no es van admetre a tràmit perquè no complien els requisits fixats al Reglament.

Vegeu-ne més detall en la nota 42 dels comptes anuals consolidats de 2022.

Estratègia multicanal

Banc Sabadell disposa d'una estratègia multicanal totalment consolidada, que combina el millor del món digital amb la millor especialització i relacions personals de valor afegit, cosa que permet forjar una relació adaptada a les necessitats reals dels clients i apuntalar-la en la confiança i l'*expertise*. D'aquesta manera s'aconsegueix la millor combinació per donar un servei òptim als clients, ja que poden operar pels canals digitals per al *daily banking* (BS On-line, Sabadell mòbil, Oficina Directa, xarxes socials, xarxa de caixers) i pels canals presencials per a l'assessorament especialitzat (xarxa d'oficines nacional i internacional).

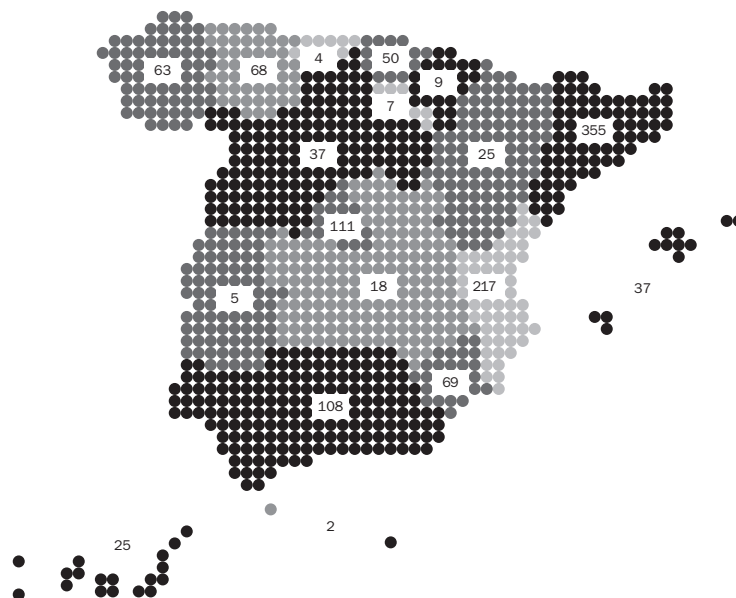
Per això han estat clau la digitalització i la dotació continuada de noves capacitats als canals digitals, en què s'han incorporat noves funcionalitats per operar i contractar de manera remota i el desplegament d'especialistes a tota la xarxa d'oficines.

Xarxa d'oficines

Banc Sabadell va concloure l'any 2022 amb una xarxa de 1.461 oficines (220 oficines de TSB), amb una disminució neta de 132 oficines en relació amb el 31 de desembre del 2021.

Del total de la xarxa d'oficines de Banc Sabadell i el seu grup, 903 oficines operen com a Sabadell (amb 25 oficines de banca d'empreses i 2 de banca corporativa); 63 com a SabadellGallego (amb 3 de banca d'empreses); 85 oficines com a SabadellHerrero a Astúries i Lleó (amb 3 de banca d'empreses); 63 oficines com a SabadellGuipuzcoano (amb 5 de banca d'empreses); 11 oficines com a SabadellUrquijo; 85 oficines corresponen a Solbank, i 251 oficines configuren la xarxa internacional, de les quals 220 oficines pertanyen a TSB i 15 a Mèxic.

Nombre d'oficines
per comunitat autònoma



Banc Sabadell al món



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

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

● **Oficines
de representació**
Alger (Algèria)
Pequín (Xina)
Bogotà (Colòmbia)
Dubai (EAU)

Nova York (EUA)
Nova Delhi (Índia)
Lima (Perú)
Santo Domingo (RD)

Singapur (Singapur)
Istanbul (Turquia)

Xarxa de caixers

El parc de dispositius de la xarxa d'autoservei a Espanya el 31 de desembre de 2022 és de 2.561 caixers automàtics, distribuïts en 1.741 d'oficines i 820 caixers desplaçats. Pel que fa a l'exercici 2021, el nombre de caixers s'ha reduït en un 4% a causa del tancament d'oficines i de l'aplicació del nou model de caixers definit en l'exercici 2021.

