



Relatório de Gestão 2024

Aviso legal

O objetivo deste documento é exclusivamente informativo e não pretende prestar um serviço de assessoria financeira ou a oferta de venda, troca, aquisição ou convite para a aquisição de qualquer tipo de valores, produtos ou serviços financeiros da CaixaBank Payments & Consumer, E.F.C., E.P. S.A. (Sociedade Unipessoal) (doravante, CaixaBank Payments&Consumer ou "a Entidade") ou de qualquer outra das sociedades nele mencionadas. A informação contida neste documento está sujeita e deve ser tratada como um complemento de todas as outras informações publicamente disponíveis. A informação refere-se à CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P. S.A. (Sociedade Unipessoal), quando os dados ou informações se referem ao Grupo CaixaBank (CaixaBank e as respetivas subsidiárias), será especificado explicitamente (Grupo CaixaBank ou Grupo). Qualquer pessoa que, em qualquer momento, adquira um valor mobiliário deve fazê-lo apenas com base no seu próprio julgamento ou na adequação do valor mobiliário ao seu objetivo e com base exclusivamente na informação pública contida na documentação pública elaborada e arquivada pelo emitente no contexto dessa informação específica, recorrendo a aconselhamento se o considerar necessário ou adequado às circunstâncias, e não com base na informação contida no presente documento.

Este documento pode conter declarações prospetivas e estimativas sobre a atividade e rentabilidade futuras, especialmente no que se refere à informação financeira relativa ao Grupo CaixaBank (como os objetivos de desempenho ambiental, social e de governação "ESG"), que foram elaboradas principalmente com base em estimativas feitas pela Entidade. Deve ter-se em conta que estas estimativas representam as nossas expectativas relativamente à evolução da nossa atividade e, como tal, podem existir diversos riscos, incertezas e outros fatores relevantes que podem fazer com que o nosso desempenho seja materialmente diferente das nossas expectativas. Estes fatores incluem, mas não se limitam a, condições de mercado, fatores macroeconómicos, orientações regulamentares e governamentais; movimentos nos mercados bolsistas nacionais e internacionais, taxas de câmbio e taxas de juro; alterações na posição financeira dos nossos clientes, devedores ou contrapartes, etc., bem como a nossa capacidade de cumprir as expectativas ou obrigações ESG, que podem depender em grande medida de ações de terceiros, tais como os nossos objetivos de descarbonização, etc. Estes elementos, juntamente com os fatores de risco identificados em relatórios passados ou futuros, podem afetar negativamente a nossa atividade e o seu desempenho. Outras

variáveis desconhecidas ou imprevisíveis, ou nas quais exista incerteza quanto à sua evolução e/ou os seus potenciais impactos podem fazer com que os resultados difiram materialmente daqueles descritos nas previsões e estimativas. As demonstrações financeiras passadas e as taxas de crescimento anteriores não devem ser interpretadas como uma garantia de desempenho, resultados futuros ou comportamento e preço das ações (incluindo lucros por ação). Nada neste documento deve ser considerado como uma previsão de resultados ou lucros futuros.

De referir ainda que o presente documento foi elaborado com base nos registos contabilísticos mantidos pela CaixaBank Payments & Consumer e, se for caso disso, pelo Grupo CaixaBank, e inclui alguns ajustamentos e reclassificações com o objetivo de harmonizar os princípios e critérios seguidos pelas empresas integradas com as do CaixaBank, S.A. (a casa-mãe do Grupo).

A conta de ganhos e perdas, o balanço consolidado e as respetivas discriminações que constam do presente relatório são apresentados juntamente com critérios de gestão, embora tenham sido elaborados de acordo com a Circular 4/2017 do Banco de Espanha, de 6 de dezembro, que constitui a adaptação das Normas Internacionais de Informação Financeira (doravante, NIIF) adotadas pela União Europeia ao sector das instituições de crédito espanholas, e com as suas alterações posteriores. A informação relativa ao Grupo CaixaBank foi elaborada de acordo com as NIIF adotadas pela União Europeia através de Regulamentos Comunitários, em conformidade com o Regulamento 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de julho de 2002, e posteriores alterações.

Alertamos ainda para o facto de que este documento contém dados fornecidos por terceiros que são geralmente considerados fontes de informação fiáveis, apesar de não se ter verificado a sua exatidão. No que se refere aos dados fornecidos por terceiros, nem a CaixaBank Payments & Consumer nem nenhum dos seus administradores, diretores ou colaboradores garante ou atesta, explícita ou implicitamente, que estes conteúdos sejam exatos, precisos, completos ou exaustivos, e não está obrigado a mantê-los devidamente atualizados, nem a corrigi-los no caso de detetar alguma falta, erro ou omissão. Do mesmo modo, na reprodução destes conteúdos por qualquer meio, o CaixaBank Payments & Consumer poderá introduzir as alterações que considere oportunas, omitir parcial ou totalmente qualquer dos elementos desta apresentação e, em caso de discrepância com esta versão,

A CaixaBank Payments & Consumer não assume qualquer responsabilidade. Esta declaração deve ser tida em conta por todas as pessoas ou entidades que possam ter de tomar decisões, elaborar ou difundir opiniões sobre os títulos emitidos pelo CaixaBank Payments & Consumer e, em particular, pelos analistas e investidores que utilizem a presente apresentação.

Todos eles são convidados a consultar a documentação e a informação pública comunicada ou registada pela CaixaBank Payments & Consumer à Comissão Nacional do Mercado de Valores (CNMV). Em particular, chama-se a atenção para o facto de este documento conter informações financeiras não auditadas.

De acordo com as Medidas Alternativas de Rendimento (MAR), também conhecidas por "APM" (*Alternative Performance Measures*), sigla em inglês, definidas nas Diretrizes sobre Medidas Alternativas de Rendimento publicadas pela Autoridade Europeia dos Valores Mobiliários e dos Mercados em 30 de junho de 2015 (ESMA/2015/1057) ("as Diretrizes ESMA"), este relatório utilizada determinadas Medidas Alternativas de Rendimento, que não foram auditadas, para contribuir para uma melhor compreensão da evolução financeira da Entidade. Estas medidas devem ser consideradas como informação adicional, não substituindo de forma alguma a informação financeira elaborada de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro ("NIIF"), também conhecidas como "IFRS" (*International Financial Reporting Standards*). Para além disso, a forma como o Grupo CaixaBank define e calcula estas medidas pode diferir de medidas semelhantes calculadas por outras empresas, pelo que podem não ser comparáveis. O detalhe das Medidas Alternativas de Rendimento utilizadas, bem como a reconciliação de alguns indicadores de gestão com os indicadores apresentados nas demonstrações financeiras consolidadas elaboradas de acordo com as NIIF, podem ser consultados na secção "Glossário" do documento.

Sem prejuízo das exigências legais ou de qualquer limitação imposta pelo CaixaBank que seja aplicável, é expressamente proibida qualquer forma de utilização ou exploração do conteúdo deste documento, bem como a utilização dos símbolos, marcas e logótipos nele contidos. Esta proibição estende-se a qualquer tipo de reprodução, distribuição, cedência a terceiros, comunicação pública e transformação, através de qualquer tipo de suporte ou meio, para fins comerciais, sem autorização prévia e expressa dos respetivos titulares. O não cumprimento desta restrição pode constituir uma infração punível por lei.

Os valores são apresentados em milhões de euros, exceto se for explicitamente indicada a utilização de outra unidade monetária, e podem ser apresentados sob dois formatos, milhões de euros ou MM €, indistintamente.

Índice

1. A nossa identidade

1.1 Estrutura acionista

1.2 Governança corporativa

1.3 Modelo de negócio

2. Gestão do risco

3. Contexto e perspetivas

4. Estratégia

5. Resultados e informação financeira

6. Informação não financeira

O presente Relatório de Gestão foi elaborado de acordo com o Código Comercial espanhol e o Decreto Real Legislativo 1/2012, de 2 de julho, relativo às Sociedades de Capital. A informação não financeira correspondente à CaixaBank Payments & Consumer, E.F.C., E.P. S.A. (Sociedade Unipessoal) está incluída no Relatório de Gestão Consolidado do Grupo CaixaBank, que se encontra disponível juntamente com as Contas Anuais Consolidadas do Grupo CaixaBank para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024 e que será arquivado na Conservatória do Registo Comercial de Valência.

Na elaboração deste documento, teve-se em consideração o Guia de Elaboração do Relatório de Gestão de Entidades Cotadas da *CNMV*.

Desde 1 de janeiro de 2025 até à data de elaboração do presente relatório, não se registaram acontecimentos significativos na evolução da Entidade que não sejam mencionados no presente documento ou nas contas anuais anexas.

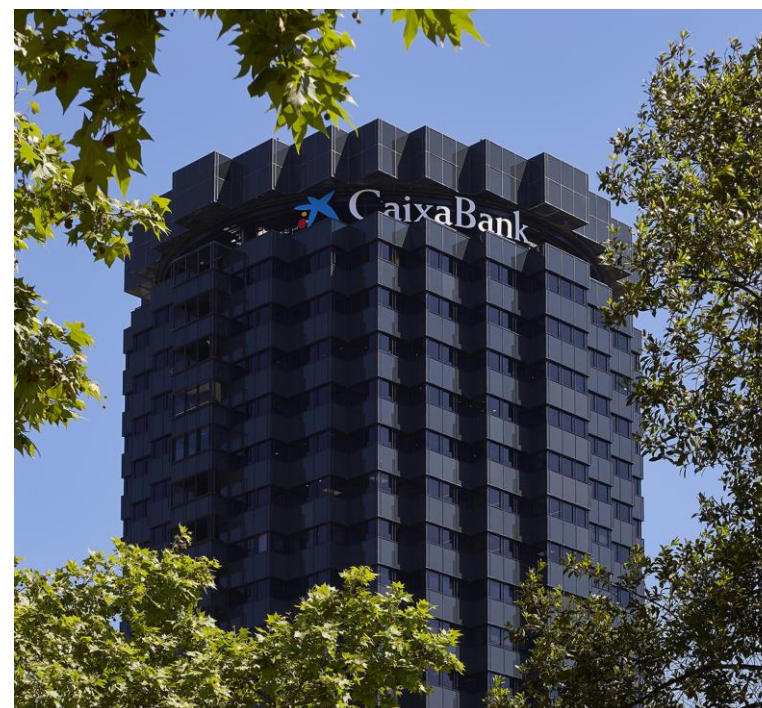
1. A nossa identidade



O CaixaBank é um grupo financeiro com um modelo de **banca universal socialmente responsável e com uma visão de longo prazo**, assente na qualidade, na proximidade e na especialização.

Oferece uma proposta de valor de produtos e serviços adaptada a cada segmento, assumindo a inovação como um desafio estratégico e um traço distintivo da sua cultura, e cuja posição de liderança na banca a retalho em Espanha e Portugal permite-lhe desempenhar um papel fundamental na contribuição para um crescimento económico sustentável.

O CaixaBank, S.A. é a empresa-mãe de um grupo de serviços financeiros cujas ações estão cotadas nas Bolsas de Barcelona, Madrid, Valência e Bilbao e no mercado contínuo, fazendo parte do IBEX-35 desde 2011, bem como do Euro Stoxx Bank Price EUR, do MSCI Europe e do MSCI Pan-Euro.



Impacto na Sociedade

O CaixaBank coloca à disposição dos seus clientes as melhores ferramentas e aconselhamento especializado para que possam tomar decisões e desenvolver hábitos que sejam fonte de bem-estar financeiro e que permitam, por exemplo, planear adequadamente a satisfação de despesas recorrentes, a cobertura de imprevistos, a manutenção do poder de compra na reforma ou a concretização de sonhos e projetos.

Fazemo-lo estando:

- Perto das pessoas em tudo o que é importante.

Fazemo-lo com:

- Aconselhamento especializado.
- Ferramentas de simulação e de acompanhamento das finanças pessoais.
- Métodos de pagamento cómodos e seguros.
- Uma gama completa de produtos de poupança, previdência e seguros.
- Crédito concedido de forma responsável.
- Preservando a segurança dos dados pessoais dos nossos clientes.

Contribuímos para o progresso da sociedade

- Canalizando a poupança e o financiamento de forma eficiente e prudente e garantindo um sistema de pagamentos eficiente e seguro.
- Através da inclusão e educação financeira; da sustentabilidade ambiental; do apoio à diversidade; com programas de ajuda à habitação; ou promovendo o voluntariado empresarial.
- E, claro, através da nossa colaboração com os Projetos Sociais da Fundação "la Caixa", cujo orçamento é parcialmente alimentado pelos dividendos que o CriteriaCaixa recebe da sua participação no CaixaBank. Uma parte significativa deste orçamento é canalizada para necessidades locais identificadas pela rede de agências do CaixaBank em Espanha e do BPI em Portugal.



1.1 Estrutura acionista

Em 31 de dezembro de 2024, o capital social da CaixaBank Payments&Consumer é representado por 148.686 ações de 909 euros de valor nominal cada, pertencentes a uma única classe e série, com idênticos direitos de voto e dividendos, e representadas por registos contabilísticos. O CaixaBank, S.A. é o Acionista Único da Sociedade.



A compra e venda de ações próprias pela Sociedade será efetuada nos termos da legislação em vigor e das deliberações do Acionista Único da Sociedade.

A CaixaBank Payments & Consumer não adquiriu ações próprias durante o ano de 2024. A totalidade das ações da CaixaBank Payments & Consumer é detida pelo Acionista Único, o CaixaBank, S.A.

Da mesma forma, a CaixaBank Payments & Consumer detém 51.051 ações do CaixaBank, S.A. no final do exercício de 2024. (28.350 em 2023), cujo montante ascende a 208,2 milhares de euros e cujo objetivo é remunerar os dirigentes da Sociedade. Durante o exercício de 2024 adquiriu 62 605 ações do CaixaBank, S.A. e entregou 39 904 ações no valor de 162,7 milhares de euros como remuneração aos administradores da Sociedade.

A informação sobre a aquisição e alienação de ações próprias e ações da empresa-mãe durante o exercício está incluída na Nota 25 "Capital Próprio" das Contas consolidadas do Grupo CaixaBank.



1.2 Governança Corporativa

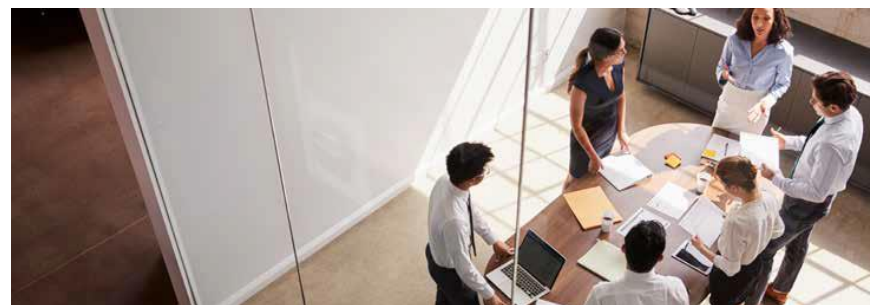
Uma Governança Corporativa sólida permite às empresas **manter um processo de tomada de decisões eficiente e metódico**, pois incorpora clareza na atribuição de funções e responsabilidades e, ao mesmo tempo, favorece uma correta gestão dos riscos e um controlo interno eficiente, o que favorece a transparência e limita o aparecimento de eventuais conflitos de interesses. Tudo isto promove a excelência da gestão, o que se traduz num maior valor para a empresa e, consequentemente, para os *stakeholders*.

De acordo com o nosso compromisso com a nossa missão e visão, a integração de Boas Práticas de Governança Corporativa na nossa atividade é necessária e constitui uma prioridade estratégica para conseguirmos uma empresa bem gerida e sermos reconhecidos por isso.

Estrutura da Governança Corporativa

- **Conselho de Administração:** administra e representa a Sociedade e define o seu sistema de governança corporativa para assegurar uma gestão sã e prudente, incluindo a adequada distribuição de funções na organização e a prevenção de conflitos de interesses, acompanhando a aplicação deste sistema e controlando e avaliando periodicamente a sua eficácia.
- **Comissão de Auditoria:** supervisiona a informação financeira e o resultado da auditoria, o processo de elaboração e apresentação da informação financeira e informa o Conselho de Administração sobre a informação financeira e não financeira relacionada que a Sociedade deve tornar pública.
- **Comissão de Risco:** aconselha o Conselho de Administração sobre a estratégia e a apetência global pelo risco, apresenta relatórios sobre o quadro de apetência pelo risco e propõe Conselho de Administração a política de risco da Sociedade.
- **Comissão de Nomeações, Remunerações e Sustentabilidade:** lidera o processo de nomeação de novos membros independentes do Conselho de Administração e de altos dirigentes, estabelece os princípios gerais e o quadro da política de remuneração do Conselho de Administração, bem como a remuneração dos altos dirigentes, e apresenta relatórios sobre a política geral de remuneração.

- **Comissão de Inovação, Tecnologia e Transformação Digital:** assiste e aconselha o Conselho de Administração na implementação do plano estratégico em aspetos relacionados com a transformação digital e a inovação tecnológica.



Alterações na composição do Conselho de Administração

Desde a data de formulação das Contas Anuais individuais do exercício de 2023, não se registaram quaisquer entradas ou saídas do Conselho de Administração da CaixaBank Payments & Consumer. A composição do Conselho de Administração da Entidade à data da formação destas contas anuais é a seguinte:

Composição do Conselho de Administração

- | | |
|--|--|
| - D. Gonzalo Gortázar Rotaeché (Presidente) | - D. Jordi Nicolau Aymar (Consejero Delegado) |
| - D.ª Rita Almela Conesa | - D. Matthias Bulach |
| - D. José Manuel Gabeiras Vázquez | - D. Alfredo García-Valdés Yrizar |
| - D.ª Laura González-Estéfani Ramiro | - D.ª Sarah Marie Harmon |
| - D.ª Laura Juanes Micas | - D. Jaume Masana Ribalta |
| - D. Jesús Moreira Goicochea | - D.ª Maria Vicens Cuyàs |
| - D. Susana Voces Gómez | - D. Pedro Zarraluqui Arvizu (Secretario no consejero) |
| - D.ª Mireia Agelet Cusiné (Vicesecretaria no consejera) | |

1.3 Modelo de negócio

A CaixaBank Payments & Consumer é a empresa líder em financiamento ao consumo e meios de pagamento em Espanha. Foi criada em 2019 como resultado da fusão da CaixaBank Payments e do CaixaBank Consumer Finance e engloba até 20 filiais especializadas em financiamento ao consumo e meios de pagamento.

É uma empresa com elevado potencial de crescimento e vocação internacional que, desde o mesmo ano da sua criação, está também presente em Portugal.

A missão da empresa está centrada no desenvolvimento de soluções para oferecer a melhor experiência de pagamento e facilitar o financiamento de projetos de clientes, de forma simples, ágil e responsável, através de canais próprios e acordos com grandes distribuidores comerciais.

Tudo isto, capacitando as pessoas e as empresas para que consigam atingir os seus objetivos, cocriando soluções integrais e disruptivas de pagamento e financiamento com vocação internacional e sempre baseadas na responsabilidade social.

A Sociedade é presidida por Gonzalo Gortázar Rotaeche e o seu Diretor-Geral é Jordi Nicolau Aymar. A empresa, juntamente com as filiais do grupo, gere um crédito vivo de 12 854 milhões de euros e é a entidade líder em pagamentos com cartões, com 35,7 milhões de unidades vendidas no mercado ibérico e uma quota de 31,0 % por volume de negócios em compras e 30,5 % através de POS em lojas. De salientar a quota de 33,2 % dos pagamentos móveis no canal CaixaBank. A atividade da CaixaBank Payments & Consumer contribui para o CaixaBank com cerca de 6% do resultado líquido do Grupo.

Promove uma cultura centrada nas pessoas: talento, agilidade e responsabilidade. Por um lado, posiciona-se como uma referência nestes domínios e implementando as metodologias de trabalho necessárias. Por outro lado, procura também implementar medidas que favoreçam a atração e retenção de talento, identificando posições-chave para o futuro e levando a cabo um plano de formação específico em competências informáticas/digitais.



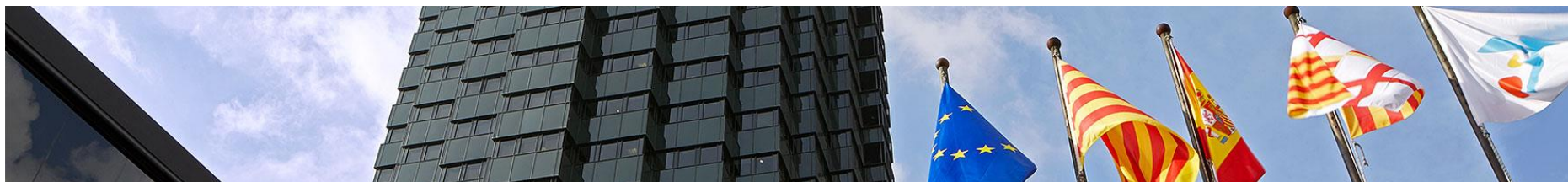
2. Gestão do risco

Modelo de Gestão do Risco

*O Conselho de Administração, a Gestão de Topo e o Grupo no seu conjunto estão fortemente **empenhados na gestão do risco.***

A CaixaBank Payments & Consumer tem como objetivo manter um perfil de risco médio baixo, com um confortável nível de capital e métricas de liquidez confortáveis, em linha com o seu modelo de negócio e com a apetência pelo risco definido pelo Conselho de Administração.

O Grupo conta, como parte do quadro de controlo interno e de acordo com a **Política corporativa de gestão global do risco**, com um quadro de gestão do risco que lhe permite tomar decisões informadas sobre a assunção de riscos, consistentes com o perfil de risco alvo e o nível de apetência definido pelo Conselho de Administração. Este quadro é composto pelos seguintes elementos:



01. Governança e organização

É desenvolvido através de políticas, regras e procedimentos internos que asseguram uma supervisão adequada pelos órgãos sociais e comités, bem como pela experiência da equipa humana.

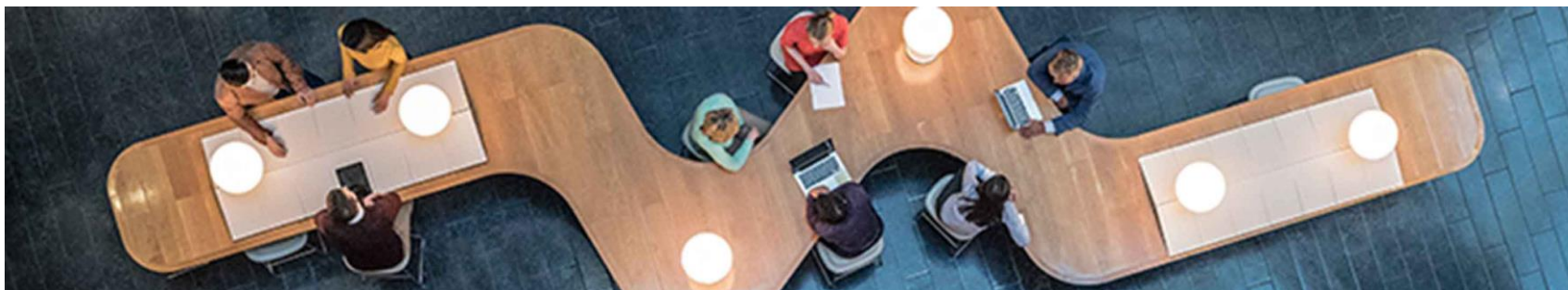
02. Processos estratégicos de risco para identificar, medir, monitorizar, controlar e comunicar os riscos:

- **Identificação e avaliação de riscos.** *Risk Assessment*: exercício anual de autoavaliação do perfil de risco do Grupo. O seu objetivo é identificar os riscos materiais, avaliando a situação e a evolução do risco inerente, bem como a sua gestão e controlo, e identificar os **riscos emergentes** e os principais **eventos de risco** que, pelo seu potencial impacto a médio prazo, devem ser objeto de um acompanhamento específico.

Taxonomia e definição de riscos. Catálogo de Riscos: lista e descrição dos riscos materiais identificados pelo processo de *Risk Assessment*, com revisão anual. Facilita o seguimento e reporte interno e externo dos riscos e proporciona coerência em todo o Grupo.

03. Cultura de riscos

A **cultura de risco** é articulada através da formação, da comunicação e da avaliação e remuneração do desempenho dos colaboradores, entre outros.



3. Contexto e perspectivas

Ambiente económico

Desempenho global e na zona euro

*A atividade em 2024 continuou a mostrar um **comportamento muito heterogéneo** por sector e região geográfica.*

Em 2024, a economia internacional mostrou uma resiliência notável, com um crescimento do PIB mundial estimado em pouco mais de 3 %. A atividade foi suportada pela robusteza dos mercados de trabalho, por uma certa recuperação do poder de compra das famílias e pela flexibilização das condições financeiras, num ano em que a inflação continuou a baixar. Além disso, os preços da energia mantiveram-se relativamente estáveis, apesar da persistência das tensões e da grande incerteza no domínio geopolítico.

No entanto, por detrás da resiliência da economia mundial, o desempenho por região foi irregular. Nos EUA, a atividade manteve-se forte e o PIB cresceu 2,8 %, superando as expetativas. A China, após um início de ano fraco, surpreendeu positivamente no último trimestre e atingiu um crescimento do PIB para o conjunto de 2024 de 5,0 %. No caso da zona euro, a economia não arrancou como esperado e a atividade manteve-se algo fraca. O PIB registou um crescimento no ano de 0,7 %, com uma fraqueza particularmente acentuada na Alemanha e, na última parte do ano, também em França. Neste contexto de abrandamento económico, a inflação mostrou uma clara trajetória descendente,

permitindo que a inflação global no agregado da zona euro fosse, em média, de 2,4 % em 2024, em comparação com 5,4 % em 2023.

*Os bancos centrais iniciaram a **flexibilização monetária nas principais economias no segundo semestre de 2024.***

A continuidade do processo de desinflação em direção aos objetivos dos bancos centrais permitiu o início da flexibilização monetária nas principais economias internacionais. O BCE começou a reduzir as taxas em junho e a Reserva Federal (FED) em setembro. Ambos os bancos centrais mantiveram um ritmo de cortes graduais ao longo do segundo semestre de 2024 e fecharam o ano com uma descida acumulada de 100 p.b. desde o pico, deixando as taxas no intervalo 4,25 %-4,50 % para a FED e com a taxa da facilidade de depósito do BCE em 3,00 %. Além disso, tanto a FED como o BCE prosseguiram o processo de redução dos seus balanços, com uma estratégia passiva de não reinvestimento dos ativos vencidos e de retirada progressiva do excesso de liquidez que, sobretudo na zona euro, era ainda muito abundante no final do ano.



A perspectiva de uma normalização da atividade para taxas mais consentâneas com o potencial das economias americana e europeia, juntamente com a expetativa de que a inflação se aproxime dos objetivos dos respetivos bancos centrais, sugere que tanto a FED como o BCE continuarão a reduzir as taxas em 2025, embora a ritmos diferentes. Em particular, as cotações financeiras preveem que, nos EUA, a FED aproxime as taxas para o intervalo de 3,50 %-3,75 %, enquanto na zona euro, o BCE deverá reduzir as taxas para 2,00 % na segunda metade de 2025. No entanto, as perspectivas de normalização económica em 2025 estão rodeadas por um ambiente de risco exigente, especialmente em termos de conflitos e tensões geopolíticas e de incerteza quanto ao aumento do protecionismo e à fragmentação do comércio mundial.

O final de 2024 foi marcado por uma maior incerteza em torno das políticas da nova administração norte-americana após a vitória de Trump e dos seus potenciais impactos económicos e geopolíticos, bem como pela fragilidade da zona euro, enquadrada num contexto de incerteza política nas suas duas principais economias. *Um hipotético aumento generalizado das tarifas aduaneiras exerceria previsivelmente uma pressão descendente sobre a atividade económica mundial e uma pressão ascendente sobre a inflação.*

Evolução em Espanha e Portugal

Espanha

2024, melhor do que o previsto.

Em 2024, a economia espanhola teve um desempenho melhor do que o inicialmente esperado, apesar de um contexto ainda marcado por taxas de juro elevadas durante uma boa parte do ano. O PIB cresceu 3,2 %, uma taxa que coloca a Espanha na vanguarda do crescimento entre as grandes economias da zona euro.

Entre os fatores que explicam o elevado dinamismo da economia, destaca-se, por um lado, o bom desempenho do sector externo, apoiado fundamentalmente nas exportações de serviços, tanto não turísticos como, sobretudo, turísticos, que voltaram a ser um importante motor da atividade económica. Por outro lado, é de salientar a retoma das despesas das famílias, impulsionada pela melhoria do poder de compra, num contexto de atenuação das pressões inflacionárias, e o dinamismo do mercado de trabalho, para o qual contribuiu também o aumento da população, através dos fluxos migratórios. A este respeito, o ano encerrou com um aumento de mais de meio milhão de inscritos na Segurança Social para mais de 21,3 milhões, um novo máximo histórico.

A inflação surpreendeu positivamente em 2024, situando-se numa média anual de 2,8 %, face aos 3,5 % registados no ano anterior. A inflação subjacente – que exclui produtos energéticos e alimentos não transformados – registou uma queda maior (2,9 % de média anual contra 6,0 % em 2023).

O mercado residencial foi ganhando dinamismo ao longo de 2024. Por um lado, a compra e venda de habitações deixaram para trás as quedas de dois dígitos registadas em 2023 e cresceram 10 % ao ano atingindo 642 mil transações, um volume de atividade quase 43 % superior ao nível pré-pandémico de 2015-19. Por outro lado, a oferta de habitações novas aumentou significativamente em 2024 e as aprovações cresceram 17 % em relação ao ano anterior, embora esta dinâmica seja ainda insuficiente para cobrir o forte crescimento da procura. O desfasamento entre a forte procura e a escassez da oferta fez subir os preços da habitação, que aceleraram significativamente em 2024.

Em relação a 2025, esperamos que o crescimento do PIB registe uma ligeira moderação, embora os dados relativos à parte final de 2024 tenham surpreendido pela positiva. A procura externa diminuirá gradualmente à medida que o ritmo de crescimento do sector do turismo normalizar e os nossos principais parceiros comerciais continuarem a registar um enfraquecimento. Por sua vez, a procura interna irá ganhar força, tanto o consumo das famílias, que, para além de uma sólida situação financeira, continuarão a recuperar poder de compra, como o investimento, graças a condições de financiamento mais favoráveis e à utilização dos fundos do NGEU; em contrapartida, o consumo público terá um contributo mais modesto, dado o necessário ajustamento do défice público, uma vez retomadas as regras orçamentais. Os principais riscos do cenário são de natureza geopolítica,



liderados pela possível escalada das tarifas entre os EUA e a UE.

Portugal

Ligeiro abrandamento da Economia portuguesa.



Em 2024, a economia portuguesa registou um abrandamento, com um crescimento do PIB de 1,9 % face a 2,6 % em 2023. Em todo o caso, trata-se de um ritmo de expansão superior à média da zona euro. Os efeitos cumulativos de vários choques na economia global, o impacto do processo inflacionista e a subida acentuada das taxas de juro, que atingiram o seu pico em meados de 2023, bem como alguma incerteza face às eleições legislativas de março, foram fatores que contribuíram para o abrandamento observado em 2024. No entanto, a economia mostrou uma trajetória ascendente constante ao longo do ano, com a taxa anual do PIB a acelerar de um ritmo trimestral em cadeia de 0,6 % no primeiro trimestre para 1,5 % no quarto trimestre. A procura interna foi o principal motor do crescimento, com o consumo privado a mostrar-se particularmente dinâmico, reforçado pelo notável aumento do rendimento das famílias, num contexto de crescimento sustentado do emprego, e o investimento, impulsionado pelos progressos na execução dos fundos comunitários.

Para 2025, esperamos que a economia portuguesa mantenha um tom mais expansionista, beneficiando da flexibilização da política monetária, da convergência da inflação para 2 % e de uma política orçamental condescendente, tirando partido do bom desempenho dos últimos anos que conduziu a um excedente nas contas do Estado e a uma forte redução da dívida pública.

Ambiente empresarial: sector, tecnologia e sustentabilidade

Rentabilidade e solvência do negócio

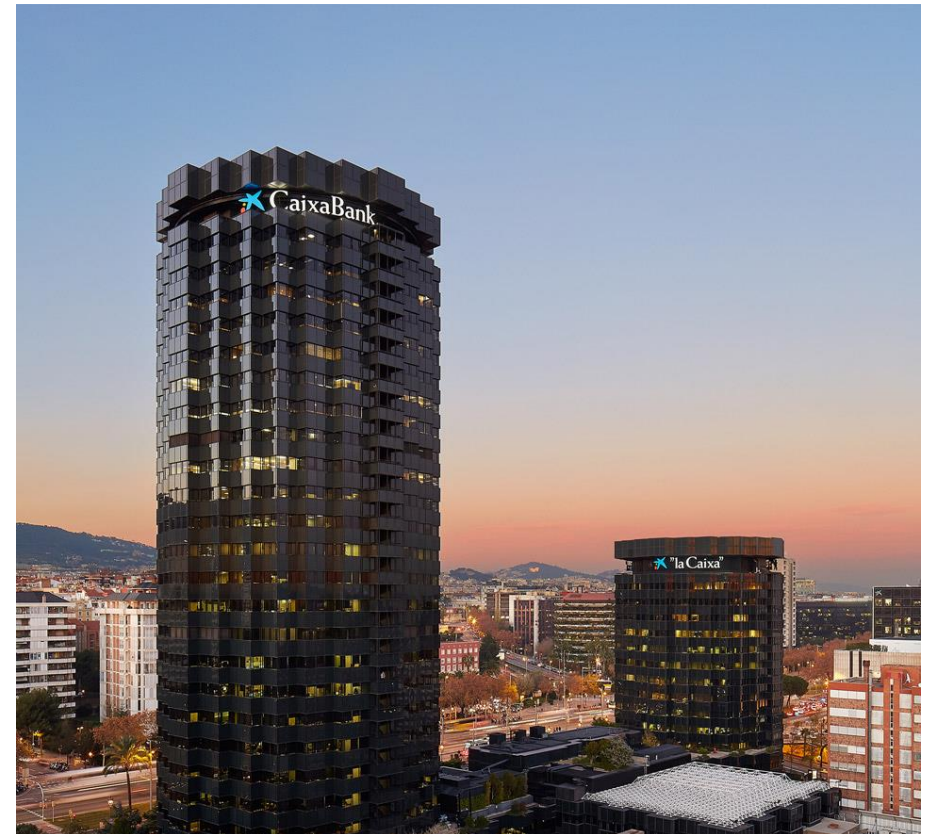
A rentabilidade do sector bancário espanhol mantém-se robusta no primeiro semestre de 2024, apoiada pela contribuição das margens de juro. Como resultado, a rentabilidade dos capitais próprios (ROE, na sigla em inglês) situou-se em 14,1 % no terceiro trimestre de 2024¹, quase dois pontos percentuais acima do ano anterior.

Em 2024, a **evolução das margens de juro** continuou a refletir uma maior restritividade da política monetária, que fez subir as taxas de juro mais do que o inicialmente esperado durante 2023. No entanto, a decisão do Banco Central Europeu (BCE) de começar a baixar as taxas de juro em junho de 2024, que se refletiu na evolução da Euribor principalmente no segundo semestre do ano, limitará o potencial de crescimento das margens de juro dos bancos no próximo ano.

A carteira de empréstimos ao sector privado em Espanha registou um aumento de 0,62 % em dezembro de 2024 em relação a dezembro de 2023, invertendo a tendência descendente dos últimos anos. A redução das taxas de juro de referência registada nos últimos meses e a reativação da procura de crédito contