

15	Misión, valores y modelo de negocio
17	Plan Estratégico 2021-2023
19	La acción de Banco Sabadell y los accionistas
23	Gobierno Corporativo
29	El cliente
39	Nuevo modelo de trabajo

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

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

En 2022 el grupo ha contado con una organización estructurada en los siguientes negocios:

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

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

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

Banco Sabadell es la entidad dominante de un grupo de sociedades que a 31 de diciembre de 2022 ascendía a 88 entidades, de las cuales, aparte de la sociedad matriz, 68 son consideradas entidades dependientes y 19 asociadas (a 31 de diciembre de 2021, eran 96 entidades, de las cuales 73 eran consideradas entidades dependientes y 22 asociadas).

Misión, valores y modelo de negocio

Misión y valores

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

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

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

Banco Sabadell cumple su misión siendo fiel a sus valores:

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

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

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

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

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

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

A través de estas adquisiciones y del crecimiento orgánico experimentado en los últimos ejercicios, Banco Sabadell ha reforzado su posición en algunas de las regiones más ricas de España (Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares) y ha incrementado su cuota en otras áreas clave. En base a la información más reciente disponible, Banco Sabadell posee una cuota de mercado a nivel nacional del 8% en crédito y del 7% en depósitos. Adicionalmente, Banco Sabadell destaca en productos como el crédito comercial con una cuota de 9%; financiación a actividades productivas con un 9%; fondos de inversión con un 6%; contratación de valores con un 5% y facturación a través de TPV con un 17%.

En el negocio internacional, Banco Sabadell se ha posicionado siempre como un referente. En 2022 ha seguido siendo así y Banco Sabadell ha seguido estando presente en plazas estratégicas y acompañando a las empresas en su actividad internacional. En este sentido, durante estos últimos años Banco Sabadell ha ampliado su presencia

internacional, destacando como principales hitos: la adquisición del banco británico TSB en 2015 y la creación de un banco en México en 2016.

Con todo, el grupo se ha convertido en una de las mayores entidades del sistema financiero español, diversificando geográficamente su negocio (76% en España, 22% en Reino Unido y el 2% en México) y multiplicando por seis su base de clientes desde 2008; todo ello salvaguardando su solvencia y liquidez.

2022 ha estado marcado por el conflicto bélico en Ucrania, la crisis energética en Europa, las nuevas sorpresas al alza en la inflación, las subidas de tipos de interés de los bancos centrales y la gestión del COVID-19 en China. Todos estos factores han supuesto un progresivo deterioro del *mix* de crecimiento e inflación, situando a muchas economías en una situación de estancamiento en el tramo final del año. El COVID-19 ha ido perdiendo centralidad como condicionante de la economía y los mercados financieros en un contexto en el que se ha confirmado la menor gravedad de las últimas variantes del virus. La mayoría de los países se han movido hacia una fase endémica del COVID-19, siendo China la principal excepción. En general 2022 ha sido un año muy negativo para los activos financieros, tanto de renta variable como de renta fija.

En este contexto, en términos interanuales, Banco Sabadell ha incrementado de manera significativa su resultado neto. Este beneficio del grupo está principalmente impulsado por el buen comportamiento del resultado *core* (margen de intereses + comisiones - costes recurrentes), que mejora tanto por el incremento del margen de intereses y de las comisiones, como por el esfuerzo en la reducción de costes.

Destaca también la reducción de las dotaciones, tanto por menores dotaciones de crédito como por el decremento de las dotaciones inmobiliarias.

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

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

Plan Estratégico 2021-2023

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

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

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

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

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

En Banca de Empresas se está potenciando la notable franquicia del banco en este segmento y se han establecido unas palancas concretas para crecer de manera rentable: lanzamiento de soluciones sectoriales para negocios, acompañamiento a clientes en su proceso de internacionalización, ampliación de las soluciones especializadas para pymes, y un plan de acompañamiento integral para los fondos Next Generation EU. Esto, reforzado con un marco de gestión de riesgos óptimo, complementando la visión de los expertos de riesgos y de negocio con nuevas herramientas de inteligencia de negocio y *data analytics*.

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

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

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

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

El objetivo de TSB es incrementar su contribución a la rentabilidad del grupo.

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

Una vez cerrado el ejercicio 2022, y tras más de un año de vigencia del plan, los avances son muy significativos.

Algunos ejemplos son: despliegue de más de 600 gestores especialistas, nuevo *landing* digital de hipotecas, simulador *online* de hipotecas, nuevo portal para clientes de seguimiento de su hipoteca, nuevo modelo de precios en préstamos al consumo e hipotecas, digitalización de préstamos al consumo, solicitud 100% digital para las tarjetas, ampliación del colectivo preconcedido de consumo y tarjetas, integración de *wallet* en la *app* para móvil, optimización de campañas de producto, lanzamiento de un plan de retención de clientes, lanzamiento de la Cuenta Sabadell Online,...

Los gestores especialistas ya venden el 31% de las hipotecas, el 46% de los productos de ahorro e inversión y el 69% de los seguros. El 47% de las nuevas tarjetas se dan de alta a través de la aplicación, la nueva producción de préstamos preconcedidos ha aumentado un 43% respecto al año anterior, además, y gracias a la cuenta digital, los clientes pueden darse de alta de manera 100% digital en menos de cinco minutos.

En Empresas se han implantado 30 ofertas sectoriales específicas para negocios y la captación en estos sectores se ha incrementado un 22% en el año, se ha mejorado el

proceso de concesión de riesgos haciéndolo más especializado y ágil, también se ha mejorado las funcionalidades de la banca *online* ampliando la oferta digital y la interacción entre el cliente y el banco/gestor. Se ha ampliado el uso de *data-analytics* en gestión de riesgos para asegurar más discriminación y direccionamiento del crédito nuevo. En cuanto a capacidades, se ha reforzado el equipo de *middle market* para ampliar el conocimiento que ya se está usando en Banca Corporativa.

Respecto a los costes, se ha ejecutado un plan de eficiencia transversal entre Banca de Empresas y de Particulares que ha permitido reducir los costes recurrentes un 3,5% en comparación interanual.

En Banca Corporativa España se ha puesto mayor foco en la monitorización continua de la rentabilidad de los clientes.

Por su parte, en línea con los objetivos estratégicos, TSB ha aumentado la cuota de mercado de hipotecas. Además, ha ejecutado un plan de eficiencia para reducir costes y adaptar el tamaño de su red de oficinas. Este plan finalizó en el último trimestre de 2021, con unos ahorros anuales de 70 millones de euros.

Estas actuaciones han permitido a TSB dar un giro a su cuenta de resultados y así, tras años de pérdidas, ya contribuye positivamente a los beneficios del grupo.

En México se ha reducido la base de costes y se ha puesto el foco en los negocios que el banco conoce mejor y donde tiene más recorrido: Banca Corporativa y Banca de Empresas. En el resto de negocios internacionales el foco ha estado en el acompañamiento de clientes españoles en el extranjero y de clientes locales con presencia en España enfocando su potencial crecimiento a los activos de mayor rentabilidad.

Los principales objetivos financieros que se establecieron fueron (i) alcanzar un retorno sobre el capital tangible (ROTE) superior al 6% en 2023 y (ii) mantener una ratio de capital CET1 *fully loaded* superior al 12% a lo largo del Plan.

El primer objetivo se ha cumplido y superado ya en 2022, con un ROTE al final de año del 7,8%. Y la ratio de capital CET1 *fully loaded* del grupo se sitúa, también, por encima del nivel objetivo establecido en el Plan, concretamente en el 12,55%.

Más allá de 2023, la transformación estratégica acometida seguirá aportando resultados y, por tanto, la rentabilidad debería seguir mejorando.

Para concluir, el Plan Estratégico se diseñó sobre la aspiración de un cumplimiento en el corto plazo de los diferentes hitos establecidos y en este sentido, ya en 2021 se cumplieron con todos los objetivos establecidos para final de dicho año. Por lo que se refiere al año 2022, el comportamiento de las diferentes líneas de la cuenta de resultados han continuado la tendencia positiva hacia la dirección adecuada para el cumplimiento de los objetivos

de 2023: i) el margen de intereses creció un +10,9% en el año, ii) las comisiones aumentaron un +1,5%, iii) los costes totales se situaron por debajo de los 2,9 mil millones de euros, gracias a los diferentes planes de eficiencia ejecutados, iv) el coste del riesgo de crédito se situó en 44 puntos básicos y v) por último, el capital se situó en el 12,55% con un colchón MDA de 399 puntos básicos.

El Consejo aprobó proponer a la Junta General de Accionistas elevar la ratio de distribución de resultados (*pay-out*) hasta el 50%, con cargo a los resultados de 2022, combinando un dividendo en efectivo con una recompra de acciones.

Adicionalmente, con el objetivo de incrementar la retribución al accionista y gracias a la mejora de la rentabilidad del grupo, el Consejo aprobó proponer a la Junta General de Accionistas elevar la ratio de distribución de resultados

(*pay-out*) hasta el 50%, con cargo a los resultados de 2022, combinando un dividendo en efectivo con una recompra de acciones. Dicha recompra de acciones está sujeta a la obtención de las pertinentes autorizaciones preceptivas.