Respecte a les transaccions realitzades durant l'exercici 2022, es manté la tendència a la baixa observada l'any anterior. S'han efectuat un total de 84 milions d'operacions, que suposen una disminució del 4% en el nombre total d'operacions.

Durant aquest últim any s'ha observat un canvi en el comportament dels clients, i s'ha reduït el nombre de transaccions realitzades als caixers, tot i que n'ha augmentat l'import.

Pel que fa a les tipologies de transaccions més utilitzades, ingressos i reintegraments, en ambdós casos es registren volums similars a l'exercici anterior, però, quant a imports, aquests han augmentat un 7,5% i un 2%, respectivament.

Durant l'exercici 2022, s'han centrat els esforços en la millora contínua de la disponibilitat global del parc i en la millora de l'experiència dels clients.

Com a novetat, durant l'exercici 2022 s'han renovat aproximadament 540 caixers automàtics, de manera que s'han homogeneïtzat les funcionalitats en el parc de caixers. Altres iniciatives abordades han estat l'activació del reciclatge, l'activació de caixetins dinàmics que permeten

personalitzar la tipologia dels bitllets a cada caixer segons les seves necessitats, una nova distribució dels caixetins per augmentar la capacitat dels caixetins ingressadors, a més de la disponibilitat dels caixers i, finalment, la implantació de la nova opció d'enviament de rebut via correu electrònic i rebut de les operatives a BSO/BSM.

Sabadell Online i Sabadell Mòbil

L'exercici 2022 s'ha assolit una ràtio de 59,7% de clients digitals particulars, de manera que s'ha augmentat en 3,4 punts percentuals respecte a l'exercici anterior.

A més, la freqüència de connexió per client, ús i contractació a través dels canals digitals també ha continuat creixent, com es detalla més endavant.

El 2022 s'ha seguit fomentant la creació de noves capacitats digitals per oferir als clients un millor servei des de la *web* i l'*app*. Tots dos han contribuït a millorar l'experiència de client, a potenciar les vendes digitals i alhora a complir els objectius del pla estratègic.

Sabadell Online (la *web* bancsabadell.com)

Encara que un nombre més elevat de clients digitals adopten l'*app* de Banc Sabadell, les visites a la *web* de BS Online i la freqüència d'ús es mantenen. La *web* de clients manté una mitjana mensual de 6 milions de *logins*, amb una prevalença d'ús operatiu i transaccional.

A BS Online Empreses s'han implementat millores en termes d'usabilitat i s'ha incrementat la transaccionalitat i el percentatge d'usuaris que s'hi connecten cada dia.

Les novetats principals d'aquest exercici són:

- Nova navegació mitjançant una pàgina de benvinguda i menús més intuïtius i funcionals.
- Noves interfícies per facilitar la gestió financera quotidiana (p. ex., visualització i gestió de fitxers, gestió de la facturació i les remeses de TPVs, sol·licitud i gestió de cites prèvies, etc.).
- L'ampliació de l'oferta digital (p. ex., nova línia de pagaments per a necessitats de finançament).

També cal destacar el premi rebut per part de la revista Global Finance, en què la *web* d'empreses de Banc Sabadell es considera com la millor d'Europa.

A BS Online Particulars destaca el llançament de noves funcionalitats que permeten l'increment de les vendes digitals i l'adopció d'ús de les operatives relacionades amb productes financers:

- En finançament hipotecari, dins del pla de desenvolupament d'eines que faciliten la contractació de crèdits hipotecaris en remot, s'ha evolucionat el simulador en línia i el portal hipotecari, que ofereixen una primera oferta de referència (quotes, terminis, aportació inicial, etc.) per a la contractació de la hipoteca i la seva aprovació sense haver de desplaçar-se a l'oficina.
- Pel que fa als préstecs, se segueix millorant la proposta de préstecs digitals preconcedits, augmentant l'import que els clients poden sol·licitar en línia sense paperassa i sense necessitat d'anar a l'oficina, i s'aconsegueix una variació anual del +36% respecte a l'any anterior en la contractació de préstecs en línia.
- La novetat en mitjans de pagament per al procés de contractació 100% en línia és l'alta immediata de targetes, ja que s'ofereix als clients la possibilitat de fer servir la targeta des del moment de la sol·licitud digital, sense necessitat d'esperar a rebre-la físicament.

Sabadell Mòbil, adopció i hàbit d'ús creixent

Aquest any s'ha treballat per millorar l'experiència dels clients particulars en la seva relació amb l'app; a partir de l'escolta activa dels suggeriments dels clients hem incorporat millores d'usabilitat i hem millorat significativament l'estabilitat i el *performance*.

Tot això ha contribuït al fet que l'adopció de l'*app* de Banc Sabadell per part dels usuaris segueixi una tendència creixent i assoleixi els 2,3 milions d'usuaris particulars.

La freqüència d'accés s'ha incrementat en un 3% respecte del període anterior i ha aconseguit una mitjana de 20,5 *logins* mensuals per client en el segment de particulars.

Totes les novetats esmentades per a la *web* també estan disponibles a l'*app*. A més, volem destacar el creixement de Bizum: l'ús augmenta un 20% respecte a l'any anterior, i és 0,8 punts percentuals superior respecte al mercat. El llançament de Google Pay ha permès que els clients puguin donar d'alta les targetes de Banc Sabadell a través de Google Wallet i puguin pagar amb els seus dispositius en lloc de fer-ho a través de l'NFC (near-field communication), fet que permet la migració de clients que actualment fan servir aquest servei a Google Pay o Samsung Pay, i aconsegueix l'objectiu de simplificar els serveis de pagament mòbil, a més de fer-los extensius a *wearables*.

En el nostre procés de millora i escolta dels clients, s'ha identificat l'oportunitat d'incorporar tota l'operativa de Sabadell Wallet a l'*app* principal, a fi de millorar i simplificar l'experiència digital. Ara els clients, amb una sola *app*, poden enviar o rebre diners via Bizum, utilitzar Instant Money (servei que permet habilitar la recollida de diners

en efectiu al caixer sense necessitat de targeta, tan sols amb un codi de 6 dígit) o deshabilitar la targeta en cas de sospita de robatori o pèrdua.

Per al segment d'empreses, aquest any s'ha accelerat l'ús de BS Mòbil Empreses amb un creixement interanual d'un 20% en el nombre de *logins* durant el 2022.

Les millores que cal destacar són:

— Accessos més senzills entre BS Mòbil Particulars i BS Mòbil Empreses per a més de 150.000 clients amb

diferents perfils d'usuaris.

— La nova funcionalitat per firmar múltiples fitxers des del mòbil.

Onboarding digital

Un dels grans avenços d'aquest exercici: el llançament del procés d'*onboarding* digital.

Es tracta d'un procés que permet als clients potencials donar-se d'alta com a clients de Banc Sabadell i obrir un compte de manera totalment digital, iniciant una nova manera de relacionar-nos amb els nostres clients. A més, el nou Compte Online Sabadell permet al banc posicionar-se com a referent en banca de particulars, atès que és 100% gratuït i digital.

