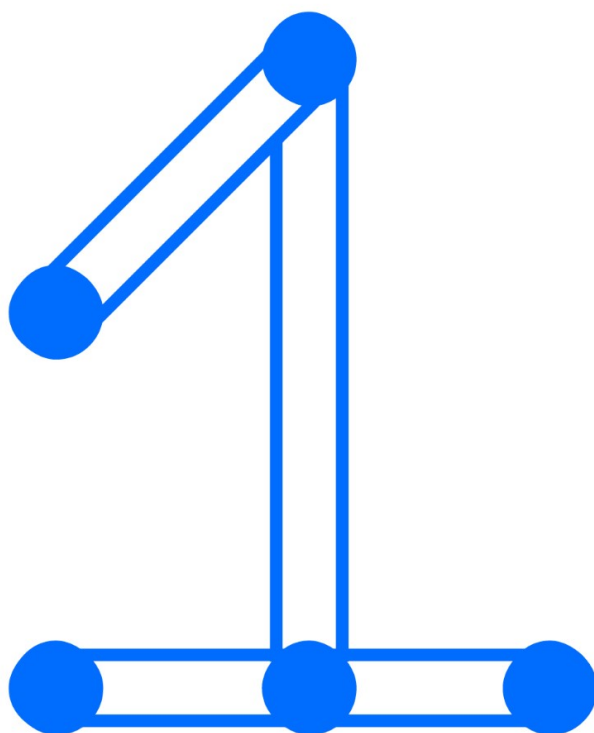


Grup Banc Sabadell



- 18 Missió, valors i model de negoci
- 20 Prioritats estratègiques
- 24 L'acció del Banc Sabadell i els accionistes
- 30 Govern Corporatiu
- 42 El client

Grup Banc Sabadell

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

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

El 2023 el grup ha comptat amb una organització estructurada en els negocis següents:

- Negoci bancari Espanya agrupa les unitats de negoci de Particulars, Empreses i Banca Corporativa, en què Particulars i Empreses es gestionen sota la mateixa xarxa comercial:
 - Particulars: ofereix productes i serveis financers a persones físiques amb destinació particular. Entre ells destaquen els productes d'inversió i finançament a mitjà i llarg termini, com ara préstecs al consum, hipoteques, serveis de lísing o rènting, així com altre finançament a curt termini. Pel que fa als recursos, provenen principalment dels dipòsits i els comptes a la vista dels clients, assegurances d'estalvi, fons d'inversió i plans de pensions. Entre els serveis principals també hi ha els mitjans de pagament, com ara targetes, i els productes d'assegurances en les seves diferents modalitats.
 - Empreses: ofereix productes i serveis financers a empreses i autònoms. Entre aquests, destaquen productes d'inversió i finançament, com ara productes de circulat, crèdits i finançament a mitjà i llarg termini. També ofereix solucions a mida de finançament estructurat i mercat de capitals, i assessorament especialitzat per a empreses. Pel que fa als recursos, provenen, principalment, dels dipòsits, comptes a la vista dels clients i fons d'inversió. Entre els serveis principals també hi ha els mitjans de cobrament i pagament, com ara targetes i TPVs, així com serveis d'importació i exportació. També s'hi inclou Banca Privada, que ofereix un assessorament personalitzat i expert, recolzat amb la capacitat de producte especialista i d'alt valor per als nostres clients.
 - Banca Corporativa: és la unitat responsable de la gestió del segment de les grans corporacions, que, per la seva singularitat, requereixen un servei a mida, complementant la gamma de productes de banca transaccional amb els serveis de les unitats especialitzades, de manera que ofereixen un model de solució global a les seves necessitats, tenint en compte les particularitats del sector d'activitat econòmica, així com dels mercats en què opera. Compta amb unitats que desenvolupen productes a mida per a les grans corporacions i institucions financeres. Les unitats responsables del desenvolupament de productes a mida tenen vocació transversal per a tot el Grup Banc Sabadell, i estenen les seves capacitats de la mateixa manera cap al segment de Banca

Empreses i Institucional. A través de la seva presència a l'exterior en 17 països, amb oficines de representació i operatives, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Disposa d'oficines operatives a Londres, París, Lisboa, Casablanca i Miami.

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

Banc Sabadell és l'entitat dominant d'un grup de societats que el 31 de desembre de 2023 pujava a 83 entitats, de les quals, a banda de la societat matriu, 60 són considerades entitats dependents i 22 associades (el 31 de desembre de 2022, eren 88 entitats, de les quals, a banda de la societat matriu, 68 eren considerades entitats dependents i 19 associades).



1.1 Missió, valors i model de negoci

Missió i valors

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A través d'aquestes adquisicions i del creixement orgànic experimentat en els últims exercicis, Banc Sabadell ha reforçat la seva posició en algunes de les regions més pròsperes d'Espanya (Catalunya,

Comunitat Valenciana i Illes Balears) i ha incrementat la seva quota en altres àrees clau. Segons la informació més recent disponible, Banc Sabadell té una quota de mercat en l'àmbit nacional del 8% en crèdit i del 7% en dipòsits. A més a més, Banc Sabadell destaca en productes com ara el finançament a societats no financeres, amb un 9%; fons d'inversió, amb un 5%, i facturació mitjançant TPV, amb un 17%.

Pel que fa al negoci internacional, Banc Sabadell s'ha posicionat sempre com un referent. El 2023 ha continuat sent així, i Banc Sabadell ha seguit estant present en places estratègiques i acompanyant les empreses en la seva activitat internacional. En aquest sentit, durant aquests darrers anys Banc Sabadell ha ampliat la seva presència internacional, i han destacat com a fites principals: l'adquisició del banc britànic TSB el 2015 i la creació d'un banc a Mèxic el 2016.

Amb tot, el grup s'ha convertit en una de les majors entitats del sistema financer espanyol, diversificant geogràficament el seu negoci (74% a Espanya, 23% al Regne Unit i 3% a Mèxic) i multiplicant per sis la seva base de clients des del 2008; tot això salvaguardant la seva solvència i liquiditat.

L'any 2023 ha estat condicionat per les pujades dels tipus d'interès per part dels bancs centrals i el trasllat progressiu dels seus impactes a l'activitat econòmica. L'avenç en el procés desinflationista, amb les taxes d'inflació registrant un clar camí a la baixa, ha estat el principal argument que ha conduït els bancs centrals a aturar el cicle de pujades a finals d'any. En termes d'activitat, les economies de la zona euro i el Regne Unit han patit més en un entorn de tipus restrictius i han mantingut una situació de pràctic estancament, mentre que els Estats Units s'han mostrat més resilents i han sorprès en positiu. D'altra banda, al llarg de l'exercici han tingut lloc diferents episodis puntuals d'incertesa, la repercussió econòmica dels quals ha estat limitada i acotada en el temps. Entre ells, cal destacar la fallida d'alguns bancs regionals nord-americans, els problemes a Credit Suisse i l'inici d'un nou conflicte bèl·lic a l'Orient Mitjà entre Israel i Hamàs. Finalment, en l'àmbit dels mercats financers, el 2023 ha estat un any més positiu per als actius de risc, després d'un 2022 en què gran part dels actius van registrar pèrdues importants.

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

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

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

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

1.2 Prioritats estratègiques

Continua la millora de la rendibilitat recolzada en el creixement del marge recurrent.

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

D'aquesta manera, està establerta una aproximació estratègica específica per a cada negoci:

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

En relació amb l'oferta, l'objectiu és aprofundir en el fet que el *servicing* transaccional estigui disponible per als clients de manera senzilla i àgil en canals digitals. Pel que fa a l'oferta comercial de productes i serveis, cal desenvolupar una oferta fonamentalment digital i remota en els productes en què el client vol autonomia, immediatesa i conveniència, com ara préstecs al consum, comptes i targetes. D'altra banda, en els productes més complexos com hipoteques, assegurances i productes d'estalvi/inversió, en què el client demana acompanyament, cal desplegar gestors especialitzats per producte i oferir acompanyament multicanal; això acompanyat d'una digitalització més gran de processos.

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

A Banca Empreses, el propòsit és potenciar la notable franquícia del banc en aquest segment, establint palanques concretes per créixer de manera rendible, com ara solucions sectorials per a negocis, acompanyament a clients en el procés d'internacionalització, ampliació de les solucions especialitzades per a pimes, o acompanyament integral per als fons Next Generation EU. Això, reforçat amb un marc de gestió de riscos òptim, complementant la visió dels experts de riscos i de negoci amb noves eines d'intel·ligència de negoci i *data analytics*.

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

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

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

El canvi de rumb de TSB marca una tendència positiva.

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

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

En els altres negocis internacionals del grup la prioritat és gestionar activament el capital que el grup assigna a aquests negocis.

Complementàriament, hi ha prioritats específiques en cadascuna de les geografies: a Mèxic, focus en una rigorosa gestió de costos; a Miami, enfortir el negoci de Banca Privada, i a la resta d'oficines a l'exterior, prioritzar l'acompanyament dels clients espanyols en la seva activitat internacional.

S'han complert la majoria dels objectius financers del 2023.

Fins ara, els avenços han estat molt significatius. En particulars alguns exemples són: desplegament de més de 800 gestors especialistes, que ja cobreixen el 100% de la xarxa d'oficines tant de manera presencial com remota; nou *landing* digital d'hipoteques; simulador en línia d'hipoteques; nou portal per a clients de seguiment de la seva hipoteca; nou model de preus en préstecs al consum i hipoteques; digitalització de préstecs al consum; sol·licitud 100% digital per a les targetes; ampliació del col·lectiu preconcedit de consum i targetes; integració de *wallet* a l'app per a mòbil; optimització de campanyes de producte; llançament d'un pla de retenció de clients, o el llançament del Compte Sabadell Online, que permet l'alta de nous clients de manera 100% remota.

Al tancament del 2023, els gestors especialistes d'hipoteques representen més del 50% de la producció total d'aquest producte; els d'estalvi-inversió, el 29%, i els d'assegurances, el 21%. D'altra banda, les vendes digitals de préstecs al consum representen més del 75% del total, quan el 2021 eren al voltant del 40%. Per la seva banda, gairebé la meitat de les targetes es contracten en línia, i el 56% dels nous clients ho fan pel canal digital; el 2021 aquestes capacitats de venda digital no existien.

A empreses s'han implantat 34 ofertes sectorials específiques per a negocis i autònoms, i la captació en aquests sectors s'ha incrementat un 50% el 2023 respecte al 2021. S'han millorat les funcionalitats de la banca en línia ampliant l'oferta digital i la interacció entre el client i el banc/gestor. S'ha ampliat l'ús de *data analytics* en gestió de riscos, i els analistes de riscos han adquirit una especialització sectorial per permetre més adreçament del crèdit nou, de manera que s'ha aconseguit que més del 80% del crèdit nou sigui en clients i sectors prioritaris. Pel que fa a capacitats, s'ha reforçat l'equip de *middle market* per ampliar el coneixement que ja s'està fent servir a Banca Corporativa. També cal destacar que Banc Sabadell ha signat un acord estratègic amb Nexi, líder europeu en negoci de pagaments, per continuar millorant la proposta de valor i l'experiència de client en un producte clau per als segments

d'empreses, negocis i autònoms, mitjançant una oferta més important i més innovadora.

