

Grup Banc Sabadell



- 22** Missió, valors i model de negoci
- 24** Pla estratègic 2025-2027
- 27** L'acció de Banc Sabadell
- 33** Govern Corporatiu
- 46** 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 social¹ a Sabadell, plaça de Sant Roc, 20, 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.



¹ El Consell d'Administració de Banc Sabadell, a la reunió celebrada el 22 de gener de 2025, va acordar modificar l'article 2 dels estatuts socials per fixar el domicili social a Sabadell, plaça de Sant Roc, núm. 20. Anteriorment, aquest domicili social es trobava a Alacant, avinguda Óscar Esplá, 37.

El 2025 el grup ha comptat amb una organització estructurada en els negocis següents:

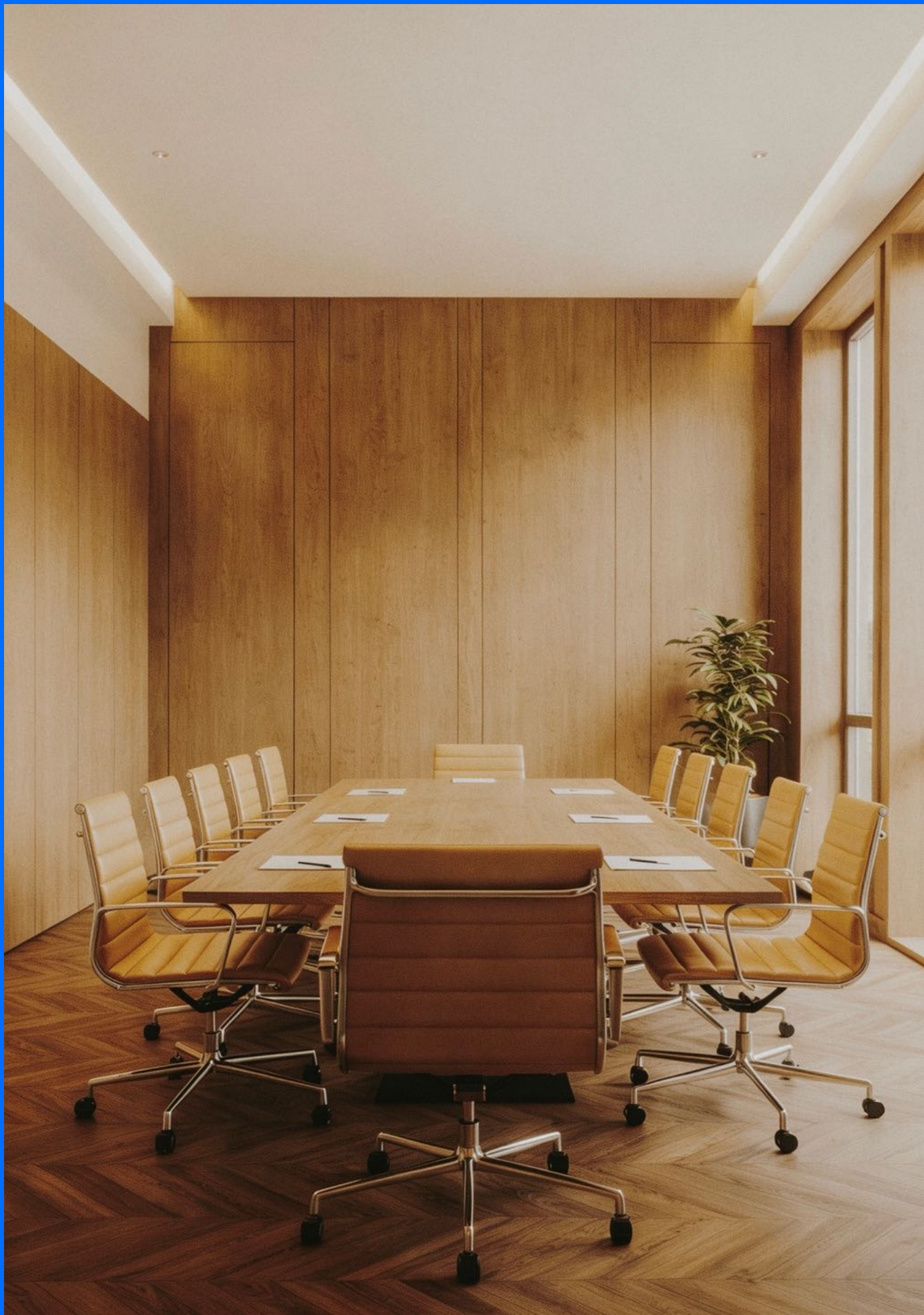
- Negoci bancari Espanya agrupa les unitats de negoci de Banca Particulars, Banca Empreses i Banca Corporativa, en què Banca Particulars i Banca Empreses es gestionen sota la mateixa xarxa comercial:
 - Banca Particulars: ofereix productes i serveis financers a persones físiques amb destinació particular. 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.
 - Banca 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 terminals punt de venda (TPV), així com serveis d'importació i exportació. En aquesta unitat de negoci 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 clients.
 - Banca Corporativa: a través de la seva presència tant al territori espanyol com internacional en onze països més, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Estructura la seva activitat en dos eixos: l'eix client, l'objectiu del qual és donar servei als seus clients naturals en tot l'espectre de les seves necessitats financeres, delimitat pel seu caràcter i que integra les grans corporacions de Banca Corporativa, les institucions financeres, la Banca Privada als Estats Units, i el negoci de capital de risc desenvolupat a través de BS Capital, i, en segon lloc, l'eix dels negocis especialitzats, que agrupa les activitats de Finançament Estructurat, Tresoreria, Banca d'Inversió i Contractació, Custòdia i Anàlisi, l'objectiu del qual és l'assessorament, el disseny i l'execució d'operacions a mida, que anticipin les necessitats financeres específiques dels seus clients, tant si són empreses com particulars, estenent el seu àmbit des de les grans corporacions a companyies i clients més petits, en la mesura que les seves solucions constitueixen la millor resposta a unes necessitats financeres cada vegada més complexes.
- 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, Banca Comercial i Banca Particulars.

Tal com es detalla a la nota 2, el Consell d'Administració de Banc Sabadell, després de rebre una oferta vinculant per part de Banco Santander per adquirir TSB, va acordar en la reunió de l'1 de juliol de 2025 sotmetre a la Junta General Extraordinària d'Accionistes, que la va aprovar el 6 d'agost de 2025, la venda de la totalitat de les accions representatives del capital social de TSB a aquesta entitat. El tancament de l'operació, que es preveu que tindrà lloc el segon trimestre del 2026,

està subjecte a l'obtenció de les autoritzacions reguladores de les autoritats competents.

Banc Sabadell és l'entitat dominant d'un grup de societats que el 31 de desembre de 2025 pujava a 79 entitats, de les quals, a banda de la societat matriu, 57 són considerades entitats dependents i 21 associades (el 31 de desembre de 2024, eren 84 entitats, de les quals, a banda de la societat matriu, 61 eren considerades entitats dependents i 22 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.

El creixement orgànic experimentat en els darrers exercicis situa la quota de mercat a escala nacional en el 8% en crèdit i en el 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 16%.

Pel que fa al negoci internacional, Banc Sabadell s'ha posicionat sempre com un referent. El 2025 ha continuat sent així, i Banc Sabadell ha seguit estant present en places estratègiques acompanyant les empreses en la seva activitat internacional. Cal destacar que, segons s'ha indicat anteriorment, el 6 d'agost de 2025 es va aprovar la venda de la filial britànica TSB. Aquesta operació és beneficiosa per a l'entitat i per als accionistes, ja que permet tornar l'excés de capital i focalitzar el desenvolupament de Sabadell en el mercat espanyol. El tancament de l'operació està previst per al segon trimestre del 2026.

Amb tot, el grup s'ha convertit en una de les entitats més importants del sistema financer espanyol, havent multiplicat per sis la seva base de clients des del 2008; tot això, salvaguardant la seva solvència i liquiditat.

La tornada de Trump a la presidència dels Estats Units ha condicionat l'evolució dels esdeveniments a escala global el 2025. Un dels principals focus d'atenció ha estat la guerra aranzelària, que ha derivat en aranzels substancialment més alts dels Estats Units a la resta del món. Més enllà de l'àmbit comercial, l'agenda de l'Administració Trump també ha derivat en canvis institucionals tant interns (més ingerència sobre agències autònomes) com externs (pèrdua de suport a acords i/o institucions multilaterals). A més, la situació de les finances públiques ha continuat sent un focus de preocupació, no tan sols als Estats Units, sinó també a països com França i el Regne Unit. En l'àmbit geopolític, Trump no ha aconseguit el seu objectiu d'acabar ràpidament amb el conflicte a Ucraïna, alhora que la inestabilitat ha continuat sent la nota dominant al Pròxim Orient, tot i que amb escàs impacte sobre el preu del petroli. Malgrat aquest entorn de confrontació geoestratègica i de vulnerabilitats fiscals, el creixement econòmic ha continuat mostrant resiliència, impulsat per les baixades en els tipus d'interès oficials i pel desplegament de la intel·ligència artificial. En l'àmbit dels mercats financers, el 2025 ha tornat a ser un any molt positiu, especialment per als actius de risc. Finalment, l'economia espanyola ha continuat registrant un creixement econòmic elevat, al voltant del 3% anual. El creixement de l'economia ha estat liderat per la demanda domèstica, amb un bon comportament tant del consum de les llars com de la inversió. El consum ha trobat suport en l'evolució favorable del mercat laboral i en els importants fluxos migratoris, mentre que la inversió s'ha beneficiat del desplegament dels fons NGEU.

En aquest context, en termes interanuals, el banc ha obtingut uns resultats alineats amb els objectius anuals. Destaca la reducció del cost del risc, una dinàmica comercial activa i creixent i un creixement contingut en costos.

D'altra banda, l'oferta pública d'adquisició (OPA) que Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA) va anunciar sobre la totalitat de les accions emeses per Banc Sabadell va ser autoritzada per la CNMV el 5 de setembre de 2025. Després de finalitzar el termini d'acceptació, el 16 d'octubre de 2025 la CNMV va anunciar que l'OPA havia tingut un resultat negatiu perquè no havia rebut l'acceptació d'un nombre suficient d'accions de Banc Sabadell, i que, en conseqüència, quedava sense efecte (per a més detalls, vegeu la nota 1.5 dels comptes anuals consolidats de l'exercici 2025).

Així mateix, Banc Sabadell i Nexi S.p.A. han resolt l'acord estratègic signat per tots dos el 27 de febrer de 2023, de manera que queden extingits, en conseqüència, els compromisos adquirits per les parts (per a més detalls, vegeu la nota 2 dels comptes anuals consolidats de l'exercici 2025).

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 Pla estratègic 2025-2027

El 24 de juliol de 2025, Banc Sabadell va presentar el Pla estratègic 2025-2027, en què s'estableix l'encaminament estratègic del grup i es proporciona la perspectiva sobre les principals magnituds financeres del grup.

El nou pla centra la seva activitat a Espanya, beneficiant-se de les bones perspectives macroeconòmiques, amb una clara orientació al creixement, preservant la qualitat del risc i mantenint una àmplia capacitat per generar capital, fet que permet una atractiva retribució a l'accionista.

De cara al 2027, Banc Sabadell preveu obtenir una rendibilitat del 16% i una retribució a l'accionista durant el període 2025-2027 de 6.450 milions d'euros. Per aconseguir-ho, l'entitat espera incrementar l'activitat comercial a Espanya a un ritme superior al del mercat en la majoria dels segments de negoci, millorar el seu perfil de risc, augmentar els ingressos i mantenir una gestió de costos eficient.

**Un banc espanyol domèstic, on una
execució decidida impulsa
el creixement, la generació de capital i una
remuneració atractiva a l'accionista.**

Focus a Espanya

Després de la venda de TSB, Espanya serà l'escenari central d'activitat de Banc Sabadell, un mercat previsible, estable i amb una de les perspectives macroeconòmiques més positives de la Unió Europea els pròxims anys:

- El deute privat sobre el producte interior brut (PIB) es troba, i es preveu que segueixi estant, en els nivells més baixos dels últims 20 anys i per sota de la mitjana de la zona euro.
- El nivell de desocupació a l'economia està en nivells mínims des del 2008, de manera que manté la seva perspectiva futura.
- El creixement mitjà anual del PIB espanyol previst per al període 2026-2028 (1,8%) supera el de l'Eurozona (1,3%).
- La inflació de l'economia espanyola (2,2%) es troba en línia amb la de la Unió Europea (2,1%) durant el període 2026-2028.

Pel que fa al creixement del crèdit a Espanya, durant l'horitzó temporal del pla s'espera un creixement superior al 4% a les llars i al voltant del 4% a les empreses, en termes de taxa anual composta. En relació amb els dipòsits, també es preveu un comportament positiu, amb ritmes anuals de creixement al voltant del 4% anual.

Orientació al creixement

Des del 2021, Banc Sabadell ha dut a terme un procés de transformació profund, que habilita el futur creixement de l'entitat.

La transformació impulsada fins ara s'ha centrat en tres àrees clau:

- En riscos, s'ha posat el focus a transformar els models de riscos i els processos en totes les carteres de crèdit, així com a incrementar l'especialització sectorial.
- En *pricing*, la transformació s'ha centrat a incrementar la segmentació de preus, basada en el perfil de risc dels clients i en la seva sensibilitat al preu.
- En processos, l'èmfasi s'ha posat a (i) redissenyar els *journeys* de client, amb focus en l'experiència de client i a millorar la ràtio de conversió; (ii) millorar el model de relació entitat-client (per exemple, desplegant gestors especialitzats en hipoteques, assegurances i estalvi inversió, i millorant la proposta de valor per a Banca Privada i pimes), i (iii) desenvolupar les capacitats necessàries per fer un salt qualitatiu en digitalització.

Aquesta transformació ha situat el banc en posició d'accelerar el seu creixement futur, tant en volum de crèdit, preservant la qualitat del risc, com en comissions i clients, amb l'objectiu d'incrementar la mida de la franquícia:

- Crèdit (creixement d'un dígit mitjà anual entre el 2024 i el 2027): amb la major part del procés de transformació emprès, el creixement de volum de crèdit s'accelerará entre el 2025 i el 2027, preveient un increment per sobre del mercat en empreses, molt per sobre del mercat en préstecs al consum i en línia amb el mercat en hipoteques. Juntament amb el creixement del volum de crèdit, la qualitat del risc ha millorat significativament en els darrers anys, i s'espera que continuï enfortint-se (s'han estimat al voltant de 40 punts bàsics de cost de risc el 2027).
- Comissions (creixement d'un dígit mitjà anual entre el 2024 i el 2027): el creixement futur estarà impulsat, aproximadament en un 70%, per la transformació dels tres negocis clau generadors de comissions: estalvi-inversió, assegurances i mitjans de pagament.
- Clients (captació bruta de clients particulars entre el 2025 i el 2027 un 15% superior en comparació amb el període 2022-2024): la transformació duta a terme entre el 2021 i el 2024 ha permès desenvolupar noves capacitats de banc directe, amb l'objectiu de posar l'accent a futur en la captació de clients en digital, sense renunciar a la captació de clients en oficines.

La tecnologia, les persones i les mètriques d'acompliment són elements clau per donar suport al creixement futur del negoci. Aquest creixement ja s'ha materialitzat amb els resultats de l'any 2025.

Capacitat d'execució

Des del 2021, Banc Sabadell té una trajectòria d'execució sòlida, havent complert els objectius inicialment definits per a cada exercici. El 2025, s'ha mantingut aquesta tendència, i els resultats obtinguts han estat alineats amb el *guidance* proporcionat.

Retribució a l'accionista

Seguint el camí mostrat en els darrers anys, Banc Sabadell preveu continuar creixent de manera recurrent i sostenible.

En l'horitzó del pla, es preveu elevar la rendibilitat fins a assolir el 16% de ROTE el 2027 i generar una mitjana anual de 175 punts bàsics de capital abans

de la meritació de dividends. Tot això, juntament amb el dividend extraordinari per la venda de TSB, permetrà repartir entre els accionistes un import de 6.450 milions d'euros en el període 2025-2027, que equival al voltant del 40% del valor del banc a la borsa².

Sabadell té un compromís fort amb la remuneració a l'accionista.

En aquest sentit, els objectius projectats al Pla estratègic del grup s'han reflectit de la manera següent en el compte de pèrdues i guanys per a aquest any:

El marge d'interessos s'ha mantingut sota pressió, pujant a un import de 4.837 milions d'euros en el grup, i 3.604 excloent-ne TSB, el 2025, en línia amb l'objectiu de final d'any de 3.600 milions d'euros excloent-ne TSB. Aquesta evolució reflecteix l'impacte de l'estrenyiment del marge de clients, que, excloent-ne TSB, baixa del 3,3% al 2,9% durant l'any, parcialment compensat per uns volums de crèdit i dipòsits més elevats, així com un cost més baix de finançament majorista. Mentrestant, a TSB, la trajectòria del marge d'interessos ha tingut una recuperació gradual, i l'any ha tancat amb un increment d'un dígit alt, tal com s'esperava, principalment per la contribució de la cobertura estructural del balanç.

Les comissions es van incrementar un 2,0% durant l'any a escala de grup i un 3,6% excloent-ne TSB, principalment com a conseqüència de les comissions més elevades de gestió d'actius i assegurances. Això ha permès que aquesta línia hagi crescut a uns nivells propers a finals d'any d'un creixement d'un dígit mitjà excloent-ne TSB.

Pel que fa als costos, l'increment anual del grup ha estat del 0,5%, com a conseqüència de costos de personal més elevats, parcialment compensat per la reducció d'altres despeses generals d'administració. Excloent-ne TSB, aquesta línia s'ha incrementat un 2,5%, principalment per costos de personal més elevats. Els costos totals s'han comportat en línia amb l'objectiu de final d'any d'un increment d'un dígit baix excloent-ne TSB, malgrat la remuneració extraordinària en forma d'accions a tots els empleats, relacionada amb la fi de l'OPA, i una reclassificació en relació amb la fi de l'acord de venda del negoci de mitjans de pagament, que ha impactat la línia d'amortització, ambdós impactes comptabilitzats en l'últim trimestre de l'any.

Amb un cost del risc total de 31 punts bàsics, equivalents a 546 milions d'euros de provisions i deterioraments el 2025 pel que fa al grup i de 37 punts bàsics excloent-ne TSB, s'ha complert amb l'objectiu de final d'any de 40 punts bàsics excloent-ne TSB, gràcies a un balanç diversificat, accions en la gestió del risc i una evolució positiva de la qualitat dels actius.

Així mateix, la rendibilitat reportada per al 2025, mesurada en termes de recursos propis tangibles o ROTE, va ser del 14,3%, entorn de l'objectiu de rendibilitat o ROTE del 14,5%, el qual va ser millorat (des del 14%) el segon trimestre de l'any, en establir els objectius del Pla estratègic 2025-2027. A més, s'espera que de cara al 2026 la resiliència del compte de resultats del grup permeti obtenir una rendibilitat recurrent, excloent-ne TSB i els seus impactes, del 14,5%, mesurada en termes de recursos propis tangibles.

Finalment, en relació amb la remuneració a l'accionista, el 5 de febrer de 2026, el Consell d'Administració de Banc Sabadell va millorar la remuneració a l'accionista amb càrrec al 2025 fins als 1.500 milions d'euros, que consisteix en el repartiment del 60% de *pay-out*, més 435 milions d'excés de capital per sobre del 13% de CET1 *fully-loaded* aplicant el calendari regulador de l'*output floor* en base consolidada.

² Preu de tancament del 17 de febrer de 2026 (3,196 euros).

1.3 L'acció de Banc Sabadell

El capital social del banc el 31 de desembre de 2025 puja a 627.959.716,50 euros, i està representat per 5.023.677.732 accions nominatives de 0,125 euros nominals cada una (el 31 de desembre de 2024 pujava a 680.027.680,875 euros, representat per 5.440.221.447 accions nominatives de 0,125 euros nominals cada una).

L'agenda de l'Administració nord-americana va marcar l'entorn econòmic i financer del 2025. En concret, en l'àmbit de comerç internacional, els Estats Units van elevar aranzels que posteriorment es van moderar per acords comercials. D'altra banda, la sostenibilitat dels comptes públics va continuar generant preocupació als Estats Units i també en economies europees com la francesa. A escala geopolítica, va persistir la inestabilitat generada pels conflictes a Ucraïna i el Pròxim Orient. Tot i això, l'economia i els mercats financers van mostrar resiliència gràcies a l'impuls de la intel·ligència artificial, les expectatives de retallades de tipus i els beneficis empresarials sòlids.

Espanya va tornar a destacar en positiu entre els principals països de la zona euro i va experimentar un fort creixement econòmic amb un avenç de l'ordre del 3% anual. El creixement va tornar a ser més elevat del que el consens esperava a principis d'any. L'economia es va veure impulsada, entre altres factors, pels fluxos migratoris i els fons NGEU. Per acabar, Espanya s'ha mantingut relativament protegida dels aranzels dels Estats Units per la reduïda exposició comercial a aquest país. Els registres del mercat laboral també han estat positius, amb l'ocupació en màxims i la taxa d'atur en mínims des del 2008.

Pel que fa als bancs centrals, l'any va estar marcat per una continuació de la normalització de la política monetària, encara que de manera descompassada entre regions. Les principals autoritats monetàries van dur a terme baixades en els tipus d'interès de referència, en un context d'inflacions més a prop o al voltant dels objectius de política monetària i de desacceleració del creixement econòmic. A la zona euro, el BCE va reduir el tipus de la facilitat de dipòsit fins al 2,00% i, posteriorment, va mantenir una postura prudent respecte a nous ajustaments. Per la seva banda, les baixades de la Reserva Federal van ser més contingudes (fins al 3,50%-3,75%) en un context de moderació de la dinàmica de creació d'ocupació i de pressions a l'alça sobre la inflació derivades dels nous aranzels. Al Regne Unit, el Banc d'Anglaterra va continuar amb reduccions progressives del tipus oficial, fins al 3,75%. Als mercats de deute, les tensions geopolítiques i, en particular l'anunci del "Liberation Day", van provocar un augment de la volatilitat a les corbes de tipus d'interès. En qualsevol cas, exceptuant aquest episodi, els tipus d'interès han cotitzat força estables durant l'any, amb els trams llargs mantenint-se en nivells elevats des d'una perspectiva històrica.

El coixí de capital anticíclic (CCiB) del 0,5%, establert pel BdE, es va començar a aplicar des de l'octubre del 2025 amb la previsió d'elevar-lo fins a l'1% a partir de l'octubre del 2026 si els riscos sistèmics cíclics es mantenen.

Amb tot, la rendibilitat del sector bancari durant l'any ha mostrat nivells sòlids, i ha superat el cost de capital exigint pel mercat, gràcies a uns beneficis que se sostenen en un entorn de tipus favorable per a la intermediació financera, malgrat la gradual normalització monetària.