La acción de Banco Sabadell y los accionistas

El capital social de Banco Sabadell asciende a 703.370.587,63 euros, representado por 5.626.964.701 acciones de una única clase de 0,125 euros de valor nominal. El número de acciones del banco permanece invariable desde hace más de 5 años al no contar el grupo con políticas retributivas que puedan tener un efecto dilutivo sobre el capital social actual y no haberse ejercido nunca la conversión de las participaciones preferentes emitidas contingentemente convertibles en acciones ordinarias del banco de nueva emisión (ATI). Tampoco se han llevado a cabo otras operaciones corporativas que puedan tener un efecto sobre el capital social actual.

El ejercicio 2022 ha venido marcado por el conflicto bélico en Ucrania, las nuevas sorpresas al alza en la inflación, el tono tensionador de los bancos centrales y la gestión del COVID-19 en China. Todos estos factores han supuesto un progresivo deterioro del *mix* de crecimiento e inflación, acercando a muchas economías a una situación de estanflación.

El COVID-19 fue perdiendo centralidad como condicionante de la economía y los mercados financieros en un contexto en el que se fue confirmando la menor gravedad de las últimas variantes del virus. La mayoría de países se han movido hacia una fase endémica del COVID-19, siendo China la principal excepción.

En general 2022 ha sido un año muy negativo para los mercados financieros porque estos factores han provocado un fuerte deterioro de las perspectivas de crecimiento económico. En 2022, gran parte de los activos financieros han registrado pérdidas abultadas. De hecho, este ha sido el peor año en décadas si tenemos en consideración el comportamiento conjunto de la renta fija y renta variable.

La volatilidad en los valores ha sido especialmente elevada debido al fuerte reprecio en mercados de los tipos de interés oficiales.

Asimismo, las condiciones de liquidez y profundidad de mercado se han situado en mínimos desde la crisis financiera global, algo que ha exacerbado los movimientos en los mercados. Las primas corporativas y periféricas han registrado repuntes destacados, situándose en niveles no vistos desde la pandemia. Por su parte, el euro se ha depreciado de forma destacada frente al dólar, hasta niveles no vistos desde el 2002.

Los bancos centrales se centraron en la lucha contra la inflación, priorizando este objetivo frente a las señales de desaceleración económica y las caídas en los mercados financieros. De este modo, las autoridades monetarias llevaron a cabo un tensionamiento de la política monetaria, en concordancia a las elevadas cotas que alcanzó la inflación.

En la zona euro, el Banco Central Europeo dio significativos pasos para la normalización de su política monetaria. Así, incrementó los tipos de interés en 250 puntos básicos, situando el tipo de depósito en terreno positivo por primera vez desde 2012. De hecho, llevó a cabo la subida de tipos más importante de su historia en una reunión (75 puntos básicos). Asimismo, el Banco Central Europeo dio por finalizados los programas de compras de activos y comenzó a discutir la reducción de su balance.

Como consecuencia de estas mayores expectativas de inflación, el sector bancario experimentó una tendencia a la normalización de sus resultados impulsado por las subidas de tipos de interés por parte de los bancos centrales que han favorecido la capacidad del sector financiero para intermediar en la economía. Por otro lado, a pesar de que han aumentado los ingresos por intereses también se han encarecido los costes de la financiación. Con todo, el balance general es positivo y la rentabilidad del sector bancario ha superado los niveles pre-pandemia.

La evolución de la acción de Banco Sabadell ha tenido un buen comportamiento, con una revalorización del +58% en el año, que la convierten en el segundo mejor valor del IBEX 35 en 2022 y el primero en el periodo 2021-22.

Respecto a la evolución de la acción de Banco Sabadell, la misma ha tenido un buen comportamiento, con una revalorización del +58% en el año, que la convierten en el segundo mejor valor del IBEX 35 en 2022 y el primero en el periodo 2021-22, de entre las compañías que conformaban el índice desde el comienzo del año 2021. En términos relativos, la revalorización ha sido superior a la del índice del sector bancario europeo de referencia (STOXX Europe 600 Banks) que retrocedió un 3,4%, y a la de los índices generales tales como el EURO STOXX 50

y el IBEX 35, que tuvieron una caída acumulada del 4,5% y 5,6% respectivamente, en el año. Los factores sistémicos que ya se han mencionado anteriormente han influido de forma significativa en la evolución de la acción. Por lo que se refiere a los factores idiosincráticos de Banco Sabadell, cabe destacar unos resultados anuales que han sido mejor de lo esperado y una mayor contribución de la franquicia británica, TSB, a los resultados del grupo. Todo ello ha tenido una buena acogida por parte de los analistas financieros y del mercado en general.

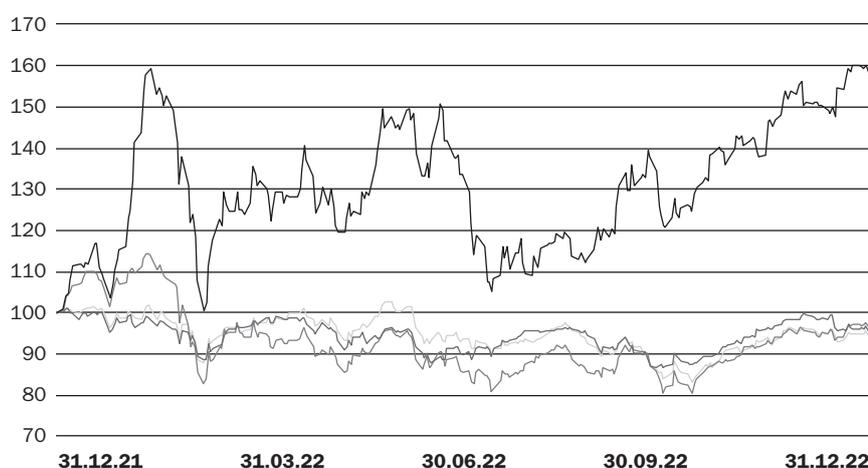
A cierre de 2022, el 96% de los analistas de renta variable que cubren la acción de Banco Sabadell recomendaban comprar o mantener la acción.

Por su parte, durante el ejercicio 2022 en la estructura accionarial ha ganado en representación los accionistas institucionales con 52% del accionariado mientras que los accionistas minoristas cuentan con un 48% del mismo. Dentro del accionariado del banco, a cierre del ejercicio 2022 cuatro grupos inversores reportaban una participación superior al 3% según datos informados en CNMV, representando la participación agregada de los cuatro un 13,16% del total del capital social, siendo el resto de las participaciones capital flotante o *free-float*, en

su denominación en inglés. Por su parte, los miembros del Consejo de Administración, uno de los cuales se considera que controla los derechos de voto atribuidos a las acciones de uno de los inversores antes indicados, poseen un 3,62% del capital social del banco.

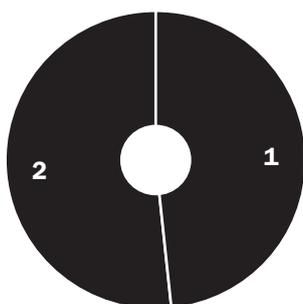
La capitalización bursátil de Banco Sabadell a cierre del año era de 4.927 millones de euros y la ratio precio-valor contable (P/VC) se situaba en 0,43.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución comparada de la cotización de la acción:



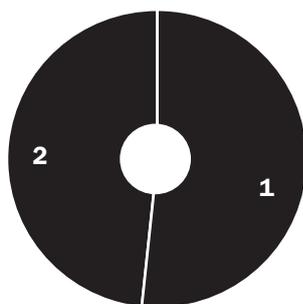
Evolución comparada de la cotización de la acción SAB
Fuente: Bloomberg.

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



**Distribución de accionistas
31.12.2022 (en %)**

- 1** Accionistas minoristas 48,45
- 2** Inversores institucionales 51,55



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

- 1** Accionistas minoristas 51,59
- 2** Inversores institucionales 48,41

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 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
Más de 15.000.000	32	2.546.290.264	45,25
TOTAL	218.610	5.626.964.701	100,00

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2022

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	179.459	573.130.438	10,19
De 12.001 a 120.000	45.899	1.427.423.280	25,37
De 120.001 a 240.000	1.866	307.959.112	5,47
De 240.001 a 1.200.000	1.039	469.333.426	8,34
De 1.200.001 a 15.000.000	139	433.432.171	7,70
Más de 15.000.000	30	2.415.686.274	42,93
TOTAL	228.432	5.626.964.701	100

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2021

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

Beneficio y valor contable por acción 2019-2022

(*) El número de acciones medias se muestra neto de la posición de acciones en cartera propia.