Oficina Directa

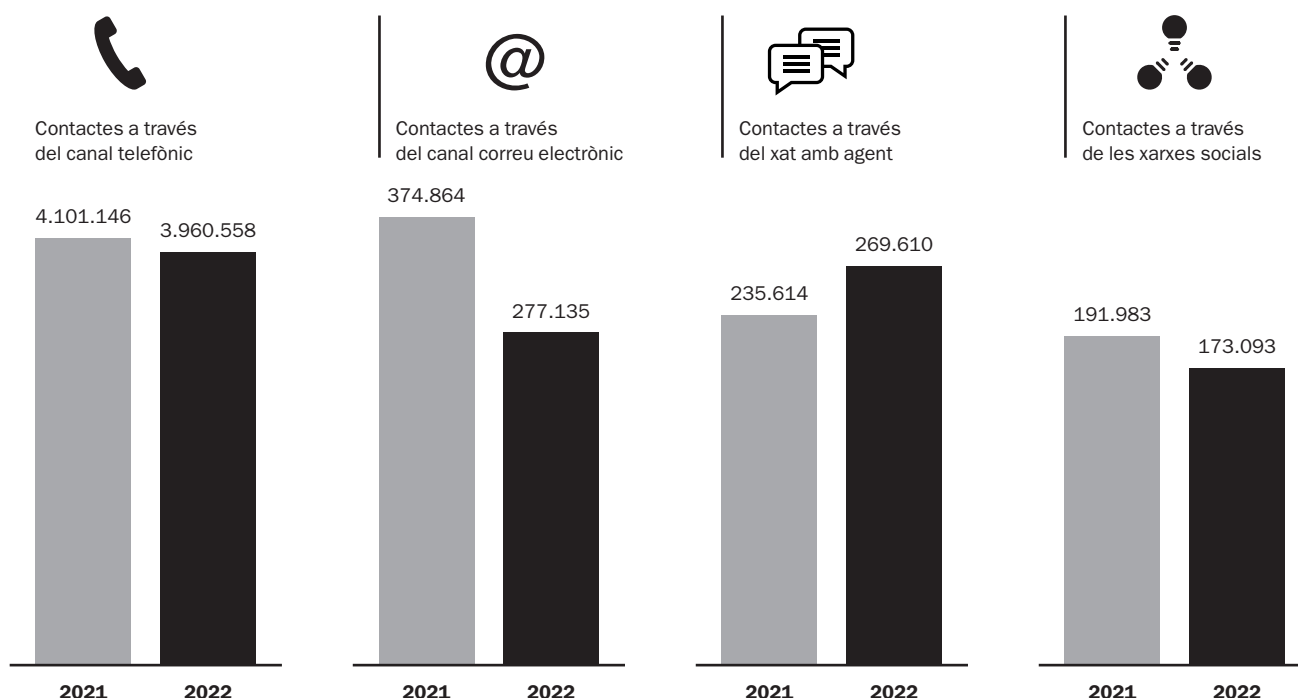
Durant l'any 2022 s'han reduït els contactes a l'Oficina Directa un 4% respecte dels registrats el 2021, i s'han assolit els 4,6 milions de contactes.

El canal d'atenció que ha experimentat més creixement durant aquest any ha estat el xat. Les consultes telefòniques representen el 85% dels canals, per sobre dels contactes pel canal correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic següent s'informa de les volumetries per tipus de canal.

Quant als nivells de servei, la ràtio *Service Level Agreement* (SLA) en atenció telefònica es va posicionar per sobre del 93%, al xat va ser del 98% i al canal correu electrònic del 85%. A les xarxes socials es van rebre més de 173.000 mencions, i l'SLA va ser del 98%.

Cal destacar, durant l'exercici 2022:

- La creació del servei d'atenció de clients sènior i vulnerables el mes de febrer, amb nombre i procediment específic adaptat al perfil del client.
- La posada en marxa del nou compte en línia adreçat a captació de clients digitals.
- La implantació i el desenvolupament de l'assistent virtual han motivat la reducció del canal telefònic i han potenciat la utilització del xat en autoservei.
- La millora de procediments per dotar de més autonomia Oficina Directa, més capacitat de resolució remota, millora de la qualitat, alhora que es redueix la derivació a oficina.



Xarxes socials

Banc Sabadell, a través de les xarxes socials, té com a objectiu conèixer el client digital, les necessitats, els seus suggeriments i analitzar la millor manera d'ajudar-lo. Actualment, Banc Sabadell té presència en cinc canals *social media*: Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube i Instagram, amb 20 perfils diferents a escala nacional, i es posiciona com una de les entitats financeres amb millor reputació digital del sector.

Les xarxes socials són un dels principals canals en la relació amb els nostres clients en 24x7, tant per gestionar consultes bancàries com per a la difusió de missatges institucionals, de negoci, campanyes de màrqueting o d'interès general.

Avui dia, Banc Sabadell té una audiència que ronda els 600 mil seguidors. Al tancament del 2022, s'han monitorat o atès més de 300 mil mencions a la marca.

Una de les claus de l'èxit rau en l'atenció continuada i el seguiment constant de les gestions que generen els seguidors i els clients. Un dels KPIs més destacats en els informes de posicionament del món dels *social media* és la ràtio de resposta per interacció, en què Banc Sabadell està valorat de manera molt positiva. A través de les xarxes socials, es difonen i es retransmeten en directe un gran nombre d'esdeveniments patrocinats i jornades en què participem activament, també amb especial importància aquest any totes aquelles difusions a través de les plataformes digitals. Mostra d'això són les presentacions de resultats, la Junta General d'Accionistes, el Barcelona Open Banc Sabadell - Trofeu Conde de Godó, la cobertura del qual ha estat eminentment digital, igual que ho ha estat el South Summit o els premis a la investigació de la Fundació Banc Sabadell.

Continuant amb els objectius inicials, Banc Sabadell segueix de prop les tendències, les converses socials associades a l'entitat, les audiències, i sobre la base d'aquestes anàlisis elabora una estratègia per ampliar i enfortir la seva presència, impacte i *engagement*. Un exemple d'aquest creixement és l'atenció en nous canals com Instagram, la recollida d'opinions i resposta als *markets* de les aplicacions mòbils, l'escolta en fòrums del sector i l'anàlisi i la interacció establertes aquest any en les valoracions de les oficines a Google Maps.

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

Transformació digital i experiència de client

Enfocament i prioritats de transformació digital de Banc Sabadell

Les prioritats en transformació digital, en línia amb el nou Pla estratègic presentat el 2021, estan centrades a millorar l'experiència de client tant en oferta de productes com en qualitat del servei rebut.

Per això, els esforços s'han centrat en l'evolució contínua de l'*onboarding* digital mitjançant la millora de la proposta de valor i la simplificació contractual, a ampliar l'oferta de targetes i la contractació en línia d'aquestes, a disposar d'un préstec digital i millorar els preconcedits, a llançar una plataforma d'hipoteques digital i a fer una renovació profunda de la navegació i noves funcionalitats a BS Online Empreses.

InnoCells

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

InnoCells afegeix capacitats clau per al grup:

- Lideratge digital: coordinar les capacitats d'innovació digital del banc i aportar una visió estratègica des de l'ecosistema sobre aspectes de negoci clau identificant pràctiques líders en el mercat.
- Disseny estratègic i visió de client: evolució de la proposta de valor cap a l'entrega d'experiències digitals *customer-centric*. Abordar els reptes de manera holística i incorporar la veu del client a tot el procés: entendre l'usuari i els seus problemes, proposar nous productes i serveis o modificar processos actuals, i validar les solucions amb usuaris.
- Desenvolupaments tecnològics àgils: escalar les capacitats organitzatives del banc adoptant noves metodologies de treball àgils que potenciïn la capacitat d'entrega i l'aprenentatge continu en els projectes.
- Aliances estratègiques: combinar la innovació interna amb capacitats externes, participant activament en l'ecosistema d'innovació. Col·laborar amb *startups* a gran escala que complementin la proposta de valor de Banc Sabadell i permetin accelerar el *time-to-market* i l'oferta de nous serveis o funcionalitats als clients.
- Impulsar les capacitats de l'arquitectura tecnològica: desenvolupar noves capacitats tecnològiques que permetin millorar la productivitat i la connexió amb tercers a gran escala.
- Multiplicador de capacitats: dissenyar, executar i lliurar projectes de negoci claus per al grup.