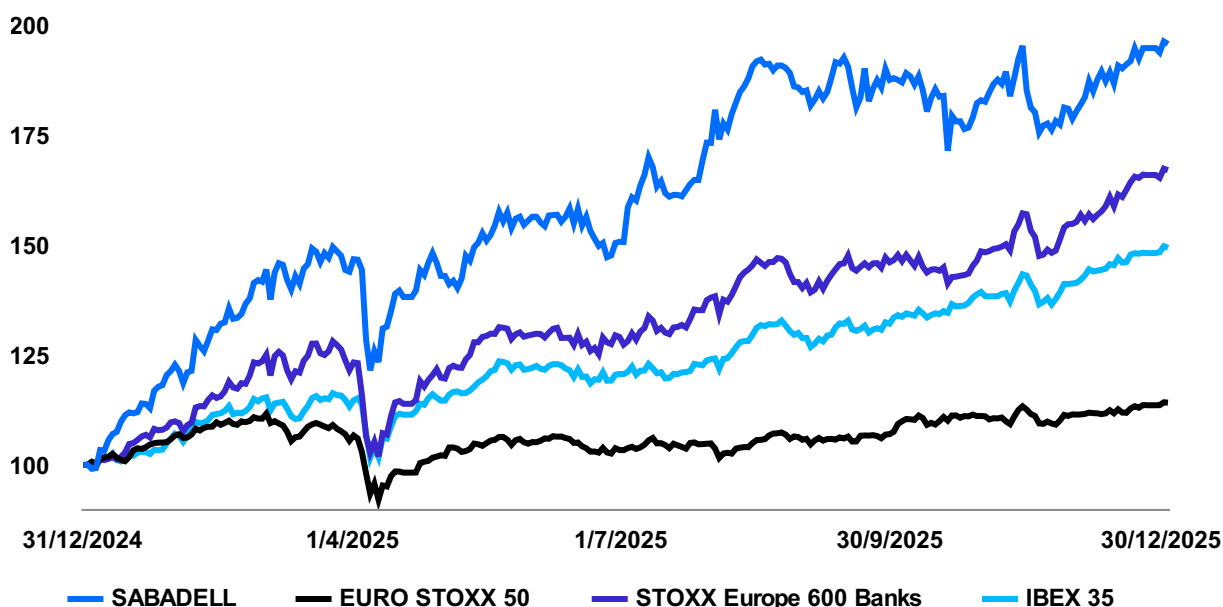
Pel que fa a l'evolució borsària de l'acció de Banc Sabadell, ha continuat amb el bon to dels darrers exercicis, amb una revaloració ajustada per dividends del +96% durant l'any. En termes relatius, la revaloració ha estat superior a la de l'índex del sector bancari europeu de referència (STOXX Europe 600 Banks), que es va elevar un +67%, i a la dels índexs generals com ara l'EURO STOXX 50 i l'IBEX 35, que van tenir una pujada acumulada del +14% i el +49%, respectivament, durant l'any.

En aquest sentit, han influït en l'evolució de l'acció de manera significativa els factors de l'entorn economicofinancer que ja s'han esmentat anteriorment. Així mateix, quant als factors idiosincràtics de Banc Sabadell, cal destacar com a factors influents, d'una banda, la millora de la situació financera de l'entitat i de les estimacions de beneficis referendades en la presentació del nou Pla estratègic 2025-2027 al juliol, i, de l'altra, tot el que fa referència als esdeveniments relacionats amb l'oferta pública d'adquisició formulada per Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., el desenllaç de la qual ha reforçat l'estratègia independent de l'entitat.

D'altra banda, en tancar el 2025, el preu objectiu mitjà dels analistes de renda variable que cobreixen l'acció de Banc Sabadell era de 3,7 euros, i tots amb recomanacions de comprar més accions o mantenir-les.

La capitalització borsària de Banc Sabadell en tancar l'any era de 16.818 milions d'euros, i la ràtio preu-valor comptable (P/TBV) se situava en 1,40 vegades.

Durant l'any, les principals agències de *rating* també han millorat les qualificacions creditícies de Banc Sabadell.



	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
2022 (**)	5.594	889	0,140	13.635	2,43
2023	5.401	1.332	0,225	14.344	2,65
2024	5.376	1.827	0,322	15.389	2,87
2025	5.152	1.775	0,316	14.631	2,93

(*) 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'entrada en vigor 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:

	2025	2024	Variació (%) interanual
Accionistes i contractació			
Nombre d'accions en circulació (en milions) (*)	4.998	5.361	(6,8)
Contractació mitjana diària (milions d'euros)	45	38	16,7
Valor de cotització (en euros)			
Inici	1,877	1,113	—
Màxima	3,482	2,050	—
Mínima	1,795	1,105	—
Tancament	3,365	1,877	—
Capitalització borsària (en milions d'euros)	16.818	10.063	—
Ràtios borsàries			
Benefici net atribuït per acció (BPA) (en euros)	0,32	0,32	—
Valor comptable per acció (en euros)	2,93	2,87	—
P/TBV (valor de cotització s/ valor comptable tangible)	1,40	0,78	—
PER (valor de cotització / BPA)	10,64	5,84	—

(*) Nombre d'accions totals deduint la posició final de l'autocartera (incloent-hi el programa de recompra, si escau).

Retribució a l'accionista per un import de 1.500 milions d'euros amb càrrec als beneficis del 2025.

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 percentatge de beneficis a retribuir als accionistes (el pay-out del grup, en la seva denominació en anglès) s'ha establert en el 60% del benefici net atribuït al grup.

A més, la política de retribució a l'accionista de Banc Sabadell preveu el repartiment de l'excedent de capital per sobre d'un nivell mínim determinat prèviament pel Consell d'Administració. Actualment, el capital regulador per sobre del 13%³ podria ser considerat excedentari i, per tant, ser retribuint a l'accionista, en absència d'un ús alternatiu d'aquest.

El 10 d'abril de 2024, la Junta General d'Accionistes va aprovar un programa de recompra d'accions per un import de 340 milions d'euros, com a part de la remuneració a l'accionista a càrrec de l'exercici 2023. L'operativa d'aquest programa de recompra, que s'havia interromput temporalment atenent la sol·licitud de la CNMV i amb motiu de la publicació de l'anunci de l'oferta pública d'adquisició formulada per Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., es va reactivar el 31 de març de 2025 després de l'aprovació de la Junta General d'Accionistes, i va

³ CET1 *fully-loaded*, aplicant el calendari regulador de l'*output floor*.

finalitzar el 8 de maig de 2025, quan es va haver assolit l'import monetari màxim pendent de 247 milions d'euros previst al programa de recompra.

Així mateix, després de la finalització de l'anterior programa reactivat i amb la conformitat de l'aprovació a la Junta General Ordinària d'Accionistes del dia 20 de març de 2025, el dia 9 de maig de 2025 es va iniciar un programa de recompra d'accions per un import de 755 milions d'euros, que va finalitzar el dia 1 d'agost de 2025.

A les reunions celebrades els dies 29 de maig de 2025 i 5 d'agost de 2025, el Consell d'Administració de Banc Sabadell va acordar, d'acord amb l'autorització rebuda del Banc Central Europeu, executar sengles reduccions de capital social de Banc Sabadell mitjançant l'amortització de la totalitat de les accions pròpies adquirides en el marc dels programes de recompra esmentats prèviament. Aquesta reducció es va aprovar a l'empara de la delegació de facultats conferida a favor del Consell d'Administració en l'acord de reducció de capital social aprovat per l'esmentada Junta General Ordinària d'Accionistes del 20 de març de 2025. El capital social resultant va quedar establert en 627.959.716,50 euros i està representat per 5.023.677.732 accions nominatives de 0,125 euros nominals cadascuna.

En la reunió celebrada l'1 de juliol de 2025, el Consell d'Administració de Banc Sabadell va acordar sotmetre a la Junta General Extraordinària la consideració per part dels accionistes del pagament d'un dividend extraordinari en efectiu de 50 cèntims d'euro bruts per acció, condicionat al tancament de la venda de TSB. Aquesta proposta de repartiment es va sotmetre a la Junta General Extraordinària d'Accionistes el dia 6 d'agost de 2025, amb un resultat favorable.

En la reunió celebrada el 23 de juliol de 2025, complint amb la política de retribució a l'accionista de Banc Sabadell i en el context de l'actualització del Pla estratègic 2025-2027, que es va publicar el 24 de juliol de 2025, el Consell d'Administració de Banc Sabadell va acordar la distribució d'un dividend en efectiu a compte dels resultats de l'exercici 2025 per un import de 7 cèntims d'euro bruts per acció, en efectiu, que es va abonar el 29 d'agost.

A més, en l'esmentada reunió del 23 de juliol de 2025, el Consell d'Administració va dur a terme una primera estimació del potencial import de retribució total a l'accionista per al període 2025-2027 de 6.300 milions d'euros, incloent-hi el dividend extraordinari per la venda de TSB, situant l'estimació de remuneració de l'any 2025 en 1.300 milions d'euros.

En la reunió celebrada el 30 de setembre de 2025, sobre la base de la positiva evolució del negoci, els resultats i la generació de capital, el Consell d'Administració va actualitzar la retribució total a l'accionista per al període 2025-2027 fins als 6.450 milions d'euros, establint la remuneració per a l'any 2025 en 1.450 milions d'euros. Així mateix, en aquesta reunió, el Consell d'Administració va aprovar el segon dividend a compte del 2025 de 7 cèntims d'euro bruts per acció, en efectiu, el qual es va abonar el 29 de desembre de 2025.

En la reunió celebrada el 5 de febrer de 2026, i de conformitat amb la política de retribució a l'accionista de Banc Sabadell, el Consell d'Administració de Banc Sabadell, després d'haver obtingut l'autorització prèvia del Banc Central Europeu, ha acordat establir dos programes de recompra d'accions pròpies per amortitzar-los per un import màxim agregat de 800 milions d'euros. A aquest efecte, el Consell d'Administració ha aprovat assignar al primer programa de recompra d'accions un import màxim de 435 milions d'euros, equivalent a l'excés de capital per sobre del nivell del 13% de CET1 *fully-loaded*, aplicant el calendari regulador de l'*output floor* en base consolidada. Així mateix, el Consell d'Administració ha decidit assignar al segon programa de recompra d'accions un import màxim de 365 milions d'euros, equivalent a la diferència entre el 60% del benefici net atribuït al grup de l'exercici 2025, nivell màxim del rang de *pay-out* establert en la política de

retribució a l'accionista, i els dividendes en efectiu abonats a compte d'aquests resultats.

Gestió de la qualificació creditícia

El 2025, les quatre agències que han avaluat la qualitat creditícia de Banc Sabadell han estat S&P Global Ratings, Moody's Ratings, Fitch Ratings i Morningstar DBRS.

El 27 de març, S&P Global Ratings va millorar el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell fins a A- des de BBB+, de manera que va situar la perspectiva en estable. La pujada de *rating* va ser conseqüència de la millora del perfil creditici de Banc Sabadell, el qual, segons l'agència, està alineat amb el de les entitats comparables, així com de la millora del risc de la indústria del sector bancari espanyol. El *rating* a curt termini es va mantenir en A-2. Posteriorment, l'11 d'agost, l'agència va afirmar el *rating* del banc després de l'aprovació de la venda de TSB Banking Group plc. Finalment, el 16 de desembre, l'agència va millorar la perspectiva des d'estable a positiva, afirmant el *rating* de crèdit de l'emissor a llarg i curt termini en A-/A-2, respectivament. La millora de la perspectiva reflecteix la possibilitat que S&P Global Ratings millori el *rating* de Banc Sabadell en cas que l'entitat arribi i mantingui un coixí suficient d'instruments subordinats amb capacitat d'absorció de pèrdues (que superi el 6%), de manera que, en un escenari de resolució, ofereixi protecció addicional als bonistes de deute sènior.

En data 3 d'octubre, Moody's Ratings va millorar el *rating* a llarg termini dels dipòsits de Banc Sabadell, i el va situar en A3 des de Baa1, i del deute sènior, i el va situar en Baa1 des de Baa2, amb perspectiva estable en ambdós *ratings*. Alhora, va millorar el *rating* de les cèdules hipotecàries del banc fins a situar-lo en Aaa des d'Aa1. Aquestes millores reflecteixen més solvència del banc, gràcies a la contínua millora de la qualitat d'actius i la millora de la rendibilitat. El *rating* a curt termini es va mantenir en P-2. El 18 de novembre, Moody's Ratings va afirmar aquests *ratings*, després de publicar la seva nova metodologia.

El 10 de gener, Fitch Ratings va millorar el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell, i el va situar en BBB+ des de BBB, mantenint la perspectiva estable. La millora va ser impulsada per l'enfortiment de la qualitat d'actius, la rendibilitat i la solvència del banc, així com per la millor avaluació de l'entorn operatiu dels bancs espanyols. El *rating* a curt termini es va mantenir en F2. A més, el 9 de maig, l'agència va situar Banc Sabadell en vigilància positiva, la qual va resoldre el dia 27 d'octubre, després de la fallida oferta pública d'adquisició de BBVA, afirmant en aquesta mateixa data els *ratings* a llarg i curt termini i situant-los tots dos en perspectiva estable.

En data 18 de febrer, Morningstar DBRS va afirmar el *rating* a llarg termini de Banc Sabadell en A (*low*) amb perspectiva estable, i va destacar la millora de la rendibilitat i la significativa reducció dels actius problemàtics que ha dut a terme l'entitat. Així mateix, l'agència espera que el banc continuï presentant una rendibilitat sòlida malgrat l'entorn de tipus d'interès més baixos, amb el suport d'uns volums creixents i la materialització d'estalvis de costos implementats a TSB. El *rating* a curt termini es va mantenir en R-1 (*low*).

Durant el 2025, Banc Sabadell ha mantingut una contínua interacció amb les quatre agències de qualificació. En les reunions amb els analistes de les agències, s'han debatut temes com l'evolució dels 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 la darrera data en què s'ha dut a terme una publicació amb actualització o afirmació d'aquests.

	Llarg termini	Curt termini	Perspectiva	Última revisió
S&P Global Ratings	A-	A-2	Positiva	16/12/2025
Moody's Ratings	Baa1	P-2	Estable	18/11/2025
Fitch Ratings	BBB+	F2	Estable	27/10/2025
Morningstar DBRS	A (low)	R-1 (low)	Estable	18/02/2025



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 2025, que forma part, segons el que estableix l'article 49 del Codi de comerç, de l'informe de gestió consolidat de l'exercici 2025, 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 2025

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 del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Estatuts Socials") i el seu propi Reglament, i aquelles decisions de negoci que el Consell d'Administració consideri transcendents per al futur del banc i els interessos socials.

La Junta General d'Accionistes ha aprovat el seu propi Reglament, que conté els principis i les regles bàsiques d'actuació (vegeu l'apartat del web corporatiu "Junta General – Reglament de la Junta"), 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 d'acord amb el Codi de bon govern de les societats cotitzades de juny del 2020, té per objectiu fomentar la transparència de la informació pública, 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 tant en la Junta General Ordinària d'Accionistes del 20 de març de 2025 com en les dues juntes extraordinàries del 6 d'agost de 2025, de manera que aquests hi han pogut acudir no tan sols presencialment, sinó també (com habilita el banc des del 2022) mitjançant assistència remota, seguint els esdeveniments 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. Per fer-ho, el banc ha reiterat l'habilitació dels canals electrònics través dels webs (corporatiu 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 les juntes generals d'accionistes.

Aquests canals s'integren amb el web del banc i proporcionen una experiència àgil i senzilla als clients que són accionistes i als accionistes en general, alhora que faciliten la interacció.

La Junta General Ordinària d'Accionistes de 2025, convocada el 6 de febrer de 2025, es va celebrar en segona convocatòria, el 20 de març de 2025.

La Junta General Ordinària d'Accionistes celebrada el 20 de març de 2025 va aprovar la totalitat dels punts de l'ordre dia, entre ells, els comptes anuals i la gestió social de l'exercici 2024 i, en matèria de nomenaments, va aprovar la reelecció com a membre del Consell d'Administració de César González-Bueno Mayer Wittgenstein, amb la consideració de conseller executiu, i de Manuel Valls Morató, amb la consideració de conseller independent. En data 6 de febrer de 2025, Laura González Molero va presentar la seva renúncia com a consellera independent de Banc Sabadell, amb efecte la data de celebració de la Junta General Ordinària d'Accionistes, i en la mateixa data Alicia Reyes Revuelta va comunicar la seva decisió de no sotmetre's a la renovació del seu càrrec de consellera independent de Banc Sabadell amb motiu de la seva dedicació professional, i va deixar el càrrec amb efecte el dia de celebració de la següent Junta General Ordinària d'Accionistes. Per cobrir aquestes vacants, la Junta General d'Accionistes, a proposta de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, va acordar el nomenament de María Gloria Hernández García i de Margarita Salvans Puigbò com a conselleres independents, que es van incorporar per primera vegada als consells celebrats el 29 de maig de 2025 i el 26 de

juny de 2025, respectivament, una vegada rebudes les autoritzacions reguladores corresponents.

Pel que fa a l'anàlisi de les millors pràctiques observades al mercat a l'hora de definir la quantia, el format, la periodicitat i la recurrència de la retribució a l'accionista, el Consell d'Administració va sotmetre a la consideració de la Junta General d'Accionistes de 2025 una nova política de retribució a l'accionista de Banc Sabadell, assolint un percentatge de vots del 99,86%.

La Junta General d'Accionistes esmentada va aprovar, sota el punt cinquè de l'ordre del dia i amb el 99,18% dels vots a favor, la reactivació del programa de recompra d'accions aprovat pel Consell d'Administració d'acord amb el punt quart de la Junta General d'Accionistes del 10 d'abril de 2024 i suspès temporalment en data 13 de maig de 2024, atenent la sol·licitud de la CNMV rebuda en la mateixa data, amb motiu de la publicació de l'anunci previ de l'oferta pública voluntària d'adquisició formulada pel BBVA sobre la totalitat de les accions representatives del capital social de Banc Sabadell, amb la consegüent reducció de capital social en l'import nominal de les accions pròpies que, per un import màxim efectiu de 247 milions d'euros, poguessin ser adquirides per l'entitat en virtut de l'esmentat programa de recompra d'accions reactivat.

Així mateix, la mateixa Junta General Ordinària d'Accionistes va aprovar, sota el punt sisè de l'ordre del dia i amb el 99,11% dels vots a favor, l'establiment d'un nou programa de recompra d'accions amb la consegüent reducció de capital social en l'import nominal de les accions pròpies que, per un import màxim efectiu de 755 milions d'euros, poguessin ser adquirides per l'entitat en virtut del citat programa de recompra d'accions. Tots dos programes de recompra van ser executats íntegrament, així com les respectives reduccions de capital per amortització de les accions pròpies comprades amb aquests. Per a més informació sobre els termes i els terminis en què es van dur a terme, vegeu la nota 3 i la nota 22 dels comptes anuals consolidats de l'exercici 2025.

La Junta General Ordinària d'Accionistes de Banc Sabadell ha estat certificada novament com a "esdeveniment sostenible" perquè satisfà amb la suficiència necessària els criteris de sostenibilitat de la certificació i supera el procés d'avaluació preliminar i l'auditoria presencial que estableix Eventsost, plataforma integral de certificació de sostenibilitat per a esdeveniments. La certificació es basa en els estàndards de sostenibilitat per a esdeveniments que preveu l'Esquema Eventsost de certificació d'esdeveniments sostenibles, i en l'alineament amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de l'Agenda 2030 de l'ONU aplicats a la producció d'esdeveniments.

Així mateix, un consultor extern va verificar els procediments establerts per a la preparació i la celebració de la Junta General Ordinària d'Accionistes 2025.

El consultor extern va dur a terme una anàlisi individualitzada de cada una de les fases temporals en què s'ha dividit la revisió (fase I pre Junta, fase II celebració de la Junta i fase III post Junta), i va concloure que, des del punt de vista tècnic, procedimental i jurídic, s'han complert els requisits, els procediments interns o la normativa aplicable en les tres fases analitzades.

Juntes generals extraordinàries

El Consell d'Administració de Banc Sabadell, en la reunió de data 3 de juliol de 2025, a l'empara del que preveuen els Estatuts Socials i el Reglament de la Junta General d'Accionistes, va aprovar la convocatòria de dues juntes generals extraordinàries d'accionistes per al dia 6 d'agost de 2025, en segona convocatòria, en què l'hora de celebració de la primera Junta General era les 10.00 hores i la de la segona Junta General les 13.00 hores.

A la primera de les juntes esmentades se sotmetia a l'aprovació dels accionistes l'autorització de l'alienació de la totalitat del capital social de la filial de Banc Sabadell TSB Banking Group plc i altres instruments de capital i valors emesos per aquesta societat, mentre que en la segona se sotmetia a la consideració dels accionistes l'aprovació d'un dividend extraordinari en efectiu de 50 cèntims d'euro (bruts) per acció amb càrrec a reserves voluntàries de lliure disposició, condicionat a la venda de TSB Banking Group plc i pagador el darrer dia hàbil del mes següent al del cobrament del preu de la venda. Tots dos acords van ser aprovats per una amplíssima majoria dels accionistes, que va assolir el 99,578% en l'acord d'alienació de TSB Banking Group plc i el 99,656% en l'acord d'aprovació de dividend extraordinari.

En ambdues juntes, tal com es va fer per a la Junta Ordinària del 20 de març de 2025, es va acordar habilitar que el vot i la representació es poguessin emetre i delegar, respectivament, a distància amb caràcter previ a la Junta General.

El Consell d'Administració també va acordar habilitar els sistemes i els procediments necessaris perquè els accionistes i els seus representants hi poguessin assistir mitjançant l'ús de mitjans telemàtics que permetin la connexió en temps real amb el recinte on es desenvolupa la Junta, i la intervenció i l'emissió del vot a través dels sistemes i els procediments que s'habilitin a aquest efecte.

Les dues juntes generals extraordinàries també han estat certificades com a "esdeveniment sostenible", d'acord amb els mateixos estàndards de sostenibilitat i criteris ja esmentats a la Junta General Ordinària de 2025 i superant amb èxit l'avaluació i l'auditoria presencial establerta per Eventsost.

La informació relativa a les juntes generals d'accionistes de 2025 està publicada a la pàgina web corporativa www.grupbancsabadell.com (vegeu l'apartat del web "Accionistes i inversors - Junta General d'Accionistes").

Composició del Consell d'Administració

El Consell d'Administració de Banc Sabadell, excepte en les matèries reservades a la competència de la Junta General d'Accionistes, 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 del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Reglament del Consell"), i compleix amb les millors pràctiques de bon govern corporatiu.

El Consell d'Administració estava format, el 31 de desembre de 2025, per catorze membres: el president amb la categoria d'un altre extern, deu consellers independents, dos consellers executius i una consellera una altra externa. La composició del Consell manté un adequat equilibri entre les diferents categories de conseller que el formen.

El Consell d'Administració té una composició diversa i eficient. 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 i Diversitat del Consell està publicada a la pàgina web en el "Marc de Govern Intern de Banc Sabadell" (vegeu l'apartat del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Marc de Govern Intern").

Banc Sabadell compta, des del 2019, amb aquesta matriu de competències i diversitat, revisada anualment pel Consell d'Administració, amb informe previ favorable de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, sent la seva última revisió del 27 de març de 2025, amb motiu dels darrers nomenaments que es van produir al si del Consell amb la incorporació de María Gloria Hernández García i Margarita Salvans Puigbò.

En tancar l'exercici 2025 el nombre de conselleres és de sis: cinc conselleres independents d'un total de deu consellers independents i una consellera una altra externa. Des de l'exercici 2024 les dones representen el 40% del Consell d'Administració amb una composició de 15 membres, que amb els 14 membres actuals s'ha elevat al 43%, i representen el 50% dels 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, així com anticipant-se als terminis que estableix la Llei orgànica 2/2024, d'1 d'agost, de representació paritària i presència equilibrada de dones i homes.

Com s'ha indicat anteriorment, la Junta General d'Accionistes del 20 de març de 2025 va acordar el nomenament de dues conselleres independents en substitució de dues conselleres independents més, Laura González Molero i Alicia Reyes Revuelta, que van deixar de formar part del Consell amb efecte en la data de celebració de la Junta General Ordinària d'Accionistes.

Consell d'Administració

31 de desembre de 2025

President

Josep Oliu Creus

Vicepresident

Pedro Fontana García

Conseller delegat

César González-Bueno Mayer

Conselleres

Aurora Catá Sala
Ana Colonques García-Planas
María José García Beato
Mireya Giné Torrens
María Gloria Hernández García
Margarita Salvans Puigbò

Consellers

Lluís Deulofeu Fuguet
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

La incorporació de María Gloria Hernández García i Margarita Salvans Puigbò ha incrementat i reforçat la diversitat de coneixements i experiències financeres al Consell. En el cas de María Gloria Hernández García, destaca el seu perfil d'economista amb experiència executiva i com a consellera independent, amb coneixements en el sector financer, en mercats de capitals, en banca minorista i corporativa, en planificació i estratègia, en gestió i control de riscos, en comptabilitat i auditoria, en govern corporatiu i sostenibilitat. En el cas de Margarita Salvans Puigbò, la consellera té un perfil financer amb experiència executiva i empresarial, amb coneixements en el sector financer, en banca minorista, en planificació i estratègia, en gestió i control de riscos, en comptabilitat. Les noves conselleres disposen de plena capacitat per aplicar aquests coneixements i competències al negoci bancari. Tot això, unit a la capacitat multidisciplinària i executiva de les noves conselleres, ha contribuït a consolidar la idoneïtat col·lectiva del Consell d'Administració i mantenir-ne la capacitat col·lectiva per plantejar reptes als executius del banc i exercir les seves funcions superiors de supervisió i control.

En data 27 de novembre de 2025, es va publicar la comunicació a la CNMV d'una altra informació rellevant, per la qual es traslladava que David Martínez Guzmán, conseller dominical de Banc Sabadell, havia presentat la seva renúncia com a membre del Consell d'Administració mitjançant una carta adreçada al president, que es va traslladar a tots els membres del Consell d'Administració a la reunió. En la seva carta, Martínez Guzmán manifesta que durant aquests 12 anys de participació al Consell ha presenciat una transformació del banc, i expressa el seu profund agraïment per l'èxit rotund que tant el president com els competents equips que han treballat per al banc han aconseguit.

La Política de Selecció de Consellers de Banc Sabadell, de 25 de febrer de 2016 (modificada per darrera vegada el 12 de novembre de 2025), estableix els principis i criteris que s'han de tenir en compte en els processos de selecció i, per tant, també en l'avaluació de la idoneïtat inicial i contínua dels membres del Consell d'Administració, així com en la reelecció dels membres de l'òrgan d'administració per garantir-ne l'adequada successió, la continuïtat del Consell d'Administració i la idoneïtat col·lectiva.

El procés de selecció dels candidats a conseller i de reelecció dels consellers es regeix, 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, complint amb els percentatges que estableix la Llei orgànica 2/2024, d'1 d'agost, de representació paritària i presència equilibrada de dones i homes.

El Consell d'Administració, a la reunió celebrada el 12 de novembre de 2025, amb un informe previ favorable de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, ha aprovat un nou Pla de renovació del Consell d'Administració del banc, que estableix les bases i els principis per a la planificació adequada en el procés de renovació i successió dels consellers del banc durant el període 2026-2029. El Pla anterior, per al període 2021-2024, aprovat al setembre de 2021, es va prorrogar per una anualitat d'acord amb el que preveu el mateix Pla.

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 2025, sent verificat el seu compliment cada any per la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu i per última vegada al gener del 2026, 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, en el Reglament del Consell d'Administració i en els respectius reglaments de les comissions, que estableixen les seves normes de composició, funcionament i responsabilitats (vegeu l'apartat del web corporatiu "Govern Corporatiu i Política de Remuneracions – Reglaments de les comissions"), i desenvolupen i completen les normes de funcionament i les funcions bàsiques 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.

Quant a la variació en la composició, en data 20 de març de 2025, Laura González Molero va deixar de formar part de la Comissió d'Auditoria i Control i de la Comissió de Retribucions, com a conseqüència de la seva renúncia al càrrec de consellera, i Alicia Reyes Revuelta va deixar de formar part de la Comissió Delegada de Crèdits i de la Comissió de Riscos.

El Consell d'Administració, en la reunió del 28 d'abril de 2025, 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: Mireya Giné Torrens va ser nomenada vocal de la Comissió Delegada de Crèdits, i va deixar de formar part de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu; Ana Colonques García-Planas va ser nomenada vocal de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu, i Pedro Viñolas Serra va ser nomenat vocal de la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu.

Per tal de millorar contínuament el funcionament del Govern Corporatiu de l'entitat, després de la incorporació al Consell d'Administració de María Gloria Hernández García com a consellera independent i després de l'anàlisi efectuada per la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu de la composició de les comissions, el Consell d'Administració, en la reunió del 29 de maig de 2025, va acordar el nomenament de María Gloria Hernández García com a vocal de la Comissió d'Auditoria i Control i vocal de la Comissió de Riscos, atesa la seva competència en comptabilitat i auditoria, i gestió i control de riscos. En la mateixa data, Pedro Viñolas Serra va deixar de formar part de la Comissió d'Auditoria i Control.

Al Consell celebrat el 26 de juny de 2025, després de la incorporació al Consell de Margarita Salvans Puigbò com a consellera independent, va ser nomenada vocal de la Comissió d'Auditoria i Control i vocal de la Comissió de Retribucions, atesa la seva competència en comptabilitat i auditoria, recursos humans, cultura, talent i retribucions.

Així mateix, la Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu va valorar la valuosa aportació de l'experiència empresarial d'ambdues conselleres en aquestes comissions. Amb aquests nomenaments s'ha mantingut un percentatge elevat de dones a les comissions del Consell, en tant que persones del sexe menys representat, i s'ha reforçat la diversitat per raó d'edat en l'exercici dels càrrecs.

La composició i el nombre de reunions d'aquestes comissions el 31 de desembre de 2025 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	Pedro Fontana García	Mireya Giné Torrens	George Donald Johnston III
Vocal	Lluís Deulofeu Fuguet	Lluís Deulofeu Fuguet	Ana Colonques García-Planas	Aurora Catá Sala	Ana Colonques García-Planas	Aurora Catá Sala
Vocal	Pedro Fontana García	Mireya <i>Giné Torrens</i>	María Gloria Hernández García	Ana Colonques García-Planas	Margarita Salvans Puigbò	María Gloria Hernández García
Vocal	María José García Beato	César González- Bueno Mayer	Margarita Salvans Puigbò	María José García Beato		Manuel Valls Morató
Vocal	César González- Bueno Mayer (*)	Pedro Viñolas Serra		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 2025

14

38

13

16

11

16

(*) 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 participa en les reunions amb veu i vot, i a aquest efecte s'entén que està constituïda per sis membres.

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

En matèria de sostenibilitat, la comissió té les competències següents: revisar les polítiques de sostenibilitat i de medi ambient de l'entitat; informar al Consell d'Administració les possibles modificacions i actualitzacions periòdiques de l'estratègia en matèria de sostenibilitat; revisar la definició i modificació de les polítiques de diversitat i integració, drets humans, igualtat d'oportunitats i conciliació i avaluar-ne periòdicament el grau de compliment; revisar l'estratègia per a l'acció social del banc i els seus plans de patrocini i mecenatge; revisar i informar l'estat d'informació no financera consolidat i informació sobre sostenibilitat de Banco de Sabadell, S.A. i societats dependents (informe de sostenibilitat) 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 (un dels quals n'és el president). 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. 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 els estats financers intermedis del banc, les relacions amb els auditors externs, a més d'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.

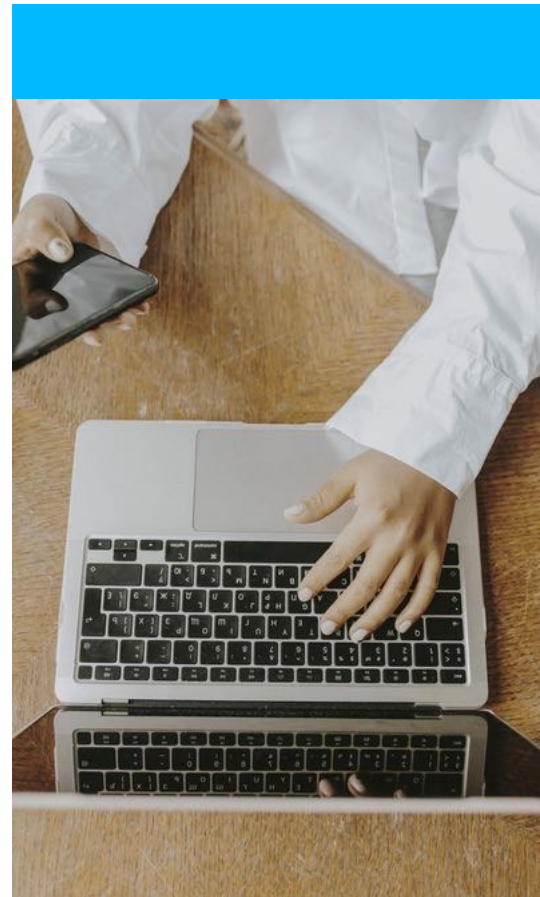
Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu

La Comissió de Nomenaments i Govern Corporatiu està formada per quatre consellers independents (un dels quals n'és el president) 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; informar les propostes de nomenament i separació d'alts directius i del col·lectiu identificat; informar sobre les condicions bàsiques dels contractes dels consellers executius i dels alts directius, i examinar i organitzar la successió del president del Consell i del primer executiu del banc i, si escau, formular propostes al Consell perquè aquesta successió es produeixi de 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 informar al Consell d'Administració 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 als àmbits que siguin competència d'altres comissions; informar al Consell d'Administració, per a la seva aprovació i publicació anual, 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 conselleres 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

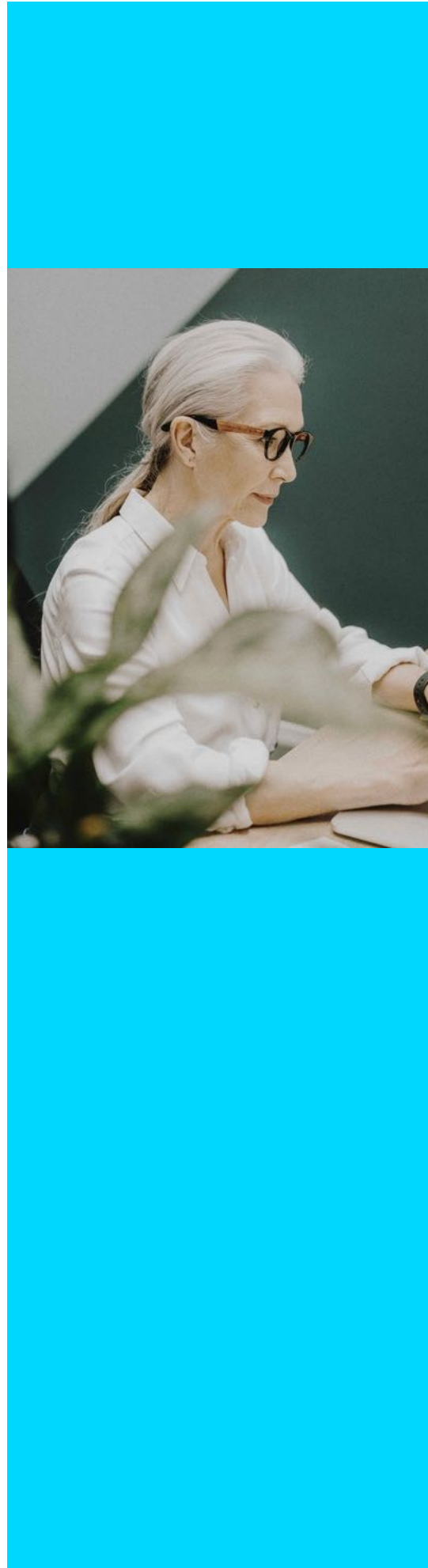
La Comissió de Riscos està formada per quatre consellers independents. Té com a competències principals supervisar i vetllar per una adequada assumpció, control i gestió de tots els riscos de l'entitat i el seu grup consolidat i aportar informació al Ple del Consell sobre el desenvolupament de les funcions 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 ha d'exercir 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 ha de delegar, a més, de manera permanent al conseller delegat totes les 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 Consolidat i Informació sobre Sostenibilitat de Banco de Sabadell, S.A. i societats dependents (Informe de Sostenibilitat), que formen part d'aquest Informe de Gestió, així com a la pàgina web de la Comissió Nacional del Mercat de Valors i a la pàgina web corporativa de Banc Sabadell www.grupbancsabadell.com.



1.5 El client

L'experiència de client de Banc Sabadell creix per tercer any consecutiu en Particulars i en tots els segments a Empreses.

Aquest 2025 ha suposat un any de molts reptes per a la banca espanyola en enfrontar-se a un context sociopolític sense precedents, que ha generat una volatilitat financera elevada. La tornada de polítiques proteccionistes als Estats Units i la persistència de conflictes a Europa de l'Est han alterat les cadenes de subministrament, fets que han elevat els costos d'importació i, per tant, han afectat la confiança inversora.

La banca espanyola ha afrontat aquest 2025 un escenari en què la baixada dels tipus d'interès ha dinamitzat l'economia, de manera que ha millorat el cost del crèdit per a bona part dels productes bancaris. En aquest sentit, Banc Sabadell ha aconseguit dotar l'economia espanyola de capacitat creditícia en haver incrementat durant l'any un 16% el crèdit al consum i un 17% les hipoteques. A més, la facturació amb targetes i TPV va créixer un 6% i un 2%, respectivament, consolidant la posició en mitjans de pagament.

Any rere any, Banc Sabadell aposta per integrar els valors que defineixen la seva marca, com la professionalitat i l'empatia en la relació amb els clients, ja sigui a través de cadascun dels canals de contacte o mitjançant l'adaptació dels productes a les seves necessitats.

Banc Sabadell millora en NPS (*net promoter score*) per tercer any consecutiu en Banca Particulars, i en Banca Empreses creix en tots els segments, per la qual cosa millora una posició en el rànquing de pimes.

Banc Sabadell ha situat l'experiència de client en cada fòrum estratègic de la companyia, incorporant-la al disseny tant dels productes com dels serveis que s'ofereixen als clients. L'objectiu és clar: oferir productes i serveis que s'adaptin a les necessitats dels clients, combinant una àmplia gamma de productes per a cada tipologia de client 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 fent servir la intel·ligència artificial, 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 a les necessitats dels clients, a fi de millorar-ne l'experiència.

Mesurament de l'experiència de client

Entendre els comportaments i les necessitats dels clients a través de les seves opinions 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 groups 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. Actualment, les diferents eines d'intel·ligència artificial ajuden a tractar l'opinió del client des d'una perspectiva més àmplia, cosa que permet analitzar en temps real la seva opinió sobre els productes i serveis i, per tant, es pot tenir una capacitat de reacció molt ràpida, ja que ajuda a identificar les necessitats dels clients. Això permet reaccionar davant de possibles problemes i, alhora, ajuda a identificar conclusions rellevants que ajudin a oferir productes i serveis que cobreixin les seves expectatives actuals.

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 decisions per accionar millores.

1. Net promoter score (NPS)

El NPS, considerat l'indicador de referència del mercat per mesurar l'experiència de client, permet comparar Banc Sabadell amb els seus competidors i fins i tot amb empreses d'altres sectors, tant a escala nacional com internacional.

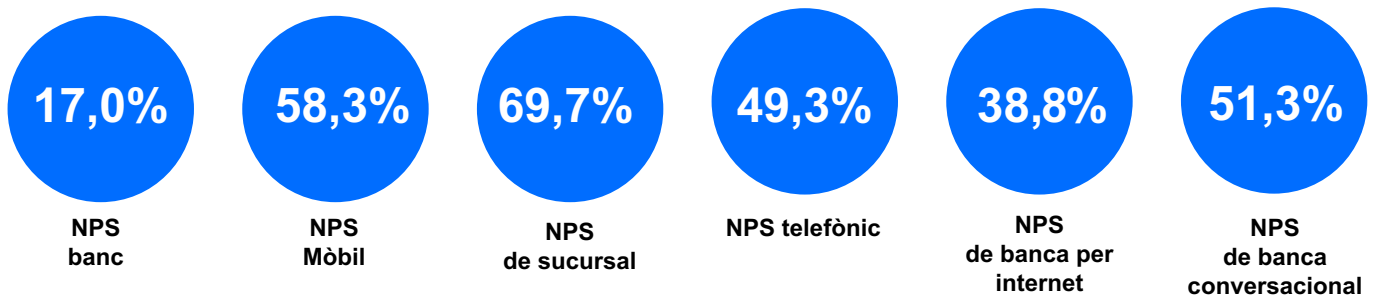
Posició en el rànquing de Banc Sabadell Espanya



Font: Benchmark de les principals entitats financeres espanyoles d'Accenture (dades 2025).

Amb motiu de la transformació digital, el mesurament de la satisfacció de canals digitals ha guanyat importància. En aquest sentit, cal destacar l'NPS del canal telefònic, que arriba al 31% (increment de 12 punts percentuals respecte del 2024).

Dades TSB



Font: Internal NPS tracking studies TSB. La metodologia de mesura s'ha modificat: el 2024 era 13-Week Rolling Score, i aquest any 2025 s'ha dut a terme un mesurament setmanal amb acumulat anual.

Els resultats obtinguts durant l'exercici 2025 reafirmen el camí positiu de Banc Sabadell.

Com a fruit del 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 d'1 milió d'enquestes i més de 20 punts de contacte. Els resultats dels diferents estudis permeten conèixer la satisfacció dels 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.

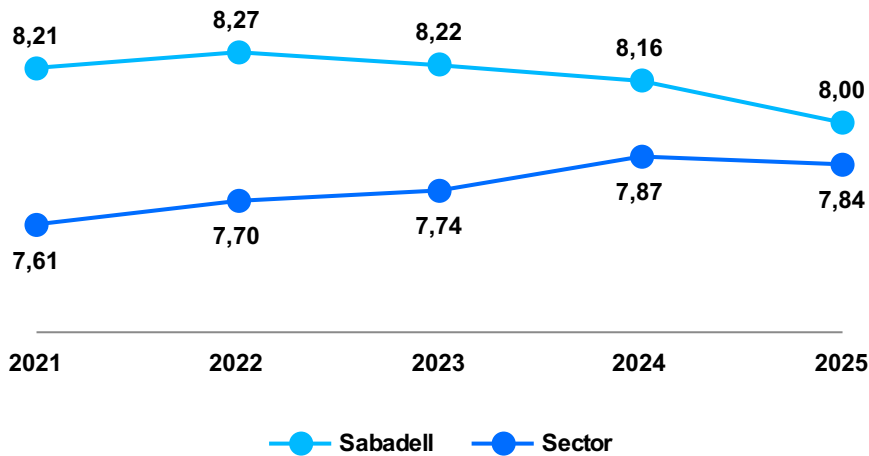
En un entorn multicanal, guanyen rellevància tots els estudis relacionats amb una atenció especialitzada tant en oficines com en l'àmbit digital. Per a Banc Sabadell l'ús dels canals digitals és un moment de la veritat, per la qual cosa ha focalitzat els seus esforços en el mesurament de la satisfacció i la millora de l'experiència de client amb, entre d'altres, BS Online Particulars, BS Online Empreses i l'aplicació mòbil. Destaquen els resultats excel·lents de l'enquesta interna d'NPS, en què el segment de particulars millora el seu NPS 5 punts percentuals.

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 de 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 actualització del Reglament va ser verificada pel Banc d'Espanya el 14 d'abril de 2025.

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.

A més, el SAC pot emetre recomanacions o suggeriments derivats de l'anàlisi de les queixes i les reclamacions rebudes al SAC.

El SAC, a fi de garantir la seva autonomia de decisió, és independent de les línies operatives i de negoci del banc i està dotat dels mitjans necessaris que li permeten una gestió adequada de les reclamacions i les queixes que li són plantejades 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 2025 s'han rebut 63.164 queixes i reclamacions: 62.203 tramitades pel SAC en primera instància, 216 a través del Defensor del Client (figura que l'entitat va deixar de tenir designada des del 31 de gener de 2025), 712 a través del Banc d'Espanya i 33 de la CNMV. En aquest exercici s'han gestionat 62.966 reclamacions, de les quals s'han admès i resolt 51.953 reclamacions, 10.834 no es van admetre a tràmit perquè no complien els requisits fixats al Reglament i 179 reclamacions queden pendents de resolució per part del regulador.

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

Estratègia multicanal

Durant l'exercici 2025, Banc Sabadell ha consolidat la seva estratègia multicanal gràcies, principalment, al desenvolupament de noves capacitats en canals digitals i remots, alhora que s'han dut a terme diferents accions de millora en el procés actual d'*onboarding* digital. Aquest fet ha consolidat Banc Sabadell com un dels referents principals en captació a escala nacional, en un entorn amb un elevat grau de competitivitat.

Tot això ha permès complir els objectius de captació de nous clients fixats pel grup a començament d'any.

Paral·lelament, s'han intensificat les actuacions adreçades a clients, i se n'ha fomentat l'activació primerenca per accelerar la vinculació amb l'entitat. Aquestes actuacions estan molt enfocades a cobrir les necessitats inicials dels clients amb el banc mitjançant un acompanyament des del primer moment, ja sigui de forma digital o remota.

A més, s'han llançat de manera recurrent accions comercials orientades a la captació de nòmines i a l'activació de Bizum, cosa que ha permès incrementar substancialment la ràtio de nòmines domiciliades sobre nous clients captats, així com el nombre de clients amb Bizum.

Tot això, acompanyat de la consolidació de diversos equips que donen suport i assessoren els clients en tots els aspectes que puguin requerir més especialització i coneixement expert, a fi de permetre que els clients puguin prendre les millors decisions en l'àmbit de les finances personals.

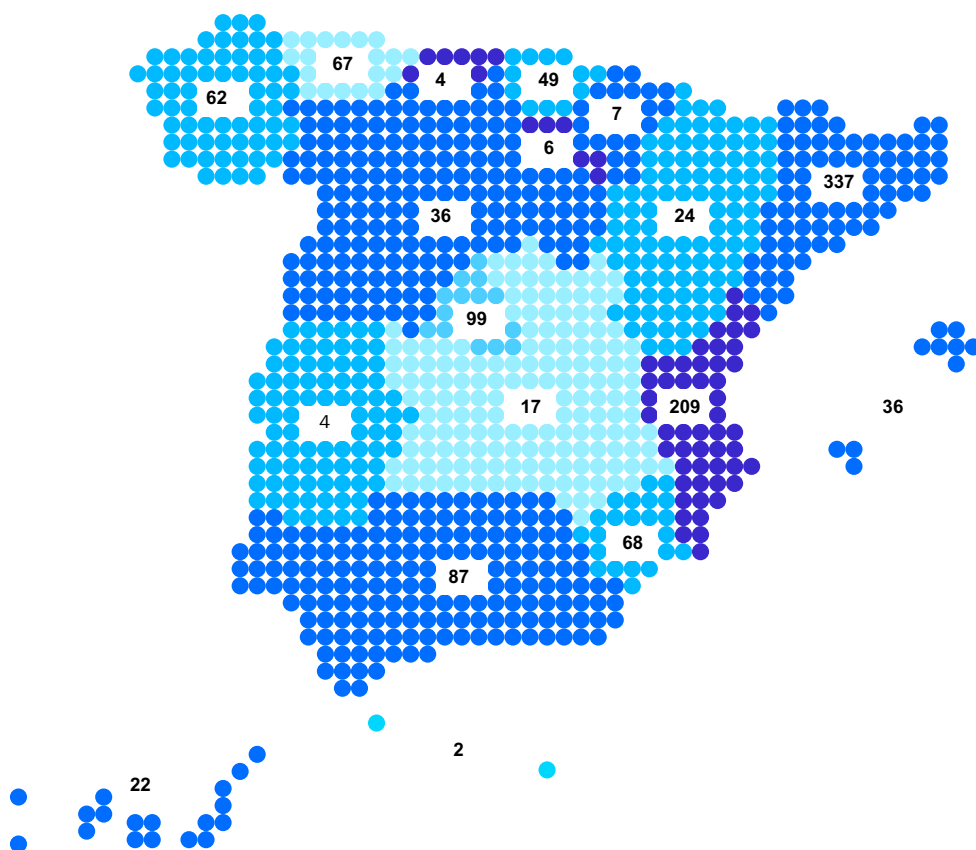
Xarxa d'oficines

El grup va concloure l'any 2025 amb una xarxa de 1.336 oficines, amb una disminució de 14 oficines en relació amb el 31 de desembre de 2024.

Del total de la xarxa d'oficines nacional de Banc Sabadell i el seu grup, 841 oficines operen com a Sabadell (amb 26 oficines de Banca Empreses i 2 de Banca Corporativa); 62 com a SabadellGallego (amb 3 de Banca Empreses); 61 oficines com a SabadellGuipuzcoano (amb 5 de Banca Empreses); 85 oficines com a SabadellHerrero a Astúries i Lleó (amb 3 de Banca Empreses); 80 oficines corresponen a Solbank; 7 oficines com a SabadellUrquijo, i 200 oficines configuren la xarxa internacional, de les quals 175 corresponen a TSB i 12 a Mèxic.



Nombre d'oficines per comunitat autònoma



Andalusia	87
Aragó	24
Astúries	67
Balears	36
Canàries	22
Cantàbria	4
Castella - la Manxa	17
Castella i Lleó	36
Catalunya	337
C.Valenciana	209
Extremadura	4
Galícia	62
La Rioja	6
Madrid	99
Múrcia	68
Navarra	7
País Basc	49
Ceuta i Melilla	2

Banc Sabadell al món



● Societats afiliades 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)
Shanghai (Xina)
Dubai (EAU)

Nova York (EUA)
Nova Delhi (Índia)
Santo Domingo (RD)
Istanbul (Turquia)

Xarxa de caixers

Banc Sabadell va concloure l'any amb un parc de 2.346 caixers automàtics a Espanya, dels quals 1.736 són en oficines i 610 són caixers desplaçats. Pel que fa a l'exercici 2024, el nombre de caixers s'ha reduït en un 0,2%, principalment pel tancament d'oficines.

Respecte a les transaccions realitzades durant l'exercici 2025, es manté la tendència baixista observada l'any anterior, i s'han fet aproximadament 66 milions d'operacions per valor de 22.000 milions d'euros, fet que suposa una disminució aproximadament del 9,3% en el nombre total d'operacions i una caiguda del 5% en l'import d'aquestes.

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

L'objectiu principal de l'any 2025 va ser la millora de la disponibilitat global del parc, la modernització tecnològica amb la renovació d'uns 580 caixers i el desenvolupament del programari adaptat a la Normativa Europea d'Accessibilitat (Llei 11/2023, de transposició de directives de la UE, que transposa la Directiva 2019/882), la millora en l'experiència dels clients i la revisió de la imatge dels caixers.

Hub Empresa

Hub Empresa és el centre de connexió empresarial de Banc Sabadell, una iniciativa adreçada tant a empreses clients com no clients, que té com a objectiu oferir-los continguts i connexions d'alt valor que els ajudin a afrontar els reptes presents i futurs, així com a explorar oportunitats per als seus negocis.

Aquesta plataforma reforça el posicionament de Banc Sabadell com l'entitat financera que entén millor els reptes de transformació a què s'enfronten les empreses, i com el soci financer que està més ben preparat per acompanyar-les en la seva evolució.

Hub Empresa integra:

- Un entorn digital amb sessions impartides per experts del banc i professionals externs. El 2025 s'han celebrat 117 activitats (41 seminaris web, 63 esdeveniments presencials retransmesos en *streaming* des de Hub Empresa València i 13 esdeveniments presencials retransmesos des d'altres territorials), en què han participat més de 18 mil professionals. A aquesta xifra cal afegir-hi 28 mil visualitzacions postesdeveniment.
- Un espai físic de referència per a les empreses al centre de València, amb espais de treball per a trobades professionals. El 2025 s'hi han celebrat 210 activitats (els esdeveniments principals retransmesos en *streaming* ja esmentats, més altres col·laboracions i cessions de l'espai a entitats empresarials), en què han participat presencialment més d'11 mil persones que també han pogut gaudir d'excel·lents oportunitats de *networking*. A aquesta xifra, cal sumar-hi les 1.026 reserves de sales per part de les empreses clients (amb 3.972 participants).

Aquest 2025 destaca la consolidació de l'estratègia de celebració d'esdeveniments Hub Empresa físicament en altres territoris, amb un total de 13 sessions: 6 a Madrid, 6 a Barcelona i 1 a Oviedo.

Pel que fa a la comunicació, s'han elaborat 15 articles i notícies per a premsa i 62 vídeos curts per a xarxes socials, de manera que s'han generat 312 notícies en mitjans, 290 en línia i 22 en premsa, fet que ha impactat una gran audiència en premsa i xarxes socials.

S'ha creat un nou espai al web de Hub Empresa, incorporant la informació dels premis i les sessions celebrades emmarcades en els Premis Empresa de l'Any de Banc Sabadell. Aquests premis se celebren anualment per tot el territori i tenen el suport de la difusió en premsa de Prensas Ibèrica.

Totes les sessions es dissenyen sobre la base dels grans eixos temàtics consensuats al Comitè Editorial que se celebra a principis d'any. Destaca el cicle "Històries inspiradores", que enguany ha comptat amb Taxus Medio Ambiente, Veritas, Logifruit i Port Hotels.

S'han engegat nous cicles temàtics de sessions, com el dedicat a finançament d'empreses, el de l'empresa familiar i el de franquícies, que se sumen als ja consolidats d'intel·ligència artificial, internacionalització o sostenibilitat a l'empresa.

A més, s'han organitzat sessions fora d'aquests cicles per abordar temes d'actualitat com ara l'entorn macroeconòmic i geopolític, les línies ICO MRR i les novetats en la factura electrònica. Així mateix, s'han celebrat trobades centrades en sectors específics, com ara el turístic o el tercer sector.

Aquest any el global de participants ha estat de 29.579 (58.205 si s'hi afegeixen les visualitzacions dels vídeos de les sessions que estan a disposició de les empreses al web). En el 66% d'aquestes hi ha participat com a ponent un professional del banc.

Les valoracions que fan els participants d'aquestes sessions continuen sent excel·lents, amb una qualificació global mitjana de 9,21 sobre 10 (3.559 enquestes contestades).

Oficina Directa

Atenció telefònica

Durant l'any 2025 el focus ha estat tant en el compliment de la contactabilitat del canal telefònic com en l'experiència oferta, seguint dos paràmetres principals: d'una banda, resoldre el tema en la primera trucada i, de l'altra, que el client recomani el canal d'atenció.

En aquest exercici s'han rebut 3,36 milions de trucades, de les quals se n'han atès 3,18 milions, fet que suposa una ràtio de *service level agreement* (SLA) del 95%.

Quant a l'experiència percebuda, la resolució en la primera trucada o *first call resolution* (FCR), s'han fet accions per millorar aquest indicador, cosa que ha permès tancar l'any amb un 83% de resolució, de manera que ha millorat respecte a l'any anterior en 2 punts percentuals.

Pel que fa a la recomanació per part dels clients del canal telefònic, s'ha mantingut en valors molt positius al llarg de l'any i s'ha tancat en un acumulat anual del 60% (ICX), fet que suposa 7 punts més que l'any anterior.

Atenció escrita

Banc Sabadell té presència en cinc canals social media: X, 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.

Un dels KPIs més destacats en els informes de posicionament del món del *social media* és la ràtio SLA, que puja a un 99% el 2025.

Un altre canal d'atenció escrita que Banc Sabadell posa a disposició dels seus clients és el xat, en què enguany s'ha detectat un increment en el seu ús del 27% en el nombre de converses i del 14% en el nombre de clients respecte al 2024. Això reforça la importància creixent d'aquest servei com a canal preferent de relació per als nostres clients digitals, col·lectiu que augmenta de manera sostinguda any rere any.



Entre les millores incorporades al canal de xat, destaquen la simplificació dels processos, la qualitat en les respostes, l'atenció personalitzada i la incorporació de noves autonomies, de manera que s'evita haver de dirigir el client a altres canals com ara el telèfon o l'oficina. Totes aquestes accions han permès millorar el percentatge de resolució en les consultes (increment del 100% respecte al 2024) i l'NPS (increment de 10 punts percentuals respecte al 2024). Està previst continuar millorant la capacitat de resolució del canal al llarg del 2026.

Atenció a clients empreses i canals directes

Després de la segmentació del canal telefònic, realitzada a l'octubre del 2024, diferenciant l'atenció per a particulars i empreses, l'any 2025 ha marcat la consolidació d'ANA (atenció a autònoms, negocis i pimes) com a unitat especialitzada en aquest segment. El volum de trucades rebudes s'ha estabilitzat en una mitjana de 77.000 trucades mensuals, sent les consultes relacionades amb fitxers i *confirming* les més freqüents (43%), seguides per les sol·licituds d'ajuda a BS Online (18%).

En els principals KPIs del servei, el nivell d'atenció (NDA) va assolir el 94% el 2025, creixent 2 punts percentuals respecte del 2024. El 2025, una prioritat ha estat millorar l'NPS del canal telefònic, aconseguint situar-nos entre els primers llocs davant dels nostres comparables i aconseguint la primera posició en autònoms en les dues primeres onades. Aquesta millora també es reflecteix en indicadors interns: l'ICX va augmentar més de 20 punts respecte al 2024, i la resolució de consultes va millorar en 8 punts, fet que va reduir la derivació a l'oficina. Aquests resultats són conseqüència directa de diverses iniciatives implementades al llarg de l'any, entre les quals destaquen:

- L'aplicació del programa DECO (desenvolupament, escolta, creixement i oportunitat).
- Un pla de formació intensiu i especialitzat per producte, orientat a l'especialització en el segment.
- L'augment d'autonomies i millores en els processos, que han permès guanyar eficiència en la gestió.

Espai Atenció, llançat al novembre del 2024, s'ha consolidat el 2025 com el canal escrit per a autònoms, negocis, pimes i empreses (841.000 clients), amb prop de 500.000 accessos. Des del gener, el volum mensual de *tickets* va créixer de 1.800 a 14.000 i es va mantenir estable durant l'any, amb una resolució superior al 96%.

En els serveis preferents SAP (Banca Privada) i SAPE (empreses amb una facturació superior a 2 milions d'euros), l'activitat el 2025 va créixer un 59% i un 15%, respectivament, comparat amb el 2024. L'NDA el 2025 va assolir el 94% en SAPE i el 95% en SAP. L'NPS va millorar més de 14 punts en empreses amb facturació entre 2 i 10 milions (2a posició en el sector) i més d'11 punts en empreses amb facturació superior a 10 milions (3a posició). Aquests avenços es reflecteixen en l'ICX, que supera el 61% en tots dos serveis.

El creixement en el volum de trucades es deu a:

- La segmentació telefònica per *target* del client, que suposa que les trucades de clients de Banca Privada, Banca Patrimonial, Empreses i Grans Empreses ara són gestionades pels equips preferents, fet que allibera les oficines de tasques de *servicing*.
- La promoció i la difusió del servei per part de les oficines i unitats, gràcies a l'alt nivell d'*expertise* de l'equip i la seva capacitat resolutiva, especialment en casos crítics i d'alt valor.
- Un altre factor rellevant ha estat el desviament dels telèfons mòbils dels banquers cap a SAP per alliberar els banquers de tasques operatives o *servicing*.



A SAPE, a més del canal telefònic, es gestiona:

- La bústia de correu d'acompanyament digital, en què es dona suport i s'ajuda les empreses amb dubtes en la seva operativa en línia i gestions o incidental sobre fixers, amb un 100% d'SLA en les gestions resoltes en un termini màxim de 72 hores.
- El suport a empreses de Banca Corporativa per correu electrònic.
- El suport als centres operatius d'empreses sobre gestions de client que sol·liciten ajuda a la banca en línia o gestió de fixers.

Canals directes

Aquest servei gestiona fixers a través de quatre canals de comunicació: Editran, SFTP, EBICS i Swiftnet. Aquests canals permeten operar de manera segura i estandarditzada, optimitzant el temps de gestió del client sense necessitat d'accés directe a la banca electrònica. Les normes i els processos s'envien automàticament en un entorn protegit, complint els requisits de seguretat i confidencialitat.

Pel que fa als KPIs d'aquest servei, els resultats són excel·lents, tant en el nivell de resolució de consulta (95%) com en el d'atenció (99%).

Durant el 2025, s'han posat en marxa més de 20 projectes de millora, entre ells l'automatització de l'emplenament del contracte, cosa que ha permès reduir significativament el temps de gestió a l'oficina.

Transformació digital i experiència de client

La digitalització dels hàbits de consum continua transformant el sector bancari. Les interaccions que abans es feien a l'oficina es traslladen cada cop més als canals digitals. Banc Sabadell aposta per oferir als clients una experiència completa: solucions digitals àgils i segures per a les gestions quotidianes i atenció presencial per als moments que són importants.

En els darrers anys, el grup ha reforçat la seva infraestructura tecnològica i ha creat Sabadell Digital, integrant talent i capacitats per accelerar la transformació tecnològica i en intel·ligència artificial. Gràcies a això, el 2025 s'han consolidat avenços clau com:

- *Onboarding* digital: suposa més del 53% de la captació de clients *retail*.
- Clients digitals: els clients actius en canals digitals en els darrers 3 mesos han assolit el 68% del total de la base de clients *retail*. A més, prop de la meitat de la base de clients *retail* cobreixen les seves necessitats bancàries amb un model d'atenció digital.
- Préstecs digitals: aproximadament el 90% dels préstecs particulars contractats en canals remots, mantenint l'eficàcia de l'any anterior.

Aquestes iniciatives reforcen l'estratègia del grup per oferir un servei més àgil, segur i centrat en el client, de manera que contribueixen a l'eficiència i a la creació de valor sostenible.

Sabadell Digital

Sabadell Digital s'ha consolidat com un actiu clau en l'estratègia tecnològica del Grup Banc Sabadell, integrant els recursos humans especialitzats i els actius intangibles que sustenten la transformació digital del banc. La seva missió és desenvolupar solucions tecnològiques avançades que permetin accelerar la digitalització i garantir la competitivitat en un entorn financer cada cop més exigent.

L'aportació de Sabadell Digital s'articula en tres eixos estratègics. En primer lloc, la gestió del talent tecnològic, que assegura l'atracció i la retenció de perfils altament especialitzats i fomenta la innovació mitjançant una cultura i condicions orientades al desenvolupament digital. En segon lloc, la provisió de serveis tecnològics per a tot el grup, concentrant les capacitats tecnològiques i garantint l'eficiència i l'escalabilitat en el lliurament de solucions. Finalment, la gestió d'actius tecnològics, optimitzant-ne l'ús i assegurant l'alineació amb els objectius estratègics.

Des de la seva creació el 2023, Sabadell Digital ha impulsat iniciatives per enfortir la base de talent i capacitats tecnològiques. L'any 2025 s'ha avançat en la incorporació de perfils crítics per innovar i consolidar un model operatiu que reforça l'agilitat i la resiliència tecnològica del grup, a fi de contribuir de manera decisiva a la transformació digital i a la creació de valor sostenible.

Entregues principals el 2025

Onboarding digital

El 2025, Banc Sabadell ha reforçat la seva estratègia de captació digital mitjançant l'evolució del procés d'alta en línia, consolidant-lo com a pilar clau per a l'eficiència comercial i l'experiència de client. Entre les principals millores implementades destaquen:

- Incorporació del segment d'autònoms, habilitant la contractació en línia i l'operativa digital per a aquest col·lectiu.
- Activació del perfil d'empreses directament des del web i l'app, integrant l'operativa particular i empresarial en un únic accés digital.
- Preparació per a l'*onboarding* de targetes de crèdit, que està previst que es desplegui durant el primer semestre del 2026, ampliant l'abast del procés digital.

Així, Banc Sabadell consolida el canal digital com a palanca estratègica per incrementar l'eficiència, reduir costos operatius i millorar la proposta de valor, contribuint a la competitivitat i al creixement sostenible del grup.

Transformació del model hipotecari

Durant el 2025 també s'ha fet un pas decisiu en la digitalització del negoci hipotecari, reforçant la seva proposta de valor en un segment clau per a la rendibilitat del grup. L'estratègia s'ha centrat en dues àrees crítiques: millorar l'experiència de client i optimitzar l'eficiència operativa. Per això, s'ha redissenyat el servei de gestoria hipotecària amb nous acords que incorporen nivells de servei més exigents i obligacions addicionals, garantint més qualitat i proactivitat en la millora contínua, gràcies a capacitats tecnològiques avançades i a les millors pràctiques del sector.

Així mateix, s'ha desplegat una eina de gestió hipotecària dissenyada per incrementar la productivitat i la conversió de l'equip especialitzat, tot reduint temps i costos operatius. Paral·lelament, s'ha iniciat la preparació per integrar el procés de compra hipotecari amb BS Online i amb la nova app mòbil, cosa que permetrà oferir una experiència omnicanal més fluida i alineada amb les expectatives digitals del client.

Aquestes iniciatives permeten digitalitzar processos crítics, millorar l'eficiència i enfortir la competitivitat en productes hipotecaris, amb un impacte directe en la sostenibilitat del creixement i la rendibilitat futura.

Préstecs digitals

Els préstecs digitals són un dels principals pilars de la transformació del model de vendes en el segment de particulars.

Durant els darrers anys, el banc ha fet un gran esforç per convertir els canals digitals en la principal font de vendes de consum.

El 2025, els préstecs particulars contractats en canals remots representen el 90% del total de préstecs contractats.

Durant aquest any el banc ha continuat millorant el procés per incrementar les conversions:

- Optimitzant el procés de contractació de préstecs preconcedits per augmentar la conversió mitjançant la millora de l'experiència de client.
- Millorant el flux per als préstecs reactius, simplificant el procés i millorant el disseny.

Programa de *servicing*

El programa de *servicing* té com a objectiu oferir als clients la millor experiència, permetent-los operar quan i on ho necessitin, reforçant l'eficiència i la resiliència del model operatiu. Durant el 2025, la transformació duta a terme ha tingut un impacte significatiu en l'optimització dels processos i la millora de l'experiència digital.

Es manté l'alliberament de la capacitat a la xarxa comercial d'anys anteriors per centrar-se en operacions de més valor afegit. De la mateixa manera, les trucades a l'Oficina Directa han disminuït un 12% gràcies a l'ampliació de funcionalitats digitals d'autoservei i a la incorporació d'eines intel·ligents que faciliten la resolució de consultes en temps real. El model operatiu s'ha reforçat amb millores en l'operativa diària dels clients, incloent-hi funcionalitats com el nou cercador semàntic de moviments i la millora en la identificació de compres mitjançant la geolocalització, que incrementen el control i la transparència sobre les seves finances.

L'experiència digital també ha evolucionat per mantenir resultats positius. L'app de Banc Sabadell ha incorporat millores que han impulsat la satisfacció del client reflectida en el manteniment de l'indicador NPS, amb valors mitjans del 50%. Aquestes actuacions consoliden l'estratègia del grup per oferir un servei més àgil, segur i centrat en el client, de manera que contribueixen a l'eficiència i a la creació de valor sostenible.

Eines de màrqueting en processos digitals

La personalització del contingut als canals digitals s'ha consolidat com un element clau per millorar la conversió i augmentar el volum de vendes digitals. Durant el 2025, Banc Sabadell ha avançat en la integració d'eines de màrqueting en les seves plataformes digitals, especialment a l'app Banc Sabadell, amb l'objectiu d'oferir propostes adaptades al perfil i a les necessitats de cada client. Aquesta evolució permet segmentar continguts per grups d'interès i optimitzar l'experiència, reforçant l'eficiència comercial i la satisfacció de l'usuari.

El grup també ha potenciat l'ús d'aquestes capacitats per a la millora contínua dels processos comercials i de *servicing*, reforçant metodologies com el test A/B i eines de personalització que permeten validar canvis en usabilitat i navegació abans del desenvolupament en producció. Aquest enfocament redueix temps i costos, assegurant que les millores implementades aportin valor real al client i contribueixin a la rendibilitat del negoci. Amb això, Banc Sabadell consolida una estratègia que combina tecnologia i màrqueting per maximitzar la conversió digital i enfortir la seva posició competitiva.

Evolució del sistema de disseny: Galatea

L'evolució del sistema de disseny Galatea ha estat un component clau en l'estratègia de transformació digital durant el 2025. Aquesta estructura permet unificar criteris de disseny i experiència en tots els canals digitals, garantint consistència, escalabilitat i rapidesa en el desenvolupament de noves funcionalitats. Durant l'exercici, Galatea s'ha aplicat en processos crítics com ara la contractació de préstecs preconcedits i l'optimització de fluxos reactius, reduint fricció i millorant la usabilitat.

Aquesta evolució reforça la capacitat del grup per accelerar el lliurament de solucions digitals, millorar l'experiència de client i reduir els costos de desenvolupament, consolidant una base tecnològica que suporta el creixement futur i la competitivitat en un entorn cada vegada més digital.

Operativa de fitxers

L'operativa de fitxers és un element essencial per a la gestió diària de les empreses i constitueix un punt crític en l'estratègia de digitalització del grup. Durant el 2025, s'han impulsat millores orientades a optimitzar l'experiència i l'eficiència en la gestió de fitxers, tant a BS Online com a BS Mòbil. Aquestes millores han permès simplificar la consulta i la generació de fitxers, reduint inconvenients i augmentant l'agilitat en l'operativa digital.

L'evolució d'aquestes capacitats reforça l'objectiu estratègic de potenciar la transaccionalitat per canals digitals en el segment d'empreses, reduint la dependència de processos manuals i millorant-ne la traçabilitat i la seguretat. Amb això, Banc Sabadell avança cap a un model més escalable i eficient, que contribueix a la competitivitat i a la creació de valor per als clients i accionistes.

Espai d'Atenció

L'any 2025, l'Espai d'Atenció ha esdevingut un canal clau per millorar la interacció digital entre el banc i els seus clients dels segments d'autònoms, negocis i empreses. Aquest espai permet una comunicació segura i àgil, integrant funcionalitats que faciliten la gestió de les relacions comercials en entorns digitals. A través de BS Online, BS Mòbil Empreses i WhatsApp, els clients poden mantenir converses amb els equips d'atenció, intercanviar documentació, consultar les dades de contacte del gestor i la seva oficina, i sol·licitar cites prèvies sense necessitat de desplaçar-se.

L'evolució de l'Espai d'Atenció respon a l'estratègia del grup d'oferir una experiència omnicanal que combini eficiència i proximitat, a fi de reduir friccions en els processos i millorar la productivitat comercial. Aquest model contribueix a reforçar la proposta de valor per als clients empresarials, alhora que optimitza els costos operatius i augmenta la capacitat del banc per atendre de manera personalitzada en un entorn cada cop més digital.

Contractació i *servicing* digital en empreses

Aquest any, Banc Sabadell ha consolidat la digitalització dels processos de contractació i *servicing* per a empreses, autònoms i negocis, ampliant l'accés remot a productes clau com ara finançament empresarial, targetes corporatives, *factoring*, *confirming* i solucions d'estalvi i inversió. Aquesta evolució permet als clients gestionar la seva operativa de manera autònoma i segura, reduint la dependència dels canals presencials i millorant l'eficiència operativa del banc. Amb això, s'ofereix una experiència omnicanal que combina agilitat i personalització, impulsant la competitivitat i la rendibilitat en el segment empresarial.