Información bursátil

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

	2022	2021	Variación (%) interanual
Accionistas y contratación			
Número de accionistas	218.610	228.432	(4,3)
Número de acciones medias (en millones)	5.627	5.627	—
Contratación media diaria (millones de acciones)	41	33	24,0
Valor de cotización (en euros)			
Inicio	0,592	0,354	—
Máxima	0,950	0,743	—
Mínima	0,565	0,343	—
Cierre	0,881	0,592	—
Capitalización bursátil (en millones de euros)	4.927	3.306	—
Ratios bursátiles			
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)	0,13	0,08	—
Valor contable por acción (en euros)	2,47	2,39	—
P/TBV (valor de cotización s/valor contable tangible)	0,43	0,31	—
PER (valor de cotización/BPA)	6,58	7,69	—

Información bursátil

Política de dividendos

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

En el ejercicio 2022, el banco retribuyó a sus accionistas con 0,03 euros por acción con cargo a los resultados de 2021 a través de un único pago en efectivo. Este importe representó una rentabilidad sobre la cotización al cierre del ejercicio 2021 del 5,1%.

Asimismo, el Consejo de Administración acordó con fecha 26 de octubre de 2022 la distribución de un dividendo a cuenta del resultado de 2022 por importe de 0,02 euros brutos en efectivo por acción por valor de 112 millones de euros, pagado en fecha 30 de diciembre de 2022. De igual manera y en la misma fecha, el Consejo de Administración aprobó aumentar la ratio de *pay-out* aplicable al resultado de 2022 hasta un nivel de, al menos, el 40%.

Con fecha 25 de enero de 2023, el Consejo de Administración aprobó la política de retribución al accionista, que establece los principios y parámetros que deben regir

la política de dividendos y retribución al accionista del grupo. En la misma reunión, y cumpliendo con la política de retribución al accionista antes mencionada, el Consejo de Administración acordó proponer a la Junta General de Accionistas elevar la ratio de *pay-out* hasta el 50% a cargo de los resultados de 2022, combinando tanto el dividendo en efectivo como mediante la recompra de acciones. Dicha recompra de acciones está sujeta a la obtención de las pertinentes autorizaciones preceptivas. Esto permitió alcanzar un importe total a distribuir de 430 millones de euros, que representa una rentabilidad sobre dividendo del 8,7% sobre la cotización de cierre del ejercicio 2022.

A efectos de alcanzar dicho nivel de *pay-out*, el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas que acuerde la distribución de un dividendo complementario en efectivo bruto por acción con cargo a los resultados del ejercicio 2022 de 0,02 euros por acción y con fecha de pago en abril de 2023. Como resultado, la retribución en dividendo efectivo del ejercicio alcanzaría los 0,04 euros por acción o 225 millones de euros, que representa representaría una rentabilidad sobre la cotización al cierre del ejercicio 2022 del 4,5% y un incremento del 33,3% sobre el dividendo en efectivo distribuido en 2021.

Adicionalmente, el Consejo de Administración aprobó solicitar a la Junta General de Accionistas una recompra de acciones propias por importe de 204 millones de euros que equivaldría a cerca del 4% de la capitalización bursátil al cierre del ejercicio 2022 y que, sujeta a la obtención de las autorizaciones preceptivas, complementaría la retribución al accionista con cargo a los resultados de 2022.

Gestión de calificación crediticia

En 2022, las cuatro agencias que han evaluado la calidad crediticia de Banco Sabadell han sido S&P Global Ratings, Moody's Investors Service, Fitch Ratings y DBRS Ratings GmbH.

Con fecha 18 de mayo de 2022, DBRS Ratings GmbH ha mantenido el *rating* a largo plazo de Banco Sabadell en 'A (*low*)', mejorando la perspectiva a estable desde negativa, reflejando un impacto menor de los efectos derivados de la crisis del COVID-19 a los esperados sobre el entorno operativo de Banco Sabadell, tanto en España como en Reino Unido. El *rating* a corto plazo se ha mantenido,

asimismo, en 'R-1 (*low*)'. El 7 de julio se ha publicado el informe completo de la revisión.

Con fecha 30 de junio de 2022, Fitch Ratings ha afirmado el *rating* a largo plazo de Banco Sabadell, en 'BBB-', con perspectiva estable, reflejando la correcta capitalización y diversificación del grupo y sus retos en rentabilidad y contención del coste del riesgo. En esta línea, señalan que se han estabilizado los factores que tenían una perspectiva negativa (calidad de activos y rentabilidad). El *rating* a corto plazo se ha mantenido en 'F3'. El 15 de julio se ha publicado el informe completo de la revisión.

Con fecha 20 de octubre de 2022, S&P Global Ratings ha revisado y mejorado el *rating* a largo y corto plazo de Banco Sabadell a 'BBB/A-2' desde 'BBB-/A-3' con perspectiva estable. Asimismo, también ha revisado y elevado el *rating* de la deuda senior preferred a 'BBB' desde 'BBB-' y el *rating* de contraparte de resolución a largo plazo a 'BBB+' desde 'BBB'. Esta mejora de *rating* se produce por la acumulación de un colchón de productos subordinados que puedan absorber pérdidas. El resto de *ratings* se han mantenido. La perspectiva estable refleja los progresos del plan estratégico realizados y la expectativa de seguir cumpliendo con dicho plan y mejorando la solidez y rentabilidad de la franquicia. El 21 de noviembre se ha publicado el informe completo de la revisión.

Con fecha 7 de noviembre de 2022, Moody's Investors Service ha mantenido los *ratings* de depósitos a largo plazo y de deuda sénior a largo plazo de Banco Sabadell en 'Baa2' y 'Baa3', respectivamente, mejorando la perspectiva a positiva desde estable y reflejando la posibilidad de una mejora del *rating* en los próximos 12-18 meses si Banco Sabadell continúa mejorando su rentabilidad debido al aumento del margen de intereses y a la contención de los costes operativos y provisiones de crédito. El *rating* a corto plazo se ha mantenido, asimismo, en 'P-2'. El 21 de diciembre se ha publicado el informe completo de la revisión.

Durante 2022, Banco Sabadell ha mantenido una continua interacción con las cuatro agencias. En las reuniones, tanto presenciales como virtuales, con los analistas de las agencias se han discutido temas como la evolución del plan estratégico 2021-2023, resultados, capital, liquidez, riesgos y calidad crediticia y gestión de activos problemáticos.

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

Agencia	Largo Plazo	Corto plazo	Perspectiva	Última revisión
DBRS	A (<i>low</i>)	R-1 (<i>low</i>)	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

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

Gobierno Corporativo

Banco Sabadell cuenta con una estructura de gobierno corporativo sólida que garantiza una gestión eficaz y prudente del banco en la que prioriza una gobernanza ética, sólida y transparente, teniendo en cuenta los intereses de los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad de las geografías en las que opera. El marco de gobierno interno, en el que se detallan, entre otros aspectos, su estructura accionarial, los órganos de gobierno, la estructura del grupo, la composición y funcionamiento de gobierno corporativo, las funciones de control interno, las cuestiones clave, el marco de gestión de riesgos, el procedimiento interno de admisión de operaciones de crédito a Consejeros y sus partes vinculadas y las políticas del grupo, está publicado en la página *web* corporativa www.grupbancsabadell.com (véase el apartado de la *web* “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Marco de Gobierno Interno”).

De conformidad con lo establecido en el artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital, el Grupo Banco Sabadell ha elaborado el Informe Anual de Gobierno Corporativo relativo al ejercicio 2022 que forma parte, según lo establecido en el artículo 49 del Código de Comercio, del Informe de gestión de las Cuentas anuales consolidadas de 2022, y en el que se incluye un apartado que hace referencia al grado de seguimiento del banco de las recomendaciones de gobierno corporativo existentes en España.

Banco Sabadell, como en anteriores ocasiones, ha optado por elaborar el Informe Anual de Gobierno Corporativo en formato PDF libre con el fin de explicar y dar a conocer, con la máxima transparencia, los principales aspectos contenidos en el mismo.

Junta General de Accionistas 2022

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

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

En la Junta General de Accionistas un accionista puede emitir un voto por cada mil acciones que posea o represente. La Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto aprobada por el Consejo de Administración y adaptada al

Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas tras su revisión en junio de 2020, tiene por objetivo fomentar la transparencia en los mercados, generar confianza y preservar, en todo momento, el interés legítimo de los inversores institucionales, accionistas y asesores de voto, así como de cualquier otro grupo de interés de Banco Sabadell.

Para mejorar y favorecer la participación de los accionistas, se han implementado los siguientes aspectos clave:

- Ampliación de las vías de participación de los accionistas en la Junta General de Accionistas de 24 de marzo de 2022, a la que han podido asistir, no sólo presencialmente, si no mediante asistencia remota siguiéndola a través de la retransmisión en directo, votar las propuestas del orden del día y registrar sus intervenciones durante el turno de preguntas.
- Habilitación de nuevos canales electrónicos a través de las *webs* (corporativa y BSOonline) y la *app* móvil (BSMóvil) de Banco Sabadell para que los accionistas pudieran delegar y emitir su voto anticipadamente a la celebración de la Junta General de Accionistas.

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 24 de marzo de 2022, en segunda convocatoria, aprobó la totalidad de los puntos del orden día, entre ellos, las cuentas anuales y la gestión social del ejercicio 2021 y en materia de nombramientos, la ratificación y nombramiento de Don Lluís Deulofeu Fuguet como Consejero Independiente, así como la reelección como miembros del Consejo de Administración de Don Pedro Fontana García, Don George Donald Johnston III y Don José Manuel Martínez Martínez con la consideración de Consejeros Independientes y de Don David Martínez Guzmán con la consideración de Consejero Dominical.

Además, en 2022, el banco, reforzando su compromiso con la transparencia, sometió para aprobación de la Junta General de Accionistas un Complemento Informativo a la Política de Remuneraciones de los Consejeros de Banco Sabadell para los ejercicios 2021-2023, con la finalidad de desarrollar y ampliar la información disponible de ciertos aspectos de la misma que fueron introducidos por la Ley 5/2021, de 12 de abril, que entró en vigor con carácter general con posterioridad a la aprobación de la Política.

Banco Sabadell ha obtenido por segundo año consecutivo la certificación de la Junta General de Accionistas como “Evento Sostenible” al satisfacer con la suficiencia necesaria los criterios de sostenibilidad de la certificación y superar el proceso de evaluación preliminar y la auditoría presencial establecido por Eventsost.

Asimismo, un consultor externo ha verificado los procedimientos establecidos para la preparación y celebración de la Junta General de Accionistas 2022 con opinión favorable sobre el cumplimiento de los procedimientos, y destacando la evolución observada en los dos últimos años en la Junta General de Accionistas de Banco Sabadell en línea con las medidas sobre facilitación de la participación para los accionistas por medios electrónicos antes expuestas.

La información relativa a la Junta General de Accionistas 2022 está publicada en la página *web* corporativa www.grupbancsabadell.com (véase el apartado de la *web* “Accionistas e inversores - Junta General de Accionistas”).

Composición del Consejo de Administración

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

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

El Consejo de Administración, en su reunión de 26 de mayo de 2022, nombró a Doña Laura González Molero como Consejera Independiente para sustituir a Don José Ramón Martínez Sufrategui. Una vez recibidas las autorizaciones regulatorias correspondientes, Doña Laura González Molero aceptó el cargo en fecha 19 de septiembre de 2022.

La composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2022 es la siguiente:

Composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2022

Presidente

Josep Oliu Creus

Vicepresidente

Pedro Fontana García

Consejero delegado

César González-Bueno Mayer

Consejero Independiente

Coordinador

Anthony Frank Elliott Ball

Consejeras

Aurora Catá Sala

María José García Beato

Mireya Giné Torrens

Laura González Molero

Alicia Reyes Revuelta

Consejeros

Luis Deulofeu Fuguet

George Donald Johnston III

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

Manuel Valls Morató

Consejero Director General

David Vegara Figueras

Secretario no Consejero

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretario no Consejero

Gonzalo Baretino Coloma

El Consejo de Administración estaba formado, a 31 de diciembre de 2022, por quince miembros: su Presidente, diez Consejeros Independientes, dos Consejeros Ejecutivos, una Consejera Otra Externa y un Consejero Dominical. La composición del Consejo guarda un adecuado equilibrio entre las diferentes categorías de consejero que lo forman.

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

Banco Sabadell desde 2019 cuenta con una Matriz de competencias y diversidad, revisada anualmente por el Consejo de Administración, siendo su última revisión de 29 de septiembre de 2022, con ocasión del último nombramiento producido en el seno del Consejo. En 2022 el Consejo ha aumentado su diversidad, en relación con el género de los miembros del Consejo de Administración y los conocimientos, competencias y experiencias, que se han reforzado en las siguientes materias: banca *retail* y *corporate*, mercados financieros y capitales, gestión y control de riesgos, gobernanza, prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, negocio responsable y sostenibilidad, experiencia internacional, consultoría, órganos reguladores y supervisores, y comunicación y relaciones institucionales.

La Política de Selección de Consejeros de Banco Sabadell de 25 de febrero de 2016 (modificada por última vez el 29 de septiembre de 2022), establece los principios y criterios que se deben tener en cuenta en los procesos de selección y por tanto, también en la evaluación de la idoneidad inicial y continua de los miembros del Consejo de Administración, así como la reelección de los miembros del órgano de administración para garantizar su adecuada sucesión, la continuidad del Consejo de Administración y su idoneidad colectiva.

El proceso de selección de candidatos a Consejero y de reelección de Consejeros se regirá por el principio de diversidad, fomentando la diversidad del Consejo de Administración, de manera que su composición refleje un colectivo diverso, y velando para que en la selección se incorpore un amplio conjunto de cualidades y competencias para lograr una diversidad de puntos de vista y de experiencias y para promover opiniones independientes y una toma de decisiones sólida en el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración deberá velar por que en los procedimientos de selección de sus miembros se aplique el principio diversidad y favorezcan la diversidad respecto a cuestiones, como la edad, el género, la discapacidad, la procedencia geográfica o la formación y experiencia profesionales y aquellos aspectos que puedan considerarse adecuados para contar con una composición del Consejo de Administración idónea y diversa, y que dichos procedimientos no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

La incorporación de la Consejera independiente Laura González Molero incrementa el porcentaje de representación femenina y aporta capacidades distintas y complementarias a las ya existentes en el Consejo de Administración. Al cierre del ejercicio 2022 el número de Consejeras es de cinco, cuatro Consejeras Independientes de un total de diez Consejeros Independientes y una Consejera “Otra Externa”. Las mujeres representan el 33% del Consejo de Administración, cumpliendo con el compromiso del banco manifestado en el Sabadell Compromiso Sostenible para el ejercicio 2022. Asimismo, representan el 40% de los Consejeros Independientes en línea con la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.

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

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

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

consejeros y accionistas significativos que puedan presentar conflictos de intereses; y

- en general, la decisión de operaciones empresariales o financieras de particular trascendencia para la compañía.

Comisiones del Consejo de Administración

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

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

La organización y estructura de las Comisiones del Consejo están recogidas en los Estatutos Sociales y en sus respectivos Reglamentos, que establecen sus normas de composición, funcionamiento y responsabilidades (véase

el apartado de la *web* corporativa “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Reglamentos de las Comisiones”), y desarrollan y completan las normas de funcionamiento y las funciones básicas previstas en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración.

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

El Consejo de Administración en su reunión de 29 de septiembre de 2022 aprobó el nombramiento de Doña Laura González Molero como vocal de la Comisión de Auditoría y Control y como vocal de la Comisión de Retribuciones, en sustitución de Don José Ramón Martínez Sufrategui.

La composición y número de reuniones de dichas Comisiones a 31 de diciembre de 2022 se presenta en el siguiente cuadro:

Composición comisiones

Cargo	Estrategia y Sostenibilidad	Delegada de Créditos	Auditoría y Control	Nombramientos y Gobierno Corporativo	Retribuciones	Riesgos
Presidente	Josep Oliu Creus	Pedro Fontana García	Mireya Giné Torrens	José Manuel Martínez Martínez	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston III
Vocal	Luis Deulofeu Fuguet	Luis Deulofeu Fuguet	Pedro Fontana García	Anthony Frank Elliott Ball	Anthony Frank Elliott Ball	Aurora Catá Sala
Vocal	Pedro Fontana García	María José García Beato	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	—	—	—	—	—
Secretario no vocal	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Gonzalo Baretino Coloma
Número de reuniones en 2022	13	41	11	11	9	15

(*) Miembro en temas de estrategia únicamente.

Comisión de Estrategia y Sostenibilidad

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

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

En materia de sostenibilidad, la Comisión tiene las siguientes competencias: revisar las políticas de sostenibilidad y de medioambiente de la entidad; informar al Consejo de Administración las posibles modificaciones y actualizaciones periódicas de la estrategia en materia de sostenibilidad; revisar la definición y modificación de las políticas de diversidad e integración, derechos humanos, igualdad de oportunidades y conciliación y evaluar periódicamente su grado de cumplimiento; revisar la estrategia para la acción social del banco y sus planes de patrocinio y mecenazgo; revisar e informar el estado de información no financiera de la entidad con carácter previo a su revisión e informe por la Comisión de Auditoría y Control y a su posterior formulación por el Consejo de Administración; y recibir información relativa a informes, escritos o comunicaciones de organismos supervisores externos en el ámbito de las competencias de esta Comisión.

Comisión Delegada de Créditos

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

Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control, de la que forman parte cuatro Consejeros Independientes, siendo la Presidenta experta en Auditoría, se reúne como mínimo trimestralmente y tiene como objetivo principal supervisar la eficacia del control interno del banco, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos; supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada; informar de las cuentas anuales y semestrales del banco, las relaciones con los auditores externos, así como asegurar que se tomen las medidas oportunas frente a conductas o métodos que pudieran resultar incorrectos. También vela porque las medidas, políticas y estrategias definidas en el Consejo de Administración sean debidamente implantadas.

Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo

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

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

Comisión de Retribuciones

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

Comisión de Riesgos

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

Presidencia del banco

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

Consejero Delegado

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

Unidades de control

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

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

El cliente

En momentos de cambios socioeconómicos como los actuales, Banco Sabadell apuesta por la experiencia de cliente como la palanca de diferenciación que le aporte una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para ello, se trabaja para ofrecer productos y servicios que se adapten a las necesidades de los clientes, adoptando, por tanto, un enfoque *customer centric*, ofreciendo una amplia gama de productos para cada tipología de cliente. Durante este año se ha puesto el foco en la comunicación, con comunicaciones más claras y entendibles, y en la implantación de modelos de relación más adaptados y especializados a las necesidades actuales de los clientes que faciliten su relación del día a día con Banco Sabadell.

Conocer a los clientes en cualquier momento de la relación con Banco Sabadell es clave. Por eso, de forma

continua se van desarrollando nuevas metodologías que permiten escuchar la voz del cliente, medir y valorar cuáles son los principales motivos de satisfacción e insatisfacción y cuan cerca o lejos se está de cumplir con las expectativas de los clientes. El fin último es el de implementar líneas de actuación que permitan no solo mejorar su experiencia sino también intentar superar sus expectativas.

Estas metodologías permiten transformar y adaptar los procesos haciéndolos más *customer centric* para mejorar la experiencia de los clientes.

Medición de la experiencia de cliente

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

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

Análisis cualitativo

Con el propósito de entender mejor el entorno y conocer a los clientes, Banco Sabadell realiza diferentes estudios e investigaciones cualitativos utilizando distintas metodologías. Entre los objetivos que se persiguen están los siguientes:

— Escuchar en profundidad, activa y constantemente la voz del cliente, lo que permite conocer cómo vive su relación con el banco en los distintos puntos de contacto.

- Entender las inquietudes, preocupaciones y actitudes del consumidor y sus necesidades actuales y futuras.
- Identificar la parte más emocional y menos explícita en la toma de decisiones de los consumidores.
- Definir las propuestas de valor *ad hoc* a cada tipo de cliente.

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

Análisis cuantitativo

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

1. Net Promoter Score (NPS)

El *Net Promoter Score* (NPS), considerado el indicador de referencia del mercado para medir la experiencia de cliente, permite a Banco Sabadell compararse con sus competidores e incluso con empresas de otros sectores, tanto a nivel nacional como internacional. La medición se realiza para los principales segmentos de clientes, productos y canales de relación.

Datos Banco Sabadell España

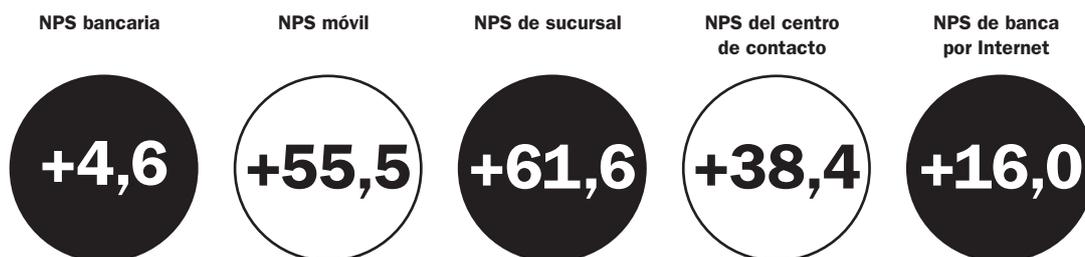
Posición ranking



Fuente: Benchmark de las principales entidades financieras españolas Accenture (datos 2022).

Con motivo de la transformación digital, la medición de la satisfacción de canales digitales ha ganado importancia. El NPS de la *app* para el segmento *retail* alcanza el 40%.

Datos TSB



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

Los resultados obtenidos este 2022 marcan una tendencia positiva en la satisfacción de los clientes en el uso de los canales.

Como fruto del foco en ofrecer siempre la mejor experiencia posible a cada grupo de clientes, el banco tiene como objetivo una constante mejora en NPS, tanto en su KPI como en la posición respecto a otros bancos.

2. Estudios de satisfacción

Hoy en día, existen diferentes indicadores relacionados con experiencia de cliente, algunos de ellos más próximos al concepto tradicional de satisfacción y otros que incorporan aspectos más emocionales del cliente.

El modelo global de medición y gestión de la experiencia de cliente en Banco Sabadell España se basa en diferentes indicadores obtenidos a través de unas 700 mil encuestas y más de 20 puntos de contacto. Los resultados de los diferentes estudios le permiten conocer la satisfacción de sus clientes e identificar áreas de mejora para determinados procesos y canales de contacto. Para cada uno de estos estudios, el banco se marca unos objetivos de mejora y realiza un seguimiento continuo.

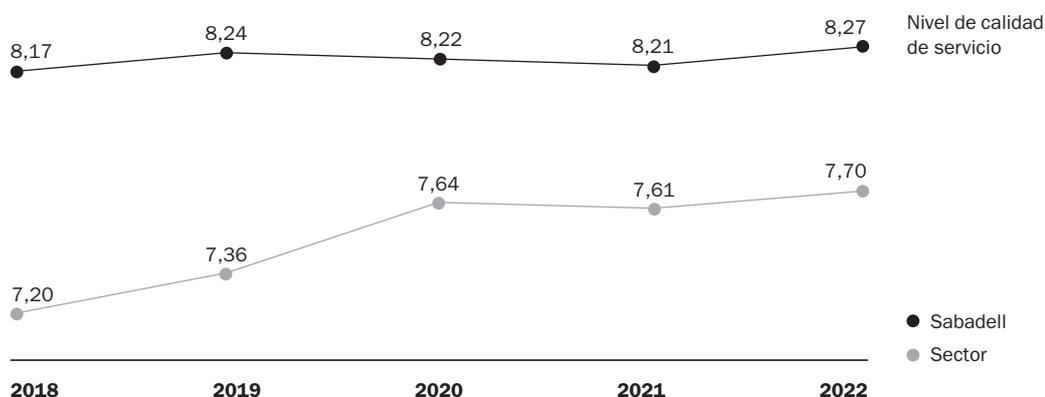
En un entorno multicanal, ganan relevancia todos aquellos estudios relacionados con una atención especializada tanto en oficinas como en el ámbito digital. Para Banco Sabadell el uso de los canales digitales es un momento relevante, por lo que ha focalizado sus esfuerzos en la medición de la satisfacción y mejora de la experiencia del cliente con BS Online Particulares, BS Online empresas, App Móvil, etc. A destacar, los excelentes resultados del *call center*, con una mejora de más de 6% en la nota del último año y situando la valoración de la atención de los gestores por encima del +8,9.

3. Estudios de Calidad Comercial

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

EQUOS RCB (Stiga) es el *benchmark* de mercado que evalúa la calidad de servicio ofrecida por las entidades financieras españolas mediante la técnica del Mystery Shopping.

Banco Sabadell se sitúa en las primeras posiciones del *ranking* y continúa manteniendo un diferencial de calidad respecto al sector.



Servicio de Atención al Cliente (SAC)

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

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

El SAC es independiente de las líneas operativas y de negocio del banco, con objeto de garantizar su autonomía de decisión, y está dotado de los medios necesarios que le permitan una adecuada gestión de las reclamaciones y quejas que le sean planteadas bajo los principios de transparencia, independencia, eficacia, coordinación, rapidez y seguridad. Así mismo, el SAC dispone de la autoridad suficiente para tener acceso a toda la información y documentación necesaria para poder analizar cada caso, estando las unidades operativas y de negocio obligadas a colaborar diligentemente al respecto. El Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros de Banco Sabadell asegura el cumplimiento de los requisitos indicados.

En el año 2022 se han recibido 41.887 quejas y reclamaciones: 38.726 en el SAC, 2.547 a través del Defensor del Cliente, 579 a través de Banco de España y 35 de

CNMV. Se han admitido y resuelto 31.191 reclamaciones y 10.141 no se admitieron a trámite al no cumplir los requisitos fijados en el Reglamento.

Véase mayor detalle en la nota 42 de las Cuentas anuales consolidadas de 2022.

Estrategia multicanal

Banco Sabadell dispone de una estrategia multicanal totalmente consolidada, que combina lo mejor del mundo digital con la mejor especialización y relaciones personales de valor añadido, lo que permite forjar una relación adaptada a las necesidades reales de los clientes y apuntalarla en la confianza y el *expertise*. De esta manera se consigue la mejor combinación para dar un servicio óptimo a los clientes, ya que pueden operar por los canales digitales para el *daily banking* (BS Online, Sabadell móvil, oficina directa, redes sociales, red de cajeros) y por los canales presenciales para el asesoramiento especializado (red de oficinas nacional e internacional).

Para ello han sido claves la digitalización y la dotación continuada de nuevas capacidades a los canales digitales, incorporando nuevas funcionalidades para operar y contratar de forma remota y el despliegue de especialistas en toda la red de oficinas.