Principals entregues el 2022

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

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

Daily banking – Millora contínua

Activació dels tres primers *streams* del programa *daily banking*, que persegueix millorar la percepció dels nostres clients en el món en línia amb iniciatives d'impacte en aquells punts i operatives que tenen més recurrència i volum de visites en els nostres canals digitals, especialment BS Mòbil. Així s'aconsegueix reduir el *gap* digital i que l'experiència de l'usuari digital sigui igual o més satisfactòria que en una oficina física:

- *Speed up*: *stream* focalitzat en l'acceleració de l'entrega contínua de millores d'experiència a BS Mòbil.
- Operar i accés: *stream* focalitzat a millorar els *journeys* d'accés i operatives més freqüents a BS Mòbil.
- Digitalització: *stream* orientat a millorar l'índex de digitalització dels nostres clients.

Onboarding digital

L'alta de clients potencials és la porta d'entrada per a la venda d'altres productes disponibles a la cartera de Banc Sabadell. Aquest projecte persegueix la implementació de la capacitat d'alta digital per a clients potencials. En aquesta primera fase s'ha implementat:

- Donar-se d'alta de manera immediata via un procés 100% digital.
- Contractar el “*pack* digital”: compte expansió digital, estalvi expansió, targeta de dèbit i banca a distància.
- Rebre documentació simplificada d'acceptacions legals i contractes.
- Disposar d'accés al compte, targeta i *app* en minuts (SLA màxim en una hora).

Desdoblament Plataforma Partíciaps

En la fase actual consisteix principalment a traslladar tota l'operativa de distribució de fons de l'actual plataforma de fons a la plataforma de valors. Principalment, s'han unificat els punts d'accés per a la contractació de qualsevol tipus de fons, a més de permetre la venda de fons de tercers.

Desplegament del portal d'acompanyament per a aportació i seguiment de la documentació (client/gestor)

S'ha desplegat una plataforma de simulació, càrrega de documentació i seguiment dels clients interessats en un producte hipotecari.

Aquesta plataforma realitza una gestió i prefiltratge de *lead*, traslladant via gestor de campanyes el *lead* a CRM. Un cop a CRM, i basant-se en la solució en curs de “*Leads* digitals”, Banc Sabadell aplicarà a aquests *leads* una estratègia de gestió basada en les capacitats de les eines de Sales & Marketing, de manera que els *leads* es gestionin en gestió directa de forma ordenada i eficient, evitant la fugida de *leads* per manca d'acompanyament.

Els gestors de Gestió Directa podran utilitzar la nova plataforma per fer un seguiment, contacte amb el client (xat, correu electrònic, *push*, mur) i fins i tot per a la recopilació dels diferents documents necessaris per iniciar el procés hipotecari intern habitual.

Préstec digital reactiu

Es tracta d'un projecte clau per a l'entitat, atès que té com a objectiu proporcionar capacitats d'*autoservicing* als clients en el producte de préstec al consum a particulars i en què s'aposta per una experiència de client 100% digital amb accés des de la *web* i el mòbil. Es preveu obertura als clients al llarg del primer trimestre.

Adobe Target en processos digitals

La particularització de contingut segons el perfil del client en el canal digital és clau per a la millora de les ràtios de conversió d'operatives. Aquest projecte incorpora la integració de l'aplicació Adobe Target a BS Mòbil, i dota de capacitat d'aplicar canvis en el contingut que es mostra al client, de manera autònoma sense requerir aplicar canvis per tecnologia.

Nou Compte Online Sabadell

Persegueix la implementació de la nova oferta digital de Banc Sabadell, que consistirà en un multiproducte compost de compte a la vista, estalvi expansió, fons, valors, targeta de dèbit i preconcessió de crèdit en targeta i línia expansió.

Alta immediata de targetes

L'objectiu és permetre la contractació, generació i activació immediata de targetes a través d'*instant selling* (auto-servei) després de la firma de la documentació.

Es tracta d'un projecte que s'ha prioritzat dins del Pla estratègic de particulars i que té per abast:

- Crear un catàleg que faciliti als clients conèixer els productes de Banc Sabadell, poder-los comparar i

- destacar les targetes recomanades per a cada client.
- Permetre la contractació de targetes de dèbit i crèdit de particulars per a contractes de titularitat única a través dels nostres canals digitals.
- Activar de manera immediata les targetes per a ús en comerç electrònic segur i XPays sense haver d'esperar la recepció de la targeta física.
- Definició i disseny de l'experiència i el disseny funcional detallat d'ampliacions d'abast i fases posteriors.

Bizum a BS Mòbil

El projecte unifica a BS Mòbil els serveis i operatives disponibles fins ara a BS Wallet per poder gestionar el dia a dia mitjançant una sola aplicació. No és a l'abast d'aquest projecte la migració del pagament mòbil mitjançant NFC (near-field communication), que s'executarà durant el primer semestre de l'any en curs.

- Tota l'operativa Bizum (alta, portabilitat, agenda, enviament de diners, sol·licitud i sol·licitud múltiple, pagament QR Bizum i accés a la clau Bizum per a *e-Commerce*).
- Instant Money 2.0.
- Targetes (veure el PIN, apagar/encendre targetes, *enroll* Apple Pay, bloquejar la targeta, veure liquidacions, etc.).

En l'àmbit de Banca Empreses i xarxa, la revista Global Finance tria la *web* per a empreses de Banc Sabadell com la millor d'Europa el 2022 Alguns exemples recents de projectes amb un alt impacte en els clients són:

Login Dual BS Mòbil

L'objectiu de la iniciativa és facilitar la identificació del client que comparteix ambdós perfils (particular i empresa). L'usuari que ha iniciat sessió mitjançant biometria podrà accedir amb aquesta a tots dos perfils.

Redisseny de la home d'Empreses

Nova *home* més útil i funcional per a BS Online Empreses. Es millora la usabilitat i l'experiència d'usuari, fet que permet visualitzar informació del seu interès directament des de la *home page*.

Línia de Pagaments Online

El propòsit del projecte és habilitar un nou flux de disposició a BS Online, mitjançant el qual els clients d'empresa amb una línia de pagaments activa puguin disposar de finançament per cobrir les necessitats del dia a dia: pagament d'impostos, nòmines, pagaments a proveïdors.

Nova navegació a BS Online Empreses

Seguim millorant la navegació i els menús a BSO Empreses per facilitar que els clients trobin l'operativa que busquen. A més, InnoCells ha executat des de l'àrea de Col·laboració

tant pilots i proves de concepte amb tercers (buscant accelerar la transformació digital del negoci mitjançant la incorporació de productes, serveis i tecnologies diferencials de tercers, amb focus principal en l'ecosistema *Fintech*) com la participació en projectes emmarcats dins de la línia estratègica de finançament.

En podem destacar els següents:

- Participació en la *Request For Proposal* de solució de sistema de fidelització i recompenses mitjançant un sistema associat al pagament en comerços adherits (analitzant solucions com Triple), oferint un valor afegit tant a particulars com a empreses clients de l'entitat.
 - Anàlisi i creació de proposta sobre l'evolució del sistema d'estalvi i regles automàtiques per accelerar-lo, mitjançant propostes de valor com Coinscrap, analitzant els diferents sistemes d'integració que ja s'han fet en altres entitats.
 - Aprofitament d'actius del grup de forma global, com ara el desplegament d'una campanya de captació de clients per a Sabadell Consumer Finance en l'operativa d'InstantCredit a clients actuals de Banc Sabadell.
 - Anàlisi i participació en la *Request for Proposal* del servei de "mudança financera", oferint a clients que accedeixen a l'entitat mitjançant el sistema d'*onboarding* digital completar la proposta de valor amb el trasllat de domiciliacions, nòmines, etc., que tenen a la seva entitat actual Banc Sabadell, a fi de crear un client de valor des del primer moment. La solució final (analitzada amb tercers com Finleap) s'enfocarà, finalment, mitjançant un desenvolupament intern amb proposta d'aprofitament de les capacitats de què actualment ja disposa Banc Sabadell.
 - Creació d'un *framework* de Col·laboració amb Tercers que permet facilitar les preses de decisió davant de propostes de mercat a partir d'una sèrie d'eixos rellevants com l'alineament estratègic, l'encaix a nivell de negoci, els costos i el temps d'implementació.
 - Participació a la POC (prova de concepte) d'euro digital, juntament amb el suport d'infraestructures espanyoles (Iberpay, Redsys i Bizum) i els principals bancs espanyols. L'objectiu és aprofundir en l'anàlisi de les implicacions tècniques, operatives i de negoci que tindria la seva introducció en el mercat, així com la seva coexistència amb els instruments de pagament digitals utilitzats actualment pels ciutadans europeus.
 - Orquestració i col·laboració activa en dos projectes impulsats per la línia estratègica de Finançament (en curs):
 - Préstec digital reactiu: Gestió i desplegament de les primeres fases del projecte i activació del Family & Friends, previ a l'obertura als clients.
 - Sabadell Consumer Finance – Instant Credit: Implementació del projecte definit segons abast basat en tres pilars principals: Evolució del *journey* digital d'Instant Credit, capacitat de balanceig per obtenir una solució omnicanal GlobalCredi i millora dels models de risc per al sancionament.
- La iniciativa va ser premiada dins l'àmbit del certamen Forbes a la innovació.

A més, l'àrea de Col·laboració amb Tercers manté una interacció contínua amb l'ecosistema *startup* (col·laboració amb BStartup i Sabadell Venture Capital i participació en diferents esdeveniments: SouthSummit, 4YFN, seminaris *web*, etc.) i disposa d'un portal específic (<https://partners-hips.innocells.io/>) per centralitzar i rebre de manera ordenada les propostes de valor que puguin ser d'interès per al grup. El 2022 s'han gestionat més de 20 contactes.

Nou model de treball

El 2020, va néixer SmartWork fruit de la necessitat de crear un model de treball diferent, adaptat al context d'aquell moment i que preparés Banc Sabadell per continuar creixent en el futur. El 2022, s'ha evolucionat a SmartWork 2.0, un model adequat al context actual, amb un nou model de treball híbrid, noves eines (Office 365) i noves capacitats (mòbils, wifi, etc.).

Per acompanyar la plantilla en l'adopció d'aquest model i perquè aprenguin a aprofitar el millor dels dos mons, presencial i remot, s'han engegat una sèrie d'accions diferencials amb impacte en les maneres de treballar, la tecnologia, la igualtat i el benestar. Entre aquestes accions destaquen:

- Més tecnologia, per treballar de manera encara més eficient, amb eines com la SmartApp, noves pantalles i nous telèfons intel·ligents o Office 365 accessible des de tots els entorns.
- Acompanyament formatiu amb esdeveniments en directe (inici de la nova temporada de SmartBreaks) i cursos (per exemple, lideratge inclusiu).
- Espais digitals, com la SmartSite o l'Espai d'Igualtat i Diversitat, en què els empleats troben tota la informació sobre el model.
- Salut i benestar, amb iniciatives que tenen impacte en la salut de les persones, com ara el Repte Ioga 21 dies o el cicle de conferències de salut amb la col·laboració de Sanitas.

A la xarxa d'oficines, s'ha evolucionat l'entorn de treball, amb tecnologia i processos que permeten ser més eficients i estar més ben connectats amb la clientela.