A Banca Privada s'ha llançat un nou model en què s'han assignat 450 banquers personals i s'han millorat l'oferta de productes i les eines d'assessorament amb un objectiu clar de creixement tant en negoci com en clients.

Pel que fa als costos, el 2021 i el 2022 es van executar plans d'eficiència, transversals entre banca empreses i particulars, amb una reducció del voltant del 20% de la plantilla i del voltant del 30% de les oficines, cosa que ha significat un important estalvi en costos.

A Banca Corporativa Espanya s'ha fet més èmfasi en el monitoratge continu de la rendibilitat dels clients mesurant aquesta rendibilitat com el rendiment ajustat a risc per a cada client, i s'han desplegat plans d'actuació que han permès augmentar la rendibilitat, fet que ha comportat que el 83% dels clients tinguin una rendibilitat sobre el capital (RAROC) superior al 10%, mentre que el 2021 eren el 40% dels clients els que tenien el RAROC superior al 10%.

Per la seva banda, TSB ha augmentat la seva quota de mercat en hipoteques des del tancament del 2020 i ha millorat la seva eficiència, de manera que ha fet un gir radical en els seus resultats. Després d'acumular pèrdues entre els anys 2018 i 2020, contribueix positivament de manera contínua als beneficis del grup des del primer trimestre del 2021.

Mèxic s'ha focalitzat a reduir la base de costos i millorar el cost de risc, fet que ha incrementat la contribució positiva al grup. L'oficina de Miami, que presenta una bona contribució al grup, ha impulsat la seva franquícia de banca privada. En la resta d'oficines a l'exterior, el focus ha estat en l'acompanyament de clients espanyols a l'estranger i de clients locals amb presència a Espanya.

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

Les assumpcions macroeconòmiques i d'escenari de tipus d'interès sobre les quals es van definir les projeccions del Pla estratègic es van establir en un context de polítiques monetàries expansives per part dels bancs centrals i van quedar àmpliament desactualitzades el 2022. En aquest sentit, i com a resultat d'una inflació àmpliament per sobre de l'objectiu que estableixen els bancs centrals, aquests es van veure obligats a començar un cicle de pujada de tipus d'interès de manera accelerada i sense precedent des d'inicis de l'any passat, que ha continuat a un ritme més alt en l'exercici 2023, de manera que ha portat els tipus d'interès de referència a nivells no vistos des del 2001.

Uns nivells de capital molt per sobre dels requeriments reguladors.

Gràcies a aquest entorn de tipus d'interès més positiu per a l'activitat d'intermediació bancària, els ingressos de l'entitat s'han incrementat materialment durant els darrers dos anys i, especialment, el 2023. Impulsada per aquesta millora en el marge d'interessos, la rendibilitat del grup s'ha elevat fins a assolir un ROTE de l'11,5%, àmpliament per sobre del primer objectiu, millorant substancialment la xifra obtinguda el 2022, que ja complia amb l'objectiu del ROTE superior al 6%. Així mateix, la ràtio de capital CET1 *fully loaded* del grup s'ha situat, també, àmpliament per sobre del nivell objectiu establert al pla, fins a assolir el 13,2%, el qual ja dedueix un dividend equivalent al 50% dels beneficis del grup. Per

tant, s'arriba al final del període del Pla estratègic complint folgadamente els principals objectius establerts al començament d'aquest.

Com a resposta, Banc Sabadell va actualitzar els seus objectius per al 2023 d'acord amb aquest nou context. L'escenari projectat es reflectia de la manera següent en el compte de pèrdues i guanys per a aquest any:

Un creixement del voltant del 25% del marge d'interessos, objectiu revisat diverses vegades a l'alça al llarg de l'any gràcies a una millor evolució del que s'esperava. Això es basava en virtut de la revaloració del llibre del crèdit i d'un cost dels dipòsits que se situaria entre el 20% i el 25% del tipus mitjà de l'Euribor, de mitjana l'any. Aquest objectiu s'ha complert, atès que el marge d'interessos s'ha incrementat un 24% durant l'any.

En comissions, l'evolució esperada era d'un descens d'un dígit mitjà per un pitjor comportament de les comissions de servei en un context de tipus d'interès elevats. Aquest marge s'ha comportat en línia amb el que s'havia estimat amb un creixement negatiu anual del 7,0%.

Pel que fa als costos, s'esperava una inflació continguda per assolir una base total de costos lleugerament per sota dels 3.000 milions d'euros a finals d'any, equivalent a un increment de costos no superior al 3,5%. Finalment, l'increment dels costos recurrents, excloent-ne els 33 milions d'euros de despeses relacionades amb el pla d'eficiència anunciat a la presentació de resultats del quart trimestre del 2023, ha estat del 3,5%, en línia amb el que s'esperava.

D'altra banda, s'esperava que el cost del risc total es mantingués per sota dels 60 punts bàsics, després de millorar lleugerament l'objectiu durant l'any gràcies a una qualitat d'actius que es manté robusta. Amb un cost del risc total de 55 punts bàsics el 2023, s'ha complert aquesta projecció.



1.3 L'acció de Banc Sabadell i els accionistes

El capital social de Banc Sabadell és de 680.027.680,875 euros, representat per 5.440.221.447 accions d'una única classe de 0,125 euros de valor nominal. El nombre d'accions del banc s'ha reduït durant l'any en 186.743.254 com a conseqüència del programa de recompra executat entre els mesos de juliol i novembre, aprovat per la Junta General d'Accionistes del 23 de març de 2023, i la reducció posterior de capital mitjançant l'amortització d'accions que ha quedat inscrita al Registre Mercantil d'Alacant l'11 de desembre del 2023.

L'any 2023 ha estat marcat per la continuïtat de les pujades del tipus d'interès dels bancs centrals, els problemes de liquiditat dels bancs americans regionals, l'estancament del conflicte bèl·lic a Ucraïna, una inflació encara en taxes elevades però amb una tendència a la baixa i un nou esclat en el conflicte a l'Orient Mitjà. Tots aquests factors han suposat que els indicadors macroeconòmics de les principals economies desenvolupades enviessin senyals mixtos al llarg de l'exercici.

Als mercats financers, el començament de l'any va estar marcat per un to molt positiu i, en concret, al sector financer, gràcies a les expectatives de més rendibilitat per part de les entitats financeres per la pujada dels tipus d'interès per part dels bancs centrals. Tot i això, a mesura que avançava l'exercici i arran dels problemes de liquiditat del banc americà Silicon Valley Bank, es va produir un repunt de volatilitat dels mercats financers a banda i banda de l'Atlàntic. En particular, el sector financer va patir una correcció important. Posteriorment, es van desencadenar més episodis de volatilitat a conseqüència de la incertesa sobre Credit Suisse, la qual es resolldria amb la compra d'aquest per part d'UBS.

Els bancs centrals van continuar la lluita contra la inflació, la qual va començar a moderar-se al llarg de l'any a escala global, tot i que encara se situa en unes taxes per sobre de l'objectiu de les autoritats monetàries. La inflació subjacent presenta una tendència a la baixa, però de manera més lenta. El fet que no s'observessin senyals del final per al conflicte bèl·lic a Ucraïna, així com el posterior esclat d'un nou conflicte a l'Orient Mitjà, va accentuar la incertesa d'un possible impacte en l'economia mundial i en el ritme de reducció de les taxes d'inflació.

A la zona euro, el Banc Central Europeu va continuar fent passos en la seva política monetària restrictiva amb sis pujades durant l'any i incrementant el tipus d'interès oficial en 200 punts bàsics, de manera que el va situar en el 4,50%, que és el nivell més alt assolit de la zona euro des del 2001. A més, l'Euribor a 12 mesos acabava l'any al voltant del 3,5%, cosa que representa nivells no vistos des del 2008.

Derivat d'aquest entorn de més tipus d'interès, el sector bancari, de manera generalitzada, es va beneficiar de la major capacitat per intermediar en l'economia i va experimentar una millora significativa dels seus resultats tot i que s'han encarat els costos del finançament. Malgrat tot, el balanç general és positiu, i la rendibilitat del sector bancari ha convergit cap a nivells propers al cost de capital exigint a les entitats.

Pel que fa a l'evolució borsària de l'acció de Banc Sabadell, aquesta ha mantingut el bon to dels darrers exercicis, amb una revaloració del +33% durant l'any. En termes relatius, la revaloració ha estat superior a la de l'índex del sector bancari europeu de referència (STOXX Europe 600 Banks), que es va elevar un +20%, i a la dels índexs generals com ara l'EURO STOXX 50 i l'IBEX 35, que van tenir una pujada acumulada del +12% i el +23%, respectivament, durant l'any. Els factors de l'entorn

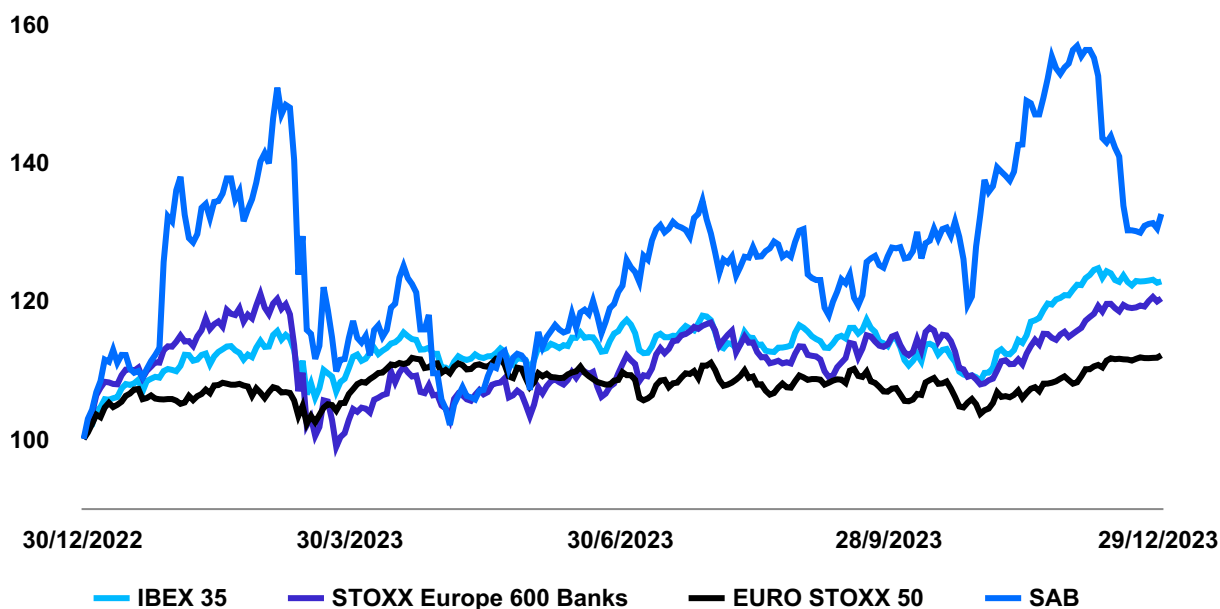
econòmic i financer que ja s'han esmentat anteriorment han influït de manera significativa en l'evolució de l'acció. Així mateix, pel que fa als factors idiosincràtics de Banc Sabadell, cal destacar que ha continuat la millora de l'eficiència i dels resultats d'exploració, així com de la rendibilitat, gràcies a uns resultats anuals que s'han beneficiat de la pujada de tipus i que han permès assolir el màxim nivell de benefici anual de la història de l'entitat. Tot plegat, amb una bona acollida per part dels analistes financers i del mercat en general.