Red de oficinas

Banco Sabadell concluyó el año 2022 con una red de 1.461 oficinas (220 oficinas de TSB), con una disminución neta de 132 oficinas en relación con el 31 de diciembre de 2021.

Del total de la red de oficinas de Banco Sabadell y su grupo, 903 oficinas operan como Sabadell (con 25 oficinas de banca de empresas y 2 de banca corporativa); 63 como

SabadellGallego (con 3 de banca empresas); 85 oficinas como SabadellHerrero en Asturias y León (con 3 de banca de empresas); 63 oficinas como SabadellGuipuzcoano (con 5 de banca de empresas); 11 oficinas como SabadellUrquijo; 85 oficinas corresponden a Solbank; y 251 oficinas configuran la red internacional, de las que 220 corresponden a TSB y 15 a México.

Número de oficinas por comunidad autónoma



Banco Sabadell en el mundo



- **Sociedades filiales y participadas**
 México DF (México)
 Londres (Reino Unido)
- **Sucursales**
 Miami (EEUU)
 París (Francia)
 Casablanca (Marruecos)
 Lisboa (Portugal)
 Londres (Reino Unido)
- **Oficinas de representación**
 Alger (Argelia)
 Pekín (China)
 Bogotá (Colombia)
 Dubái (EAU)
- Nueva York (EEUU)
 Nueva Delhi (India)
 Lima (Perú)
 Santo Domingo (RD)
- Singapur (Singapur)
 Estambul (Turquía)

Red de cajeros

El parque de dispositivos de la red de autoservicio en España a 31 de diciembre de 2022 es de 2.561 cajeros automáticos, distribuido en 1.741 de oficinas y 820 cajeros desplazados. Respecto al ejercicio 2021 el número de cajeros se ha reducido en un 4% a causa del cierre de oficinas y de la aplicación del nuevo modelo de cajeros definido el ejercicio 2021.

Respecto a las transacciones realizadas durante el ejercicio 2022, se mantiene la tendencia bajista observada el año anterior. Se han efectuado un total de 84 millones de operaciones, que supone una disminución del 4% en el número total de operaciones.

Durante este último año se ha observado un cambio en el comportamiento de los clientes, reduciéndose el número de transacciones realizadas en los cajeros, pero aumentando el importe de estas.

En cuanto a las tipologías de transacciones más utilizadas, ingresos y reintegros, en ambos casos se registran volúmenes similares al ejercicio anterior, pero en cuanto a nivel de importes, estos han aumentado un 7,5% y un 2%, respectivamente.

Durante el ejercicio 2022 se han centrado los esfuerzos en la mejora continua de la disponibilidad global del parque y en la mejora de la experiencia de los clientes.

Como novedad, durante el ejercicio 2022 se han renovado aproximadamente 540 cajeros automáticos, homogeneizando así las funcionalidades en el parque de cajeros. Otras de las iniciativas abordadas han sido la activación del reciclaje, la activación de cajetines dinámicos

que permiten personalizar la tipología de los billetes en cada cajero en base a sus necesidades, una nueva distribución de los cajetines para aumentar la capacidad de los cajetines ingresadores así como la disponibilidad de los cajeros y, por último, la implantación de la nueva opción de envío de recibo vía correo electrónico y recibo de las operativas en BSO/BSM.

Sabadell Online y Sabadell Móvil

En el ejercicio 2022 se ha alcanzado una ratio de 59,7% de clientes digitales particulares, aumentando en 3,4 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior.

Adicionalmente, la frecuencia de conexión por cliente, uso y contratación a través de los canales digitales, también han seguido creciendo como se detalla más adelante.

En 2022 se ha continuado fomentando la creación de nuevas capacidades digitales para ofrecer a los clientes un mejor servicio desde la *web* y la *app*. Ambos han contribuido a mejorar la experiencia de cliente, a potenciar las ventas digitales y al mismo tiempo a cumplir con los objetivos del plan estratégico.

Sabadell Online (la *web* bancosabadell.com)

Aunque un mayor número de clientes digitales adoptan la *app* de Banco Sabadell, las visitas a la *web* de BS Online y la frecuencia de su uso se mantienen. La *web* de clientes mantiene un promedio mensual de 6 millones de *logins*, con una prevalencia de uso operativo y transaccional.

En BS Online Empresas se han implementado mejoras en términos de usabilidad y se ha incrementado la transaccionalidad y el porcentaje de usuarios que se conectan a diario.

Las principales novedades de este ejercicio son:

- Nueva navegación mediante una página de bienvenida y menús más intuitivos y funcionales.
- Nuevas *interfaces* para facilitar la gestión financiera cotidiana (p. ej., visualización y gestión de ficheros, gestión de la facturación y las remesas de TPVs, solicitud y gestión de citas previas, etc.).
- La ampliación de la oferta digital (p. ej., nueva línea de pagos para necesidades de financiación).

Destacar también el premio recibido por parte de la revista Global Finance, donde se considera la *web* de empresas de Banco Sabadell como la mejor de Europa.

En BS Online Particulares destaca el lanzamiento de nuevas funcionalidades que permiten el incremento de las ventas digitales y la adopción de uso de las operativas relacionadas con productos financieros.

- En financiación hipotecaria, dentro del plan de desarrollo de herramientas que facilitan la contratación de créditos hipotecarios en remoto, se ha evolucionado el simulador *online* y el portal hipotecario, que ofrecen una primera oferta de referencia (cuotas, plazos, aportación inicial, etc.) para la contratación de la hipoteca y la aprobación de la misma sin tener que desplazarse a la oficina.
- En lo que respecta a préstamos, se sigue mejorando la propuesta de préstamos digitales preconcedidos, aumentando el importe que los clientes pueden solicitar *online* sin papeleo y sin necesidad de ir a la oficina, consiguiendo una variación anual de +36% respecto al año anterior en la contratación de préstamos *online*.
- La novedad en medios de pago para el proceso de contratación 100% *online* es el alta inmediata de tarjetas, ya que se ofrece a los clientes la posibilidad de usar la tarjeta desde el momento de la solicitud digital, sin necesidad de esperar a recibirla físicamente.

Sabadell Móvil, adopción y hábito de uso creciente

Este año se ha trabajado en mejorar la experiencia de los clientes particulares en su relación con la app; a través de la escucha activa de las sugerencias de los clientes hemos incorporado mejoras de usabilidad y mejorado significativamente la estabilidad y el performance.

Todo esto ha contribuido a que la adopción de la *app* de Banco Sabadell por parte de los usuarios siga una tendencia creciente, alcanzando 2,3 millones de usuarios particulares.

La frecuencia de acceso se ha incrementado un 3% frente al periodo anterior, logrando un promedio de 20,5 *logins* mensuales por cliente en el segmento de particulares.

Todas las novedades mencionadas para la *web* están también disponibles en la *app*. Adicionalmente, queremos destacar el crecimiento de Bizum: el uso aumenta un 20% respecto el año anterior, y es 0,8 puntos porcentuales superior respecto al mercado. El lanzamiento de Google Pay ha permitido que los clientes puedan dar de alta las tarjetas de Banco Sabadell a través de Google Wallet pudiendo pagar con sus dispositivos en lugar de hacerlo a través del NFC (Near Field Communication), permitiendo la migración de clientes que actualmente utilizan este servicio a Google Pay o Samsung Pay, y logrando el objetivo de simplificar los servicios de pago móvil, así como hacerlos extensivos a *wearables*.

En nuestro proceso de mejora y escucha de clientes, se ha identificado la oportunidad de incorporar toda la operativa de Sabadell Wallet en la *app* principal mejorando y simplificando la experiencia digital. Ahora los clientes,

con una sola *app*, pueden enviar o recibir dinero vía Bizum, usar Instant Money (servicio que permite habilitar la recogida de dinero en efectivo en cajero sin necesidad de tarjeta, tan solo con un código de 6 dígitos) o deshabilitar la tarjeta en caso de sospecha de robo o pérdida.

Para el segmento de empresas, este año se ha acelerado el uso de BS Móvil Empresas, con un crecimiento interanual de un 20% en el número de *logins* durante 2022.

Las mejoras a destacar son:

— Accesos más sencillos entre BS Móvil Particulares y BS Móvil Empresas para más de 150.000 clientes con

diferentes perfiles de usuarios.

— La nueva funcionalidad para firmar múltiples ficheros desde el móvil.

Onboarding digital

Uno de los grandes avances de este ejercicio: el lanzamiento del proceso de *onboarding* digital.

Se trata de un proceso que permite a clientes potenciales darse de alta como cliente de Banco Sabadell y abrir una cuenta de forma totalmente digital, iniciando una nueva forma de relacionarnos con nuestros clientes. Además, la nueva Cuenta Online Sabadell permite al banco posicionarse como referente en banca de particulares por ser 100% gratuita y digital.

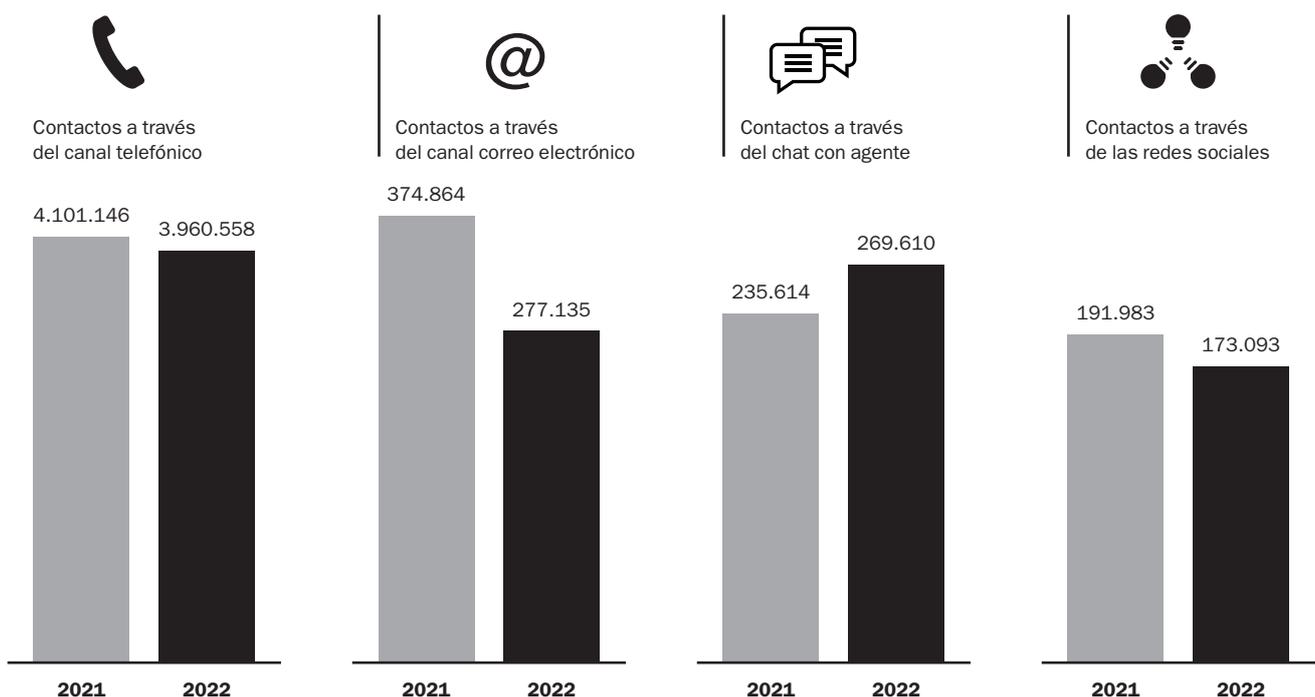
Oficina directa

Durante el año 2022 se han reducido los contactos en la Oficina Directa en un 4% respecto a los registrados en 2021 y se han alcanzado los 4,6 millones de contactos. El canal de atención que ha experimentado mayor crecimiento durante este año ha sido el *chat*. Las consultas telefónicas representan el 85% de los canales por encima de los contactos por el canal correo electrónico, el *chat* y las redes sociales. En el gráfico a continuación se informa de las volumetrías por tipo de canal.

En cuanto a los niveles de servicio, la ratio *Service Level Agreement* (SLA) en atención telefónica se posicionó por encima del 93%, en el chat fue del 98% y en el canal correo electrónico del 85%. En las redes sociales se recibieron más de 173.000 menciones, y el SLA fue 98%.

A destacar, durante el ejercicio 2022:

- Creación del servicio de atención de clientes senior y vulnerables en el mes de febrero, con número y procedimiento específico adaptado al perfil del cliente.
- La puesta en marcha de la nueva cuenta *online* dirigida a captación de clientes digitales.
- La implantación y desarrollo del asistente virtual ha motivado la reducción del canal telefónico y ha potenciado la utilización del *chat* en autoservicio.
- Mejora de procedimientos para dotar de más autonomía a Oficina Directa, más capacidad de resolución remota, mejora de la calidad, al mismo tiempo que se reduce la derivación a oficina.



Redes sociales

Banco Sabadell a través de las redes sociales tiene como objetivo conocer al cliente digital, sus necesidades, sus sugerencias y analizar la mejor forma para ayudarle. Actualmente, Banco Sabadell tiene presencia en cinco canales social media: Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube e Instagram con 20 perfiles diferentes a nivel nacional y se posiciona como una de las entidades financieras con mejor reputación digital del sector.

Las redes sociales son uno de los principales canales en la relación con nuestros clientes en 24x7, tanto para gestionar consultas bancarias, como para la difusión de mensajes institucionales, de negocio, campañas de marketing o de interés general.

A día de hoy, Banco Sabadell tiene una audiencia que ronda los 600 mil seguidores. A cierre de 2022, se han monitorizado o atendido más de 300 mil menciones a la marca.

Una de las claves del éxito radica en la atención continuada y seguimiento constante de las gestiones que generan los seguidores y clientes. Uno de los KPIs más destacado en los informes de posicionamiento del mundo del social media es la ratio de respuesta por interacción, en el cual, Banco Sabadell está valorado de forma muy positiva. A través de las redes sociales, se difunden y retransmiten en directo un gran número de eventos patrocinados y jornadas en las que participamos activamente, también con especial importancia este año todas aquellas difusiones a través de las plataformas digitales. Muestra de ello son las presentaciones de resultados, la Junta General de Accionistas, el Barcelona Open Banc Sabadell – Trofeo Conde de Godó, cuya cobertura ha sido eminentemente digital, igual que lo ha sido el South Summit o los premios a la investigación de la Fundación Banco Sabadell.

Siguiendo con los objetivos iniciales, Banco Sabadell sigue de cerca las tendencias, las conversaciones sociales asociadas a la entidad, las audiencias, y sobre la base de estos análisis, elabora una estrategia para ampliar y fortalecer su presencia, impacto y *engagement*. Ejemplo de este crecimiento es la atención en nuevos canales como Instagram, la recogida de opiniones y respuesta en los *markets* de las aplicaciones móviles, la escucha en foros del sector y el análisis e interacción establecida este año en las valoraciones de las oficinas en GoogleMaps.

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

Transformación digital y experiencia de cliente

Enfoque y prioridades de transformación digital de Banco Sabadell

Las prioridades en transformación digital, en línea con el nuevo Plan Estratégico presentado en 2021 están centradas en mejorar la experiencia del cliente tanto en oferta de productos como en calidad del servicio recibido.

Para ello, se han centrado los esfuerzos en la evolución continua del *onboarding* digital mediante la mejora de la propuesta de valor y la simplificación contractual, ampliar la oferta de tarjetas y la contratación online de las mismas, en disponer de un préstamo digital y mejorar los preconcedidos, y en lanzar una plataforma de hipotecas digital y en realizar una renovación profunda de la navegación y nuevas funcionalidades en BS Online Empresas.

InnoCells

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

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

Principales entregas en 2022

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

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

Daily banking – Mejora continua

Activación de los tres primeros *streams* del programa *daily banking*, que persigue mejorar la percepción de nuestros clientes en el mundo *online* con iniciativas de impacto en aquellos puntos y operativas que tienen mayor recurrencia y volúmenes de visitas en nuestros canales digitales, en especial BS Móvil. Consiguiendo así reducir el *gap* digital y consiguiendo que la experiencia del usuario digital sea igual o más satisfactoria que en una oficina física:

- *Speed up*: *stream* focalizado en la aceleración de la entrega continua de mejoras de experiencia en BS Móvil.
- Operar y acceso: *stream* focalizado en mejorar los *journeys* de acceso y operativas más frecuentes en BS Móvil.
- Digitalización: *stream* orientado a mejorar el índice de digitalización de nuestros clientes.

Onboarding digital

El alta de clientes potenciales es la puerta de entrada para la venta de otros productos disponibles en el portfolio de Banco Sabadell. Este proyecto persigue la implementación de la capacidad de alta digital para potenciales clientes. En esta primera fase se ha implementado:

- Darse de alta de forma inmediata vía un proceso 100% digital.
- Contratar el “pack digital”: cuenta expansión digital, ahorro expansión, tarjeta de débito y banca a distancia.
- Recibir documentación simplificada de aceptaciones legales y contratos.
- Disponer de acceso a la cuenta, tarjeta y app en minutos (SLA máximo en una hora).

Desdoblamiento Plataforma Partícipes

En su fase actual consiste principalmente en trasladar toda la operativa de distribución de fondos de la actual plataforma de fondos a la plataforma de valores. Principalmente, se han unificado los puntos de acceso para la contratación de cualquier tipo de fondo, además de permitir la venta de fondos de terceros.

Despliegue del portal acompañamiento para aportación y seguimiento de la documentación (cliente / gestor)

Se ha desplegado una plataforma de simulación, carga de documentación y seguimiento de los clientes interesados en un producto hipotecario.

Dicha plataforma realiza una gestión y pre-filtrado de *lead*, trasladando vía gestor de campañas el *lead* a CRM. Una vez en CRM, y basándose en la solución en curso de “Leads Digitales”, Banco Sabadell aplicará a estos *leads* una estrategia de gestión basada en las capacidades de las herramientas de *Sales&Marketing* de manera que los *leads* se gestionen en gestión directa de manera ordenada y eficiente, evitando la fuga de *leads* por falta de acompañamiento.

Los Gestores de Gestión Directa, podrán utilizar la nueva plataforma para hacer un seguimiento, contacto con el cliente (*chat, email, push, muro*) e incluso para la recopilación de los diferentes documentos necesarios para iniciar el proceso hipotecario interno habitual.

Préstamo digital reactivo

Se trata de un proyecto clave para la entidad, dado que tiene como objetivo proporcionar capacidades de *auto-servicing* a los clientes en el producto de préstamo al consumo a particulares y en el que se apuesta por una experiencia cliente 100% digital con acceso desde *web* y móvil. Se contempla apertura a clientes a lo largo del primer trimestre.

Adobe Target en procesos digitales

La particularización de contenido según el perfil del cliente en el canal digital es clave para la mejora de las ratios de conversión de operativas. El presente proyecto incorpora la integración de la aplicación Adobe Target en BSmóvil, dotando de capacidad de aplicar cambios en el contenido que se muestra al cliente, de forma autónoma sin requerir aplicar cambios por tecnología.

Nueva Cuenta Online Sabadell

Persigue la implementación de la nueva oferta digital de Banco Sabadell, que consistirá en un multiproducto compuesto de cuenta vista, ahorro expansión, fondos, valores, tarjeta de débito y preconcesión de crédito en tarjeta y línea expansión.

Alta inmediata de tarjetas

El objetivo es permitir la contratación, generación y activación inmediata de tarjetas a través de *instant selling* (autoservicio) tras la firma de la documentación.

Se trata de un proyecto que se ha priorizado dentro del Plan Estratégico de particulares y que tiene por alcance:

- Crear catálogo que facilite a los clientes conocer los productos de Banco Sabadell, poder compararlos y destacar las tarjetas recomendadas para cada cliente.
- Permitir la contratación de tarjetas de débito y crédito de particulares para contratos de titularidad única a través de nuestros canales digitales.
- Activar de forma inmediata las tarjetas para su uso en comercio electrónico seguro y XPays sin tener que esperar la recepción de tarjeta física.
- Definición y diseño de la experiencia y diseño funcional detallado de ampliaciones de alcance y fases posteriores.

Bizum en BS Móvil

El proyecto unifica en BS Móvil los servicios y operativas disponibles hasta ahora en BS Wallet para poder gestionar el día a día mediante una sola aplicación. No está en el alcance de este proyecto la migración del pago móvil mediante NFC (Near Field Communication), que será ejecutado durante el primer semestre del año en curso.

- Toda la operativa Bizum (alta, portabilidad, agenda, envío de dinero, solicitud y solicitud múltiple, Pago QR Bizum y acceso a la clave Bizum para *eCommerce*).
- Instant Money 2.0.
- Tarjetas (ver pin, apagar/encender tarjetas, *enroll* Apple Pay, *bloq.* tarjeta, ver liquidaciones, etc)

En el ámbito de Banca Empresas y Red, la revista Global Finance elige la *web* para empresas de Banco Sabadell como la mejor de Europa en 2022. Algunos ejemplos recientes de proyectos con un alto impacto en los clientes son:

Logín Dual BS Móvil

El objetivo de la iniciativa es la de facilitar la identificación del cliente que comparte ambos perfiles (particular y empresa). El usuario enrolado mediante biometría podrá acceder con la misma a los dos perfiles.

Rediseño de la home de Empresas

Nueva *home* más útil y funcional para BS Online empresas. Se mejora la usabilidad y experiencia de usuario, permitiendo visualizar información de su interés, directamente desde la *home page*.

Línea de Pagos Online

El propósito del proyecto es habilitar un nuevo flujo de disposición en BS Online, mediante el cual los clientes de empresa con una línea de pagos activa puedan disponer de financiación para cubrir las necesidades de su día a día: pago de impuestos; nóminas; pagos a proveedores.

Nueva navegación en BS Online Empresas

Seguimos mejorando la navegación y los menús en BSO empresas facilitando que los clientes encuentren la operativa buscada.

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

Podemos destacar los siguientes:

- Participación en la *Request For Proposal* de solución de sistema de fidelización y recompensas mediante un sistema asociado al pago en comercios adheridos, (Analizando soluciones como Triple) ofreciendo un valor añadido tanto a particulares como empresas clientes de la entidad.
- Análisis y creación de propuesta sobre la evolución del sistema de ahorro y reglas automáticas para acelerar el mismo, mediante propuestas de valor como Coinscrap, analizando los distintos sistemas de integración que ya han realizado en otras entidades.
- Aprovechamiento de activos del grupo de forma global, como por ejemplo el despliegue de una campaña de captación de clientes para Sabadell Consumer Finance en la operativa de InstantCredit a clientes actuales de Banco Sabadell.
- Análisis y participación en la *Request for Proposal* del servicio de “mudanza financiera”, ofreciendo a clientes que acceden a la entidad mediante el sistema de *onboarding* digital, completar la propuesta de valor con el traslado de domiciliaciones, nóminas... que tienen en su entidad actual a Banco Sabadell, creando así un cliente de valor desde el primer momento. La solución final (analizada con terceros como Finleap) se enfocará finalmente mediante un desarrollo interno con propuesta de aprovechamiento de las capacidades que actualmente ya dispone Banco Sabadell.
- Creación de un *framework* de Colaboración con Terceros que permite facilitar las tomas de decisión ante propuestas de mercado en base a una serie de ejes relevantes como el alineamiento estratégico, el encaje a nivel de negocio, costes y tiempos de implementación.
- Participación en la POC (Prueba de Concepto) de euro Digital, juntamente con el apoyo de infraestructuras españolas (Iberpay, Redsys y Bizum) y los principales bancos españoles. El objetivo es profundizar en el análisis de las implicaciones técnicas, operativas y de negocio que tendría su introducción en el mercado, así como su coexistencia con los instrumentos de pago digitales utilizados actualmente por los ciudadanos europeos.
- Orquestación y colaboración activa en dos proyectos impulsados por la línea estratégica de Financiación (en curso):

- Préstamo Digital Reactivo: Gestión y despliegue de las primeras fases del proyecto y activación del Family&Friends, previo a la apertura a clientes.
- Sabadell Consumer Finance – Instant Credit: Implementación del proyecto definido según alcance basado en tres pilares principales: Evolución del *journey* digital de InstantCredit, capacidad de Balanceo para obtener una solución omnicanal GlobalCredi y mejora de los modelos de riesgo para el sancionamiento.

La iniciativa fue premiada dentro del ámbito del certamen Forbes a la innovación.

Además, el área de Colaboración con terceros mantiene interacción continua con el ecosistema *startup* (colaboración con BStartup y Sabadell Venture Capital y participación en distintos eventos: SouthSummit, 4YFN, *webinars*, etc.) y dispone de un portal específico (<https://partnerships.innocells.io/>) para centralizar y recibir de forma ordenada las propuestas de valor que puedan ser de interés para el grupo. En 2022 se han gestionado más de 20 contactos.

Nuevo modelo de trabajo

En 2020, nació SmartWork fruto de la necesidad de crear un modelo de trabajo distinto, adaptado al contexto de ese momento y que preparase a Banco Sabadell para seguir creciendo en el futuro. En 2022, se ha evolucionado a SmartWork 2.0, un modelo adecuado al contexto actual, con un nuevo modelo de trabajo híbrido, nuevas herramientas (Office 365) y nuevas capacidades (móviles, wifi...).

Para acompañar a la plantilla en la adopción de este modelo y a aprender a aprovechar lo mejor de ambos mundos, presencial y remoto, se han puesto en marcha una serie de acciones diferenciales con impacto en las formas de trabajar, la tecnología, la igualdad y el bienestar. Entre estas acciones destacan:

- Más tecnología, para trabajar de una forma aún más eficiente, con herramientas como la SmartApp, nuevas pantallas y nuevos smartphones o Office 365 accesible desde todos los entornos.
- Acompañamiento formativo con eventos en directo (inicio de la nueva temporada de SmartBreaks) y cursos (por ejemplo, liderazgo inclusivo).
- Espacios digitales, como la SmartSite o el Espacio de Igualdad y Diversidad, en los que los empleados encuentran toda la información sobre el modelo.
- Salud y bienestar, con iniciativas que tienen impacto en la salud de las personas, como por ejemplo, el Reto Yoga 21 días o el ciclo de conferencias de salud con la colaboración de Sanitas.

En la red de oficinas, se ha evolucionado el entorno de trabajo, con tecnología y procesos que permiten ser más eficientes y estar mejor conectados con la clientela.