En aquest sentit, al tancament del 2023, el 92% dels analistes de renda variable que cobreixen l'acció de Banc Sabadell recomanaven comprar o mantenir l'acció.

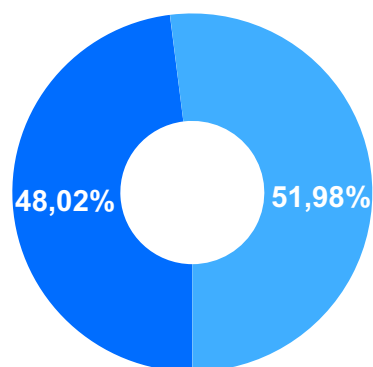
Per la seva banda, el 2023 l'estructura accionarial es troba equilibrada entre accionistes institucionals i minoristes, representada en un 52% pels primers i un 48% per aquests darrers. Dins l'accionariat del banc, en tancar l'exercici 2023 tres grups inversors reportaven una participació superior al 3% segons dades informades a la CNMV, en què la participació agregada dels tres representava un 10,10% del total del capital social, i la resta de les participacions eren capital flotant o *free-float*, en la seva denominació en anglès. Per la seva banda, els membres del Consell d'Administració, un dels quals és titular indirecte dels drets de vot atribuïts a les accions d'un dels inversors indicats abans, tenen un 3,75% del capital social del banc.

La capitalització borsària de Banc Sabadell al tancament de l'any era de 6.014 milions d'euros, i la ràtio preu-valor comptable (P/TBV) se situava en 0,51.

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

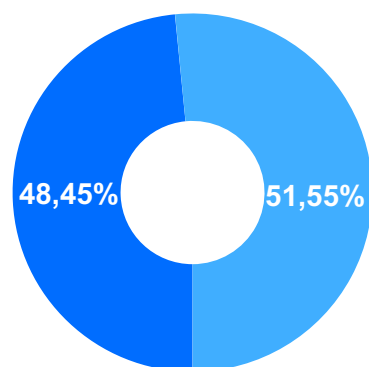


**Distribució d'accionistes
el 2023**



■ Accionistes minoristes
■ Inversors institucionals

**Distribució d'accionistes
el 2022**



■ Accionistes minoristes
■ Inversors institucionals

Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2023

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	168.843	531.041.462	9,76 %
De 12.001 a 120.000	41.967	1.305.324.842	24,00 %
De 120.001 a 240.000	1.656	275.264.990	5,06 %
De 240.001 a 1.200.000	930	415.699.219	7,64 %
De 1.200.001 a 15.000.000	137	514.826.662	9,46 %
Més de 15.000.000	27	2.398.064.272	44,08 %
Total	213.560	5.440.221.447	100,00 %

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

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% 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 %
Més de 15.000.000	32	2.546.290.264	45,25 %
Total	218.610	5.626.964.701	100,00 %

	En milions	En milions d'euros	En euros	En milions d'euros	En euros
	Nombre d'accions mitjanes (*)	Benefici atribuït al grup	Benefici atribuït al grup per acció	Recursos propis	Valor comptable per acció
2020	5.582	2	—	12.944	2,32
2021	5.586	530	0,080	13.357	2,39
2022 (**)	5.594	889	0,140	13.635	2,43
2023	5.401	1.332	0,225	14.344	2,65

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

(**) La informació corresponent a l'any 2022 ha estat reexpressada tenint en consideració l'aplicació de la NIIF 17 (vegeu la nota 1.4 dels comptes anuals consolidats del 2023).

Informació borsària

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

	2023	2022 (*)	Variació (%) interanual
Accionistes i contractació			
Nombre d'accionistes	213.560	218.610	(2,3)
Nombre d'accions en circulació (en milions) (**)	5.403	5.602	(3,6)
Contractació mitjana diària (milions d'accions)	30	41	(28,3)
Valor de cotització (en euros)			
Inici	0,881	0,592	—
Màxima	1,364	0,950	—
Mínima	0,873	0,565	—
Tancament	1,113	0,881	—
Capitalització borsària (en milions d'euros)	6.014	4.934	—
Ràtios borsàries			
Benefici net atribuït per acció (BPA) (en euros) (***)	0,23	0,14	—
Valor comptable per acció (en euros)	2,65	2,43	—
P/TBV (valor de cotització s/ valor comptable tangible)	0,51	0,44	—
PER (valor de cotització / BPA)	4,94	6,32	—

(*) La informació corresponent a l'any 2022 ha estat reexpressada tenint en compte l'aplicació de la NIIF 17 (vegeu la nota 1.4 dels comptes anuals consolidats del 2023).

(**) Nombre d'accions totals deduint la posició final de l'autocartera.

(***) El denominador es correspon amb el nombre mitjà d'accions en circulació (nombre mitjà d'accions totals deduint la mitjana de l'autocartera i el nombre d'accions subjectes a un programa de recompra).

Política de dividendes

Augment d'un 55% durant l'any de la retribució a l'accionista, distribuint el 50% dels beneficis del 2023.

La retribució als accionistes del banc, d'acord amb el que estableixen als estatuts de l'entitat, és proposada pel Consell d'Administració i sotmesa cada exercici a l'aprovació de la Junta General d'Accionistes. A més, Banc Sabadell compta amb una política de retribució a l'accionista, que recull els principis que estableix el marc de remuneració a l'accionista.

El 2022 el banc va establir un *pay-out* (percentatge dels resultats que es destinen a retribuir l'accionista) del 50%. Així, dels 859 milions d'euros de benefici atribuïble als propietaris de la dominant de l'exercici 2022 es van destinar 430 milions a retribuir els accionistes. La retribució es va distribuir en un dividend en efectiu i una recompra d'accions.

El dividend en efectiu va ser satisfet en dos moments. Un dividend a compte, de 0,02 euros per acció, satisfet al desembre del 2022; i un dividend complementari, de 0,02 euros per acció, satisfet a l'abril del 2023, una vegada la Junta General d'Accionistes va haver aprovat l'assignació del resultat de l'exercici. El dividend total en efectiu va pujar a 225 milions d'euros i va representar un increment del 33,3% respecte

del 2022. Calculada sobre el preu de tancament de cotització del 2022, la rendibilitat sobre dividend que es va oferir en efectiu va ser del 4,5%.

La recompra d'accions es va iniciar el 3 de juliol del 2023, una vegada rebuda la preceptiva autorització per part del Banc Central Europeu, i es va completar el 10 de novembre de 2023, després d'assolir l'import monetari màxim de 204 milions d'euros que havia estat aprovat. En total, s'han recomprat 186.743.254 accions pròpies de 0,125 euros de valor nominal cadascuna, representatives, aproximadament, del 3,32% del capital social de Banc Sabadell. L'escriptura pública de reducció de capital va quedar inscrita al Registre Mercantil d'Alacant l'11 de desembre de 2023.

A continuació, es mostren els aspectes més rellevants del programa de recompra. Per a més informació, vegeu la nota 3 dels comptes anuals consolidats de l'exercici 2023.

Data de tancament	Nombre d'accions	% del capital social	Desemborsament (milers d'euros)
10/11/2023	186.743.254	3,32 %	204.000

D'altra banda, el Consell d'Administració va aprovar, el 25 d'octubre de 2023, un dividend en efectiu a compte de 0,03 euros per acció a càrrec dels resultats del 2023, que es va abonar el 29 de desembre del 2023, fet que suposa un increment del 50% respecte del dividend a compte de l'exercici anterior. Posteriorment, a la reunió del 31 de gener de 2024, el Consell d'Administració va acordar proposar per a aprovació a la pròxima Junta General Ordinària d'Accionistes un dividend en efectiu complementari de 0,03 euros per acció, també a càrrec dels beneficis generats durant el 2023. Tots dos dividends representen un import total de 326 milions d'euros o 0,06 euros per acció i una rendibilitat sobre la cotització al tancament de l'exercici 2023 del 5,4%.

En aquesta reunió, el Consell d'Administració de Banc Sabadell, després d'haver obtingut l'autorització prèvia de l'autoritat competent, també ha acordat establir, amb càrrec al resultat de l'exercici 2023, un programa de recompra d'accions pròpies per amortitzar-les mitjançant acord de reducció de capital social a proposar a la Junta General Ordinària d'Accionistes, per un import màxim de 340 milions d'euros, els termes dels quals, una vegada siguin fixats pel Consell d'Administració, seran objecte d'un nou anunci abans d'iniciar-ne l'execució.

La retribució total a l'accionista, que combina el dividend en efectiu i el programa de recompra d'accions, corresponent a l'exercici 2023 serà, per tant, equivalent a un 50% del benefici atribuïble als propietaris de la dominant en línia amb la política de retribució a l'accionista del grup.

Malgrat tot, la retribució a l'accionista arribaria al 50% de *pay-out* ja esmentat, incloent-hi tant el pagament en efectiu del dividend com la recompra d'accions, fins a un import total distribuït de 666 milions d'euros o 0,12 euros per acció, fet que suposa un increment del 55% sobre la retribució a l'accionista del 2022, i representaria una rendibilitat sobre la cotització en tancar l'exercici de 2023 del 10,8%.

Gestió de qualificació creditícia

El 2023, les quatre agències que han avaluat la qualitat creditícia de Banc Sabadell han estat S&P Global Ratings, Moody's Investors Service, Fitch Ratings i DBRS Ratings GmbH.

El 9 de febrer de 2024, S&P Global Ratings ha millorat el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell fins a BBB+ des de BBB, de manera que ha modificat la perspectiva a estable des de positiva. Aquesta millora reflecteix l'enfortiment de la rendibilitat de l'entitat, que actualment se situa en nivells d'acord amb la franquícia i la rendibilitat dels seus competidors. El *rating* a curt termini s'ha mantingut, així mateix, en A-2.

El 12 de maig de 2023, DBRS Ratings GmbH ha afirmat el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell en A (*low*) amb perspectiva estable, fet que reflecteix la forta posició de la franquícia com el quart grup bancari espanyol. A més, valora positivament la sòlida qualitat d'actius, la forta posició de finançament majorista i liquiditat, així com la satisfactòria capitalització del grup. El *rating* a curt termini s'ha mantingut en R-1 (*low*). El 24 de maig s'ha publicat un informe complet de la revisió.

El 13 de juny de 2023, Fitch Ratings ha afirmat el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell en BBB-, de manera que ha millorat la perspectiva a positiva des d'estable, reflectint principalment les expectatives de Fitch que la rendibilitat de Sabadell millori estructuralment a causa de la pujada dels tipus d'interès, la contenció de les provisions de crèdit i la millora dels resultats de la filial britànica del banc. El *rating* a curt termini s'ha mantingut en F3. El 30 de juny s'ha publicat un informe complet de la revisió.

El 27 d'octubre de 2023, Moody's Investors Service ha millorat el *rating* a llarg termini dels dipòsits de Banc Sabadell, a Baa1 des de Baa2, i del deute sènior, a Baa2 des de Baa3, de manera que ha modificat la perspectiva en tots dos *ratings* a estable des de positiva. Aquesta millora del *rating* reflecteix l'enfortiment gradual del perfil creditici de Banc Sabadell, principalment en termes de qualitat d'actius i rendibilitat, i la visió de Moody's que l'entorn de tipus d'interès donarà suport a millores de rendibilitat addicionals durant l'horitzó temporal de la perspectiva, mentre que l'augment d'actius problemàtics es mantindrà contingut. El *rating* a curt termini s'ha mantingut en Prime-2. El 7 de novembre s'ha publicat un informe complet de la revisió.

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

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

	Llarg termini	Curt termini	Perspectiva	Última revisió
DBRS	A (<i>low</i>)	R-1 (<i>low</i>)	Estable	24/05/2023
S&P Global Rating	BBB+	A-2	Estable	09/02/2024
Moody's Investors Service	Baa2	P-2	Estable	07/11/2023
Fitch Ratings	BBB-	F3	Positiva	30/06/2023

1.4 Govern Corporatiu

Banc Sabadell compta amb una estructura de govern corporatiu sòlida que garanteix una gestió eficaç i prudent del banc, en la qual prioritza una governança ètica, sòlida i transparent, tenint en compte els interessos dels accionistes, els clients, els empleats i la societat de les geografies en què opera.

El marc de govern intern, en què es detallen, entre altres aspectes, la seva estructura accionarial, els òrgans de govern, l'estructura del grup, la composició i el funcionament de govern corporatiu, les funcions de control intern, les qüestions clau, el marc de gestió de riscos, el procediment intern d'admissió d'operacions de crèdit a consellers i les seves parts vinculades i les polítiques del grup, està publicat a la pàgina web corporativa www.grupbancsabadell.com (vegeu l'apartat de la web "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Marc de Govern Intern").

De conformitat amb el que estableix l'article 540 de la Llei de societats de capital, el Grup Banc Sabadell ha elaborat l'informe anual de govern corporatiu relatiu a l'exercici 2023, que forma part, segons el que estableix l'article 49 del Codi de comerç, de l'informe de gestió consolidat de l'exercici 2023, en el qual s'inclou un apartat que fa referència al grau de seguiment del banc de les recomanacions de govern corporatiu existents a Espanya.

Banc Sabadell, com en altres ocasions, ha optat per elaborar l'informe anual de govern corporatiu en format PDF lliure, d'acord amb la Circular 2/2018, de 12 de juny de la CNMV, per tal d'explicar i donar a conèixer, amb la màxima transparència, els principals aspectes que conté.

Junta General d'Accionistes 2023

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

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

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

El banc ha mantingut els estàndards més alts de transparència i participació per millorar i afavorir la participació dels accionistes a la Junta General d'Accionistes del 23 de març de 2023, de manera que aquests hi han pogut acudir, no tan sols presencialment, sinó també, continuant el camí emprès el 2022, mitjançant assistència remota seguint l'esdeveniment a través de la retransmissió en directe, i votar les propostes de l'ordre del dia i registrar les seves intervencions durant el

torn de preguntes. A més, el banc ha habilitat els canals electrònics a través de les webs (corporativa i BS Online) i l'app mòbil (BS Mòbil) de Banc Sabadell, de manera que els accionistes poden delegar i emetre el seu vot abans de la celebració de la Junta General d'Accionistes.

També s'ha dut a terme una millora de la integració dels canals esmentats amb el web del banc per millorar l'experiència dels clients que són accionistes i els accionistes en general i facilitar-ne la interacció.

La Junta General d'Accionistes 2023, convocada el 16 de febrer de 2023, es va celebrar en segona convocatòria, el 23 de març de 2023.

La Junta General Ordinària d'Accionistes celebrada el 23 de març de 2023 va aprovar la totalitat dels punts de l'ordre dia, entre ells, els comptes anuals i la gestió social de l'exercici 2022 i, en matèria de nomenaments, va aprovar la reelecció com a membres del Consell d'Administració del president, Josep Olier Creus, amb la consideració de conseller un altre extern; Aurora Catá Sala, amb la consideració de consellera independent; María José García Beato, amb la consideració de consellera una altra externa, i David Vegara Figueras, amb la consideració de conseller executiu, així com la ratificació i el nomenament de Laura González Molero, amb la consideració de consellera independent.

Pel que fa al contingut dels acords de la Junta, en particular, en matèria de nomenaments, interessa esmentar que el 26 de gener de 2023, Anthony Frank Elliott Ball va presentar la renúncia al seu càrrec de conseller independent de Banc Sabadell amb efecte la data de celebració de la pròxima Junta General Ordinària d'Accionistes. Anthony Frank Elliott Ball ocupava el càrrec de conseller independent coordinador. Per cobrir aquesta vacant, la referida Junta General d'Accionistes va acordar el nomenament de Pedro Viñolas Serra com a conseller independent, que es va incorporar per primera vegada al Consell celebrat el 30 de juny de 2023, una vegada rebudes les autoritzacions reguladores corresponents.

El banc, en nom del principi de transparència, esmentat abans, i com a resposta a la participació dels inversors i *proxy advisors* als *roadshows* de Govern Corporatiu, va presentar a la Junta General d'Accionistes de 2023, amb motiu de l'aprovació de la nova Política de Remuneracions dels Consellers, entre altres mesures, una nova retribució del conseller delegat per les seves funcions executives. Aquesta política va assolir a la mateixa Junta General d'Accionistes un percentatge de vots a favor del 97,36%.

La referida Junta General d'Accionistes va aprovar, en el punt quart de l'ordre del dia i amb el 99,30% dels vots a favor, la reducció del capital social de Banc Sabadell en l'import nominal de les accions pròpies que poguessin ser adquirides per l'entitat, en virtut del Programa de Recompra d'Accions que tenia previst establir el Consell d'Administració, per un import màxim efectiu de 204 milions d'euros, i tot això dins del límit màxim corresponent al 10% del capital social en la data de formulació de la proposta d'acord, i amb l'obtenció prèvia, si escau, de les autoritzacions reguladores corresponents. La reducció de capital, segons estava previst, es duria a terme mitjançant l'amortització de les accions pròpies que s'adquirissin a l'empara de l'autorització conferida per la Junta General d'Accionistes esmentada sota el punt vuitè de l'ordre del dia o, si escau, qualsevol acord de la Junta General d'Accionistes relatiu a l'adquisició d'accions pròpies amb la finalitat de ser amortitzades, de conformitat amb el que estableixen la legislació i la normativa aplicables. També es va facultar el Consell d'Administració per concretar i desenvolupar l'esmentat acord de reducció de capital, fixant els termes i les condicions de la reducció de capital en tot allò no previst i, en particular, fixant la data en què la reducció de capital hauria de dur-se a terme i determinant el nombre d'accions que calia amortitzar. També es facultava el Consell per, en determinats supòsits i per circumstàncies sobrevingudes, no executar l'acord. El termini d'execució de l'acord

s'establia fins a la data de celebració de la Junta General Ordinària d'Accionistes següent.

El 30 de juny de 2023, una vegada rebuda la preceptiva autorització per part del Banc Central Europeu, Banc Sabadell va comunicar al mercat, mitjançant la informació privilegiada amb número de registre a la CNMV 1909, l'establiment i l'execució d'un programa temporal de recompra d'accions per un import monetari màxim de 204 milions d'euros. El Programa de Recompra es va efectuar de conformitat amb el que preveuen l'article 5 del Reglament (UE) núm. 596/2014 del Parlament Europeu i del Consell de 16 d'abril de 2014 sobre l'abús de mercat i el Reglament Delegat (UE) núm. 2016/1052 de la Comissió, de 8 de març de 2016.

El 13 de novembre de 2023, Banc Sabadell va comunicar la finalització del Programa de Recompra, atès que ja havia assolit l'import monetari màxim previst, havent-se adquirit un total de 186.743.254 accions pròpies representatives aproximadament del 3,32% del capital social abans de la reducció.

El 30 de novembre de 2023, el Consell d'Administració va acordar executar la reducció del capital social, fixant en 23.342.906,75 euros l'import de la reducció, mitjançant l'amortització de la totalitat de les accions adquirides en el marc del Programa de Recompra. El capital social de Banc Sabadell va quedar fixat en 680.027.680,875 euros, representat per 5.440.221.447 accions nominatives, de valor nominal cadascuna de 0,125 euros, totes pertanyents a la mateixa classe i sèrie.

La reducció de capital i la modificació de l'article 7 dels Estatuts Socials relatiu al capital social ha quedat inscrita al Registre Mercantil d'Alacant l'11 de desembre de 2023, i, per tant, queda executada la reducció, i les accions amortitzades excloses de cotització.

En matèria de sostenibilitat, també interessa destacar que Banc Sabadell ha obtingut per tercer any consecutiu la certificació de la Junta General d'Accionistes com a "esdeveniment sostenible" en satisfer amb la suficiència necessària els criteris de sostenibilitat de la certificació i superar el procés d'avaluació preliminar i l'auditoria presencial establerta per Eventsost.

Així mateix, un consultor extern ha verificat els procediments establerts per a la preparació i la celebració de la Junta General d'Accionistes 2023. El consultor extern ha verificat, des del punt de vista tècnic, procedimental i jurídic, que s'han complert els requisits, els procediments interns o la normativa aplicable a la Fase I pre-Junta, a la Fase II Junta i a la Fase III post-Junta.

La informació relativa a la Junta General d'Accionistes 2023 està publicada a la pàgina web corporativa www.grupbancsabadell.com (vegeu l'apartat de la web "Accionistes i inversors - Junta General d'Accionistes").



Composició del Consell d'Administració

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

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

El Consell d'Administració, en la reunió del 23 de març de 2023, va acordar nomenar George Donald Johnston III conseller independent coordinador, en substitució d'Anthony Frank Elliott Ball, que, com s'ha esmentat amb anterioritat, va renunciar amb efecte la data de celebració de la Junta General Ordinària d'Accionistes que va tenir lloc el 23 de març de 2023.

El Consell d'Administració estava format, el 31 de desembre de 2023, per quinze membres: el president amb la categoria d'un altre extern, deu consellers independents, dos consellers executius, una consellera una altra externa i un conseller dominical. La composició del Consell guarda un adequat equilibri entre les diferents categories de conseller que el formen.

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

Banc Sabadell des del 2019 compta amb una matriu de competències i diversitat, revisada anualment pel Consell d'Administració, amb un informe previ favorable de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, i la seva última revisió és del 30 de març de 2023, amb ocasió del darrer nomenament que es va produir al si del Consell amb la incorporació de Pedro Viñolas Serra i el canvi de conseller independent coordinador.

En tancar l'exercici 2023 el nombre de conselleres és de cinc: quatre conselleres independents d'un total de deu consellers independents i una consellera una altra externa. Les dones representen el 33% del Consell d'Administració, de manera que es compleix amb el compromís del banc manifestat en el Sabadell Compromís Sostenible per a l'exercici 2023. Així mateix, representen el 40% dels membres del Consell amb la condició de consellers independents, complint amb la Directiva del Parlament Europeu i del Consell relativa a un millor equilibri de gènere entre els administradors de les societats cotitzades i a mesures connexes.

Cal destacar que la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu ha acordat proposar al Consell d'Administració que elevi a la Junta General d'Accionistes del 2024 el nomenament d'una consellera

Consell d'administració

31 de desembre de 2023

President

Josep Oliu Creus

Vicepresident

Pedro Fontana García

Conseller delegat

César González-Bueno Mayer

Conselleres

Aurora Catá Sala
María José García Beato
Mireya Giné Torrens
Laura González Molero
Alicia Reyes Revuelta

Consellers

Luis Deulofeu Fuguet
David Martínez Guzmán
José Manuel Martínez Martínez
Manuel Valls Morató
Pedro Viñolas Serra

Conseller independent coordinador

George Donald Johnston III

Conseller director general

David Vegara Figueras

Secretari no conseller

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretari no conseller

Gonzalo Baretino Coloma

independent en substitució del conseller independent José Manuel Martínez Martínez, que ha presentat la seva renúncia amb efecte la data de celebració de la Junta General Ordinària d'Accionistes. Amb aquest nomenament s'incrementarà el percentatge de representació femenina al Consell i s'assolirà el 40% el 2024, de manera que s'avançarà el compliment del compromís del banc manifestat al Sabadell Compromís Sostenible.

Els coneixements, les competències i les experiències s'han reforçat en les matèries següents: banca *corporate*, comptabilitat i auditoria, gestió de riscos, prevenció de blanqueig de capitals i finançament del terrorisme, negoci responsable i sostenibilitat i competències acadèmiques.

La Política de Selecció de Consellers de Banc Sabadell del 25 de febrer de 2016 (modificada el 29 de setembre de 2022 i revisada, sense necessitat de fer-hi cap modificació, el 28 de setembre de 2023) estableix els principis i criteris que s'han de tenir en compte en els processos de selecció i, per tant, també en l'avaluació de la idoneïtat inicial i contínua dels membres del Consell d'Administració, així com la reelecció dels membres de l'òrgan d'administració per garantir-ne l'adequada successió, la continuïtat del Consell d'Administració i la idoneïtat col·lectiva.

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

El Consell d'Administració ha de vetllar perquè en els procediments de selecció dels seus membres s'apliqui el principi de diversitat i afavoreixin la diversitat respecte a qüestions com ara l'edat, el gènere, la discapacitat, la procedència geogràfica o la formació i experiència professionals i aquells aspectes que es puguin considerar adequats per comptar amb una composició del Consell d'Administració idònia i diversa, i que aquests procediments no pateixin biaixos implícits que puguin implicar cap discriminació i, en particular, que facilitin la selecció de conselleres en un nombre que permeti assolir una presència equilibrada de dones i homes.

El Consell d'Administració compta amb un conseller independent coordinador, a qui, de conformitat amb els Estatuts Socials, pot sol·licitar la convocatòria del Consell d'Administració, la inclusió de nous punts en l'ordre del dia de les reunions, coordinar i reunir els consellers no executius, fer-se ressò de les opinions dels consellers externs i dirigir, si escau, l'avaluació periòdica del president del Consell d'Administració. A més, coordina el Pla de successió del president i del conseller delegat, aprovat el 2016 i revisat al gener del 2023, i lidera a la pràctica les reunions amb inversors i *proxy advisors*.

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

- Les que es deriven de les normes de bon govern corporatiu d'aplicació general.
- Aprovació de les estratègies generals de la companyia.
- Nomenament i, si escau, cessament d'administradors en les diferents societats filials.
- Identificació dels riscos principals de la societat i implantació i seguiment dels sistemes de control intern i d'informació adequada.
- Determinació de les polítiques d'informació i comunicació amb els accionistes, els mercats i l'opinió pública.
- Fixació de la política d'autocartera dins el marc que, si escau, determini la Junta General d'Accionistes.

- Aprovació de l'Informe Anual de Govern Corporatiu.
- Autorització d'operacions de la societat amb consellers i accionistes significatius que puguin presentar conflictes d'interessos.
- En general, la decisió d'operacions empresarials o financeres de particular transcendència per a la companyia.

Comissions del Consell d'Administració

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

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

L'organització i l'estructura de les comissions del Consell estan recollides en els Estatuts Socials i en els seus respectius reglaments, que estableixen les seves normes de composició, funcionament i responsabilitats (vegeu l'apartat de la web corporativa "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Reglaments de les comissions"), i desenvolupen i completen les normes de funcionament i les funcions bàsiques que preveuen els Estatuts Socials i el Reglament del Consell d'Administració.

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

El 23 de març de 2023, el conseller independent coordinador, Anthony Frank Elliott Ball, va cessar com a vocal de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu i com a vocal de la Comissió de Retribucions com a conseqüència de la seva renúncia al càrrec de conseller.

El Consell d'Administració, en la reunió de 30 de juny de 2023, va acordar, amb l'informe previ de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, la modificació de la composició de les comissions del Consell d'Administració. Els canvis es van realitzar després de la incorporació al Consell d'Administració de Pedro Viñolas Serra com a conseller independent de Banc Sabadell, i després de l'anàlisi efectuada per la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu de la composició de les comissions amb vista a la millora contínua en el funcionament del govern corporatiu de l'entitat.

En aquest sentit, es va analitzar el temps transcorregut en l'exercici del càrrec a la presidència de la Comissió de Retribucions, des del 2015, de manera que es va considerar adequada una rotació en el càrrec de la presidència, sense perjudici que es posés de manifest l'excel·lent tasca realitzada per Aurora Catá Sala en l'exercici de les seves funcions. La consellera independent Aurora Catá Sala va ser substituïda per la consellera independent Mireya Giné Torrens. La nova presidenta de la Comissió de Retribucions, amb competències personals en recursos humans, talent i cultura i retribucions, es considera la persona adequada per substituir Aurora Catá Sala i l'exercici d'aquest càrrec. Amb això, a més, es manté la presència de les dones, en tant que persones del sexe menys representat, i es reforça la diversitat per raó d'edat en l'exercici dels càrrecs.

Es va nomenar president de la Comissió d’Auditoria i Control el conseller independent Manuel Valls Morató, en substitució de la consellera independent Mireya Giné Torrens. Manuel Valls Morató compta amb competències i coneixements en les funcions pròpies de la comissió i experiència en el càrrec, per haver-lo exercit amb anterioritat.

A més a més, el conseller independent coordinador i president de la Comissió de Riscos, George Donald Johnston III, va ser nomenat vocal de la Comissió d’Estratègia i Sostenibilitat en substitució del conseller independent José Manuel Martínez Martínez; el conseller independent Pedro Viñolas Serra va ser nomenat vocal de la Comissió Delegada de Crèdits en substitució de la consellera una altra externa María José García Beato, i vocal de la Comissió d’Auditoria i Control; la consellera una altra externa María José García Beato va ser nomenada vocal de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, i, finalment, el conseller independent i president de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, José Manuel Martínez Martínez, va ser nomenat vocal de la Comissió de Retribucions en substitució del conseller independent coordinador i president de la Comissió de Riscos, George Donald Johnston III.

La composició i el nombre de reunions d’aquestes comissions el 31 de desembre de 2023 es presenta en el quadre següent:

Composició comissions

Càrrec	Estratègia i Sostenibilitat	Delegada de Crèdits	Auditoria i Control	Nomenaments i Govern Corporatiu	Retribucions	Riscos
President	Josep Oliu Creus	Pedro Fontana García	Manuel Valls Morató	José Manuel Martínez Martínez	Mireya Giné Torrens	George Donald Johnston III
Vocal	Luis Deulofeu Fuguet	Luis Deulofeu Fuguet	Pedro Fontana García	Aurora Catá Sala	Laura González Molero	Aurora Catá Sala
Vocal	Pedro Fontana García	César González-Bueno Mayer	Laura González Molero	María José García Beato	José Manuel Martínez Martínez	Alicia Reyes Revuelta
Vocal	María José García Beato	Alicia Reyes Revuelta	Pedro Viñolas Serra	Mireya Giné Torrens		Manuel Valls Morató
Vocal	César González-Bueno Mayer (*)	Pedro Viñolas Serra				
Vocal	George Donald Johnston III					
Secretari no vocal	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Gonzalo Baretino Coloma
Reunions el 2023	12	36	12	13	10	15

(*) Membre en temes d’estratègia únicament.

Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat

La Comissió d'Estratègia i Sostenibilitat va ser constituïda el 2021 i està formada per cinc consellers: tres independents, una consellera una altra externa i el seu president (amb la condició d'un altre extern), que és el president del Consell d'Administració. En matèria d'estratègia, el conseller delegat ha de participar en les reunions amb veu i vot, i a aquest efecte s'entén que està constituïda per sis membres.

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

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

Comissió Delegada de Crèdits

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

Comissió d'Auditoria i Control

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

Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu

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

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

Comissió de Retribucions

La Comissió de Retribucions està formada per tres consellers independents. Té com a competències principals proposar al Consell d'Administració la política de retribucions dels consellers i dels directors generals, així com la retribució individual i les altres condicions contractuals dels consellers executius, i vetllar per la seva observança. Així mateix, informa respecte a l'informe anual sobre remuneracions dels consellers. A més a més, revisa els principis generals en matèria retributiva i els programes de retribució de tots els empleats, i vetlla per la transparència de les retribucions.

Comissió de Riscos

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

Presidència del banc

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

Conseller Delegat

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

Unitats de control

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

El banc publica l'informe anual de govern corporatiu, que inclou informació detallada sobre el govern corporatiu del banc; l'informe anual sobre remuneracions dels consellers, i l'estat d'informació no financera, que formen part d'aquest informe de gestió, a la pàgina web de la Comissió Nacional del Mercat de Valors i a la pàgina web corporativa de Banc Sabadell www.grupbancoabadell.com.



1.5 El client

El banc treballa per oferir productes i serveis que s'adaptin a les necessitats dels seus clients, combinant-ho amb una experiència omnicanal entre canals digitals i físics.

Durant aquests darrers anys Espanya ha sabut recuperar-se de la recessió econòmica sense precedents provocada per la crisi de la COVID-19, però s'ha vist il·lustrada durant l'exercici 2023 pel context inflacionari, la baixa confiança dels agents econòmics i un context geopolític incert. Aquests factors han fet que com a societat hàgim canviat la manera com treballem, com ens relacionem i com consumim, evolucionant les expectatives dels clients a tots els nivells.

És per això que Banc Sabadell aposta encara més per l'experiència de client com una palanca estratègica per complir les expectatives principals del client i que alhora aporta un avantatge competitiu sostenible en el temps.

Per això, el banc treballa per oferir productes i serveis que s'adaptin a les necessitats dels seus clients, amb un enfocament *customer centric*, oferint una àmplia gamma de productes per a cada tipologia de client, combinant-ho amb una experiència omnicanal entre canals digitals i físics.

Conèixer els clients en qualsevol moment de relació amb Banc Sabadell és clau. Per això, de manera contínua, s'han desenvolupat noves metodologies que permeten escoltar la veu del client, mesurar i valorar quins són els principals motius de satisfacció i insatisfacció i com de prop o de lluny s'està de complir les expectatives dels clients. La finalitat última és implementar línies d'actuació que permetin no tan sols millorar la seva experiència, sinó també intentar superar les seves expectatives.

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

Mesurament de l'experiència de client

Entendre els comportaments i les necessitats dels clients a través dels *insights* de clients és clau per a Banc Sabadell.

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

Anàlisi qualitativa

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

- Escoltar en profunditat, activament i constantment la veu del client, fet que permet conèixer com viu la seva relació amb el banc en els diferents punts de contacte.
- Entendre les inquietuds, preocupacions i actituds del consumidor i les seves necessitats actuals i futures.
- Identificar la part més emocional i menys explícita en la presa de decisions dels consumidors.
- Definir les propostes de valor ad hoc per a cada tipus de client.

Entre les tècniques utilitzades destaquen des d'entrevistes convencionals en profunditat o els *focus group* per segments, fins a metodologies més noves basades en l'economia del comportament i la detecció de les emocions i motivacions més profundes dels consumidors. Totes elles ajuden el banc a identificar quines són les necessitats dels seus clients, així com a innovar oferint-los productes i serveis que cobreixin les seves expectatives actuals.

Durant l'exercici 2023 Banc Sabadell ha ampliat l'oferta de productes destinats als seus clients, com el Compte Online Particulars, adreçat a nous clients particulars, sense condicions de vinculació o permanència, i amb un gran factor diferencial respecte dels competidors, consistent en el fet que els clients del banc poden gaudir d'una rendibilitat de manera indefinida. A més, el Compte Online Particulars és un compte sense comissions d'emissió ni manteniment, i amb una targeta de crèdit i dèbit gratuïta.

Pel que fa a banca empreses, Banc Sabadell aposta per acompanyar els seus clients autònoms oferint un gestor i un equip d'especialistes que els ajudin amb solucions a mida, sigui quina sigui la mida i el sector dels negocis. Per això ha posat a la seva disposició el Compte Online Autònoms, que manté les mateixes condicions que en clients particulars, però que inclou transferències en línia gratuïtes (dins de la UE).

Tots dos productes han estat desenvolupats escoltant els clients del banc a través de diferents estudis que han ajudat a poder oferir productes adaptats a les necessitats de cada client.

Anàlisi quantitativa

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

1. Net Promoter Score (NPS)

El Net Promoter Score (NPS), considerat l'indicador de referència del mercat per mesurar l'experiència de client, ens permet comparar-nos amb els nostres competidors i fins i tot amb empreses d'altres sectors, tant a escala nacional com internacional.

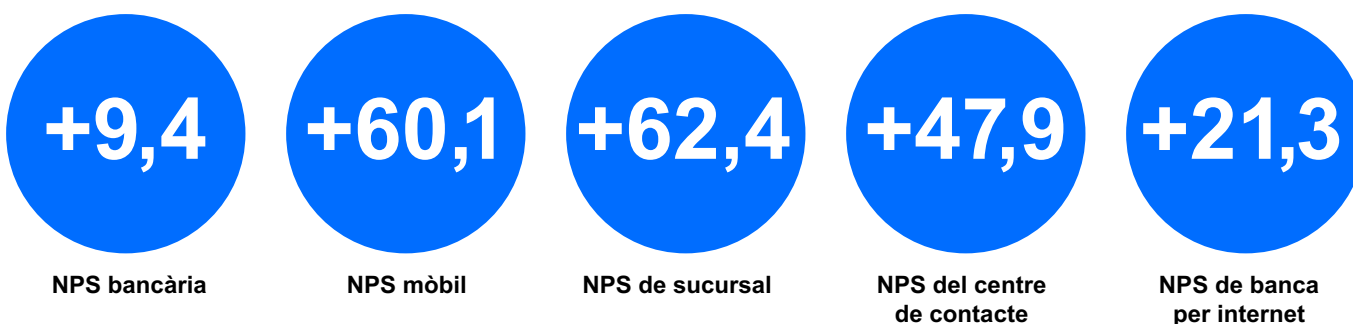
Posició en el rànquing de Banc Sabadell Espanya



Font: Benchmark de les principals entitats financeres espanyoles Accenture (dades de 2023).

Amb motiu de la transformació digital, el mesurament de la satisfacció de canals digitals ha guanyat importància. L'NPS de la nostra app per al segment Particulars arriba al 44% (+4 pp YoY) i el canal telefònic, al 9% (+ 14 pp YoY).

Dades TSB



Font: Internal NPS tracking studies, December 2023 13-Week Rolling score

Els resultats obtinguts durant l'exercici 2023 reafirmen el camí positiu de Banc Sabadell. Pel que fa a Banc Sabadell Espanya, els resultats obtinguts marquen un canvi de tendència en la satisfacció dels clients. Els resultats d'NPS empreses mantenen bona tendència i aconsegueixen els objectius marcats.

Com a fruit del nostre focus per oferir sempre la millor experiència possible a cada grup de clients, el banc té com a objectiu una millora constant en NPS, tant en el seu *key performance indicator* (KPI) com en la posició respecte a altres bancs.

2. Estudis de satisfacció

El model global de mesurament i gestió de l'experiència de client a Banc Sabadell Espanya es basa en diferents indicadors que s'han obtingut a través de més de 800 mil enquestes i més de 20 punts de contacte. Els resultats dels diferents estudis li permeten conèixer la satisfacció dels seus clients i identificar àrees de millora per a determinats processos i canals de contacte. Per a cada un d'aquests estudis, el banc es marca uns objectius de millora i en fa un seguiment continu.

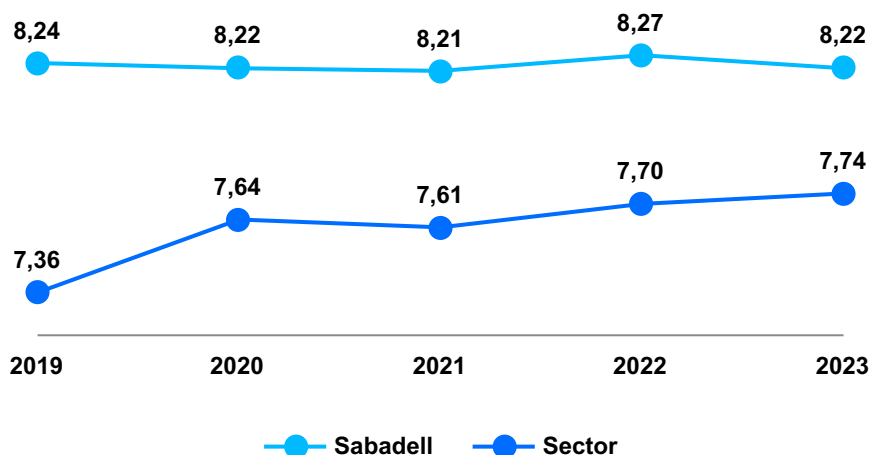
En un entorn multicanal, guanyen rellevància tots els estudis relacionats amb una atenció especialitzada tant en oficines com en l'àmbit digital. Per a Banc Sabadell l'ús dels canals digitals és un moment de la veritat, per la qual cosa ha focalitzat els seus esforços en el mesurament de la satisfacció i la millora de l'experiència de client amb BS Online Particulars, BS Online Empreses, app mòbil, etc. Cal destacar els excel·lents resultats del *call center*, amb una millora del 2% en la nota del darrer any i situant la valoració de l'atenció dels gestors per sobre del 9,1.

3. Estudis de qualitat comercial

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

EQUOS RCB (Stiga) és el *benchmark* de mercat que avalua la qualitat del servei que ofereixen les entitats financeres espanyoles mitjançant la tècnica del *mystery shopping*. Banc Sabadell se situa en les primeres posicions del rànquing i continua mantenint un diferencial de qualitat respecte al sector.

Nivell de qualitat del servei



Servei d'Atenció al Client (SAC)

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

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

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

L'any 2023 s'han rebut 54.884 queixes i reclamacions: 51.175 al SAC, 2.952 a través del Defensor del Client, 720 a través del Banc d'Espanya i 37 de la CNMV. S'han admès i resolt 34.930 reclamacions i 18.914 no es van admetre a tràmit perquè no complien els requisits fixats al Reglament.

Vegeu-ne més detall en la nota 42 dels comptes anuals consolidats de 2023.

Estratègia multicanal

Durant l'exercici s'han desplegat noves capacitats que permeten consolidar una estratègia multicanal plenament desenvolupada. D'aquesta manera s'ha posat en marxa el procés de captació de clients autònoms amb finalitat empresarial totalment digital i, d'altra banda, s'han realitzat diferents millores en el procés de captació digital de clients particulars, cosa que ha permès complir els ambiciosos objectius de captació de nous clients, que ens fixem inicialment.

Paral·lelament, s'han intensificat les actuacions per activar i vincular els clients digitals, per mitjà de sendes d'activació molt enfocades a cobrir les necessitats inicials dels clients amb el banc i amb unes campanyes potents de captació de nòmines i pensions, que han permès incrementar substancialment la ràtio de nòmines domiciliades a l'entitat, tant en digital com a la xarxa d'oficines.

Tot això ha anat acompanyat també del desplegament d'especialistes en estalvi-inversió, hipoteques i assegurances, per poder acompanyar i assessorar els clients en tots els aspectes que puguin requerir més especialització i coneixement expert, perquè els clients puguin prendre les millors decisions en cadascun d'aquests àmbits.

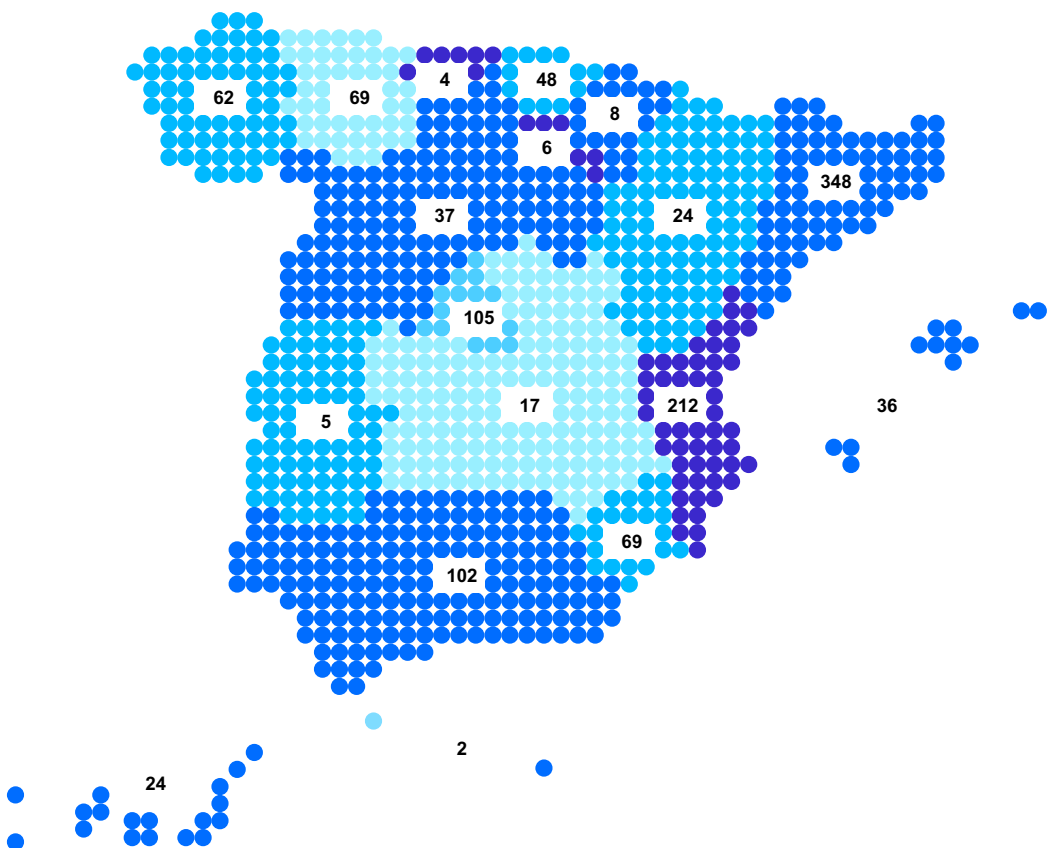


Xarxa d'oficines

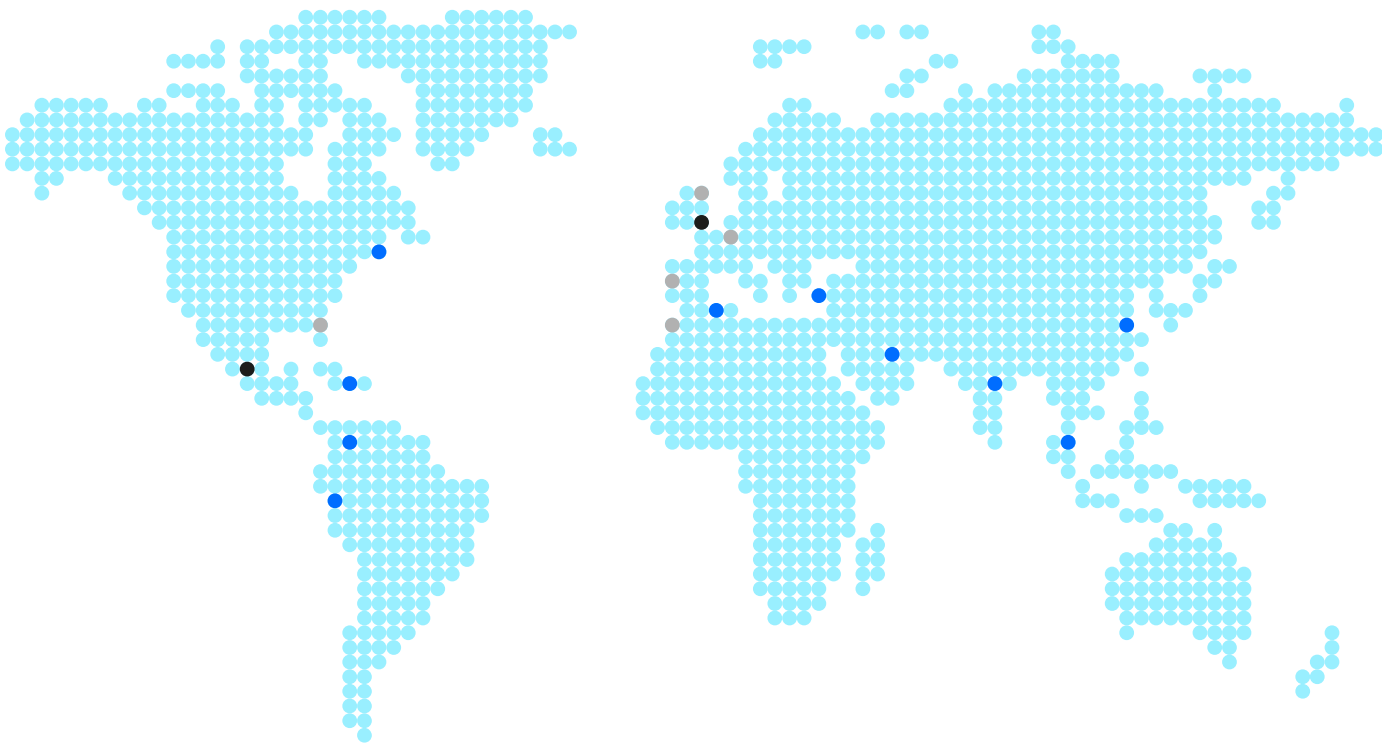
El grup va concloure l'any 2023 amb una xarxa de 1.420 oficines, amb una disminució neta de 41 oficines en relació amb el 31 de desembre de 2022.

Del total de la xarxa d'oficines de Banc Sabadell i el seu grup, 879 oficines operen com a Sabadell (amb 30 oficines de banca d'empreses i 2 de banca corporativa); 62 com a SabadellGallego (amb 3 de banca d'empreses); 86 oficines com a SabadellHerrero a Astúries i Lleó (amb 3 de banca d'empreses); 61 oficines com a SabadellGuipuzcoano (amb 5 de banca d'empreses); 7 oficines com a SabadellUrquijo; 83 oficines corresponen a Solbank, i 242 oficines configuren la xarxa internacional, de les quals 211 oficines pertanyen a TSB i 15 a Mèxic.

Nombre d'oficines per comunitat autònoma



Banco Sabadell al món



● **Societats filiales i participades**

- Mèxic DF (Mèxic)
- Londres (Regne Unit)

● **Sucursals**

- Miami (EUA)
- París (França)
- Casablanca (Marroc)
- Lisboa (Portugal)
- Londres (Regne Unit)

● **Oficines de representació**

- Alger (Algèria)
- Pequín (Xina)
- Shangai (Xina)
- Bogotà (Colòmbia)

- Dubai (EAU)
- Nova York (EUA)
- Nova Delhi (Índia)
- Lima (Perú)

- Santo Domingo (RD)
- Singapur (Singapur)
- Istanbul (Turquia)

Xarxa de caixers

Banc Sabadell va concloure l'any amb un parc de caixers a Espanya de 2.488 caixers automàtics distribuïts en 1.663 d'oficines i 825 caixers desplaçats. Pel que fa a l'exercici 2022, el nombre de caixers s'ha reduït en un 3%, principalment pel tancament d'oficines.

Respecte a les transaccions realitzades durant l'exercici 2023, es manté la tendència baixista observada l'any anterior, i s'han fet més de 78 milions d'operacions, fet que suposa una disminució del 6% en el nombre total d'operacions.

Els ingressos i els reintegraments són les tipologies de transaccions més utilitzades, i en tots dos casos es registra una lleugera reducció respecte a l'any anterior.

L'objectiu principal de l'any 2023 va ser la millora contínua de la disponibilitat global del parc, la millora en l'experiència dels clients, i sobretot s'han centrat els esforços en la revisió de la imatge dels caixers i la seva neteja.

Oficina Directa

Durant l'any 2023 s'han incrementat els contactes a l'Oficina Directa en un 7% respecte dels que es van registrar el 2022, i s'han assolit els 5 milions de contactes a causa, principalment, de la derivació del servei d'ACO (opcions 3 i 4 del menú del servei d'Atenció Centralitzada d'Oficines, gestionats des d'OD Particulars) a Oficina Directa (380 mil trucades).

Tot i això, tots els canals han experimentat una reducció de contactes amb relació a l'any anterior. Les consultes telefòniques representen el 81% dels canals, per sobre dels contactes pel canal correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic següent s'informa de les volumetries per tipus de canal.

Quant als nivells de servei, la ràtio *service level agreement* (SLA) en atenció telefònica es va posicionar per sobre del 94%, al xat va ser del 97% i al canal correu electrònic del 85%. A les xarxes socials es van rebre més de 137.000 mencions, i l'SLA va pujar al 98%.

Cal destacar, durant l'exercici 2023:

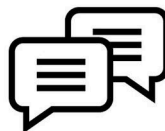
- Des de l'inici de 2023, s'ha dut a terme el pla de *servicing*. Aquest pla disposa de diferents palanques, com ara la reducció de trucades, la resolució en el primer contacte i l'automatització de processos.
- La implantació i el desenvolupament de l'assistent virtual han motivat la reducció del canal telefònic i han potenciat la utilització del xat en autoservei.
- Millora de procediments per dotar de més autonomia Oficina Directa, més capacitat de resolució remota, millora de la qualitat, alhora que es redueix la derivació a oficina.
- Com a fites principals en la potenciació d'aquest canal quant a usabilitat, cal destacar-ne la implementació en l'idioma anglès i donar visibilitat al fet que l'accés a l'assistent estigués disponible des de gairebé totes les pantalles transaccionals de la web, incloent-hi la d'inici, a més d'haver-lo ubicat en una posició molt més visible a l'app.
- D'altra banda, s'han millorat els fluxos de conversa i FAQ de l'assistent virtual i s'ha dotat de noves autonomies el xat, de manera que s'ha augmentat substancialment la resolució en el primer contacte en aquest canal, que ha passat a ser un 18% superior a les dades registrades a l'inici de l'any.



Contactes a través del canal telefònic



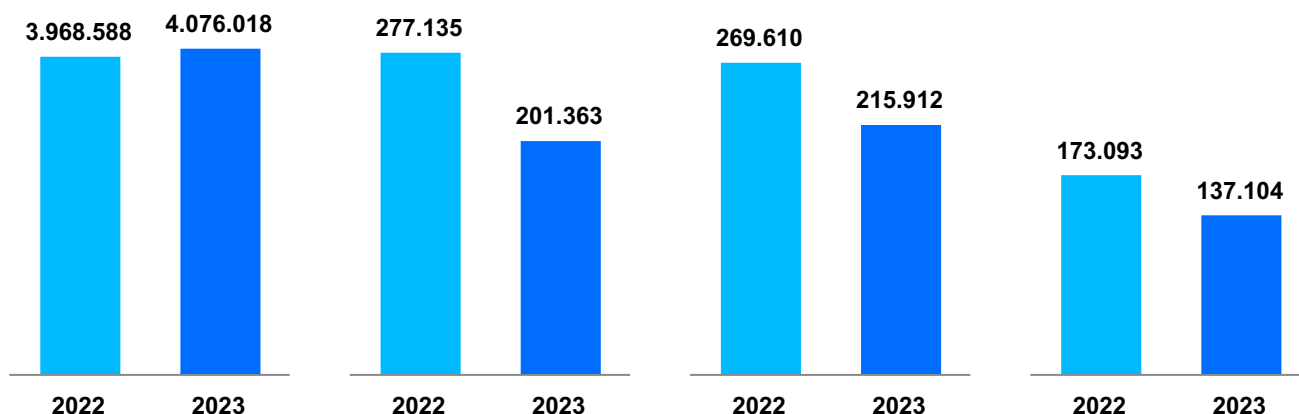
Contactes a través del canal correu electrònic



Contactes a través del xat amb agent



Contactes a través de les xarxes socials



Xarxes socials

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

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

Una de les claus de l'èxit rau en l'atenció continuada i el seguiment constant de les gestions que generen els seguidors i els clients. Un dels KPIs més destacats en els informes de posicionament del món dels *social media* és la ràtio de resposta per interacció, en què Banc Sabadell està valorat de manera molt positiva.

Seguint amb els objectius inicials, enguany també s'ha treballat en la millora de l'atenció a les ressenyes. En aquest sentit, s'ha creat una bústia d'atenció personalitzada per a totes les ressenyes d'iOS i Android que requereixen un seguiment. A més, això va alineat amb l'objectiu de detectar millores en els canals desatesos com ara l'app i la web, que puguin potenciar l'ús de l'autoservei.

D'altra banda, s'ha millorat en la resolució en el primer contacte, fent trucades sortints en les gestions que no es puguin arribar a tramitar per la xarxa social, acompanyant els clients fins al final i dotant el banc de més eines a l'hora de tractar qualsevol cas on hi hagi risc reputacional.

Finalment, el banc ha començat a atendre nous canals, com el cas del portal HelpMyCash, en què es donen respostes a ressenyes que fan els usuaris sobre el Compte Sabadell Online. Així, l'entitat continua guanyant presència digital en canals amb un gran creixement.

Transformació digital i experiència de client

En la banca, igual que en molts altres negocis, la digitalització dels hàbits de consum està provocant una profunda transformació digital del sector. Relacions que històricament s'havien produït de manera presencial a la sucursal bancària tendeixen, cada vegada més, a produir-se al món digital. El Grup Banc Sabadell creu que és necessari oferir als seus clients un nivell òptim de prestacions digitals per allò que els clients vulguin executar a través del mòbil, i mantenir el contacte presencial en una de les més de 1.400 oficines i a la xarxa d'especialistes per als moments que són importants per als clients.

Durant aquest darrer any, el grup ha dedicat importants esforços a evolucionar la infraestructura tecnològica, i ha aconseguit una plataforma escalable i eficient i amb reconeguts nivells en ciberseguretat. Aquestes millores han permès absorbir el creixement en transaccions fruit de la digitalització dels clients: en un any el grup ha duplicat el volum de transaccions, i ho ha fet reduint els temps d'accés a les aplicacions entre un 10% i un 40%.

La digitalització també obre noves portes a la millora de processos, i això permetrà oferir al client una experiència excel·lent en processos que avui es veuen com un tràmit complex. El grup ja disposa de bons exemples, com l'alta de nous clients mitjançant un procés 100% digital. Avui dia aquest canal ja suposa més de la meitat de la captació de clients de particulars, amb cotes que arriben als 1.800 clients en un sol dia.

SabadellDigital

SabadellDigital és la filial tecnològica del Grup Sabadell, i té la missió de desenvolupar les millors solucions tecnològiques perquè el banc avanci en la transformació digital. L'aportació de SabadellDigital al grup es basa en tres principis:

- Focus en les necessitats dels clients, a través de la proximitat i l'empatia. Això permet lliurar les millors solucions tecnològiques i digitals per cobrir les necessitats del client.
- Innovació intel·ligent, per innovar, adaptar-se i desafiar allò establert a través de decisions basades en l'experiència.
- Comunitat de talent digital com a font de coneixement compartit entre el talent digital i tecnològic, amb un èmfasi especial en la col·laboració i la confiança mútua entre les persones que formen part de SabadellDigital.

Des de la creació de SabadellDigital el 2023, la gestió del talent tecnològic i digital ha estat una de les prioritats. Amb l'objectiu de convertir SabadellDigital en ocupador de referència al sector *tech/digital*, es van implantar noves iniciatives de millora de l'*engagement* dels empleats i es van millorar els plans de carrera per poder donar el màxim recorregut al talent intern i atreure el talent extern. Això ha permès obtenir millores com la reducció del 25% del temps de reclutament de perfils *tech/digitals*.

Principals entregues el 2023

Onboarding digital

L'alta de clients és la porta d'entrada per a la venda d'altres productes del grup. Aquest projecte persegueix l'impuls de l'alta digital per a nous clients i una vinculació primerenca més important amb Banc Sabadell. Fins al 55% dels clients nous ho són a través del procés digital, i el 59% d'aquests clients han portat la nòmina o els ingressos recurrents.

Durant aquest any el grup ha millorat el procés, ampliant perímetre i optimitzant l'experiència:

- Ampliació del *target* potencial: doble titularitat en compte, residents sense targeta d'identitat d'estranger (TIE), autònoms amb finalitat empresarial.
- Optimització del procés de firma i recuperació del procés d'alta després d'abandonament.
- Reforç de la seguretat del procés davant de frau mitjançant millores i optimització en la identificació de l'usuari a través de reconeixement facial.
- Acompanyament en primeres operatives de vinculació com ara domiciliació de nòmina, *enrolment* de Bizum i ús de targeta després de l'alta del client en les primeres connexions a l'app.

Nou Compte Online Sabadell

Aquest projecte persegueix la implementació de la nova oferta digital de Banc Sabadell exclusiva per a nous clients i disponible a través del procés d'alta 100% digital. Consisteix en un multiproducte compost de compte a la vista, estalvi expansió, fons, valors i targeta de dèbit. La proposta de valor del compte a la vista pivota sobre el 2% de remuneració sobre el saldo en compte i la devolució del 3% dels rebuts domiciliats de llum i gas.

Transformació del model hipotecari

El 2023 el grup ha iniciat la transformació digital en el model hipotecari amb dos focus molt clars:

- El client: focus en el fet d'optimitzar i millorar el procés digital, fet que sigui el més convenient per als clients. El grup ha millorat en un 33% les sol·licituds digitals i en un 52% els usuaris que avancen en autoservei per obtenir un *prescoring* sense necessitat de l'acompanyament de la xarxa.
- El model d'acompanyament: el grup ha millorat l'eficiència perquè els gestors dediquin els esforços a tasques de valor afegit per als clients.

Aquest any és l'inici d'una estratègia de transformació digital amb impacte el 2024, amb focus en la digitalització i l'acompanyament dels especialistes com a part d'un procés omnicanal de contractació del producte hipotecari.

Programa de *servicing*

El programa de *servicing* té l'objectiu d'oferir la millor experiència als clients donant-los la capacitat d'operar quan ho necessitin i on ho necessitin. Les palanques que s'han activat des del programa són:

- Reduir les necessitats d'operativa de poc valor a les oficines, fet que permet a la xarxa comercial centrar-se en operacions comercials de valor afegit.

- Reduir les trucades operatives a Oficina Directa i la derivació de trucades a la xarxa d'oficines.
- Fer més eficient el model operatiu dotant de capacitats digitals millors i més eficients.
- Millorar la satisfacció dels clients en les interaccions remotes amb Banc Sabadell. Durant aquest any l'NPS de la banca mòbil (app Banc Sabadell) ha crescut en 4 punts bàsics (del 40% al 44%).

Eines de màrqueting en processos digitals

La personalització de contingut segons el perfil del client en el canal digital és clau per millorar les taxes de conversió d'operatives. Aquest projecte impulsa la integració de les eines de màrqueting a l'app Banc Sabadell, dotant l'app de capacitat per mostrar contingut personalitzat i orientat als interessos dels clients, fet que millora l'eficiència comercial i la satisfacció dels usuaris.

Així mateix, el grup està fent servir les capacitats de les eines de màrqueting per a test A/B i per optimitzar tant els processos comercials com els de *servicing*, incorporant la millora contínua com a base en l'evolució de les plataformes digitals.

Evolució del sistema de disseny: Galatea

Durant el 2023, gràcies al sistema de disseny del grup i a la reutilització de components comuns, el grup ha aconseguit generar estalvis de 4 milions d'euros en l'execució del disseny i el desenvolupament de frontals digitals. El 95% dels components utilitzats ja estaven disponibles, i això facilita la consistència visual i ajuda a accelerar els lliuraments.

Creixement del panel d'empreses

El panel d'empreses està format per empreses de diversos segments i sectors, i el grup ofereix la possibilitat de validar i prioritzar millores a BS Online i BS Mòbil empreses, mitjançant una metodologia de treball estructurada i escalable. La creació d'aquest panel ha permès reduir els terminis de lliurament dels projectes i, sobretot, incrementar la satisfacció dels clients. Durant el 2023, el grup ha duplicat el nombre d'empreses que participen en el panel d'empreses, de manera que s'ha arribat a les 275 empreses.

Alta digital per a autònoms

Gràcies a les capacitats creades en *onboarding* digital i al nou Compte Online per a clients particulars, Banc Sabadell ofereix als autònoms la possibilitat de donar-se d'alta en un compte amb finalitat empresarial, de manera 100% digital. Aquesta capacitat digital es complementa amb el suport de gestors especialistes per donar la millor resposta a les necessitats específiques dels autònoms.

Nova consulta de fitxers

El grup ha implementat una nova interfície a BS Online Empreses amb l'objectiu de potenciar la transaccionalitat digital i l'operativa de cobraments i pagaments. Aquesta nova interfície facilita la gestió de fitxers mitjançant avisos d'incidències, filtres i un nou disseny. Com a resultat del lliurament de les noves funcionalitats i millores de rendiment en l'operativa de fitxers, Banc Sabadell ofereix una millor experiència digital a les empreses amb l'objectiu de potenciar la transaccionalitat per canals digitals.

Redisseny de BS Mòbil per a empreses

Banc Sabadell ha desplegat una nova navegació, accessos a operatives més freqüents per a les empreses i un xat segur amb equips d'atenció centralitzada. Gràcies a aquest redisseny, el nombre d'usuaris de BS Mòbil Empreses ha crescut un 10%, fins a més de 340 mil usuaris únics mensuals al desembre del 2023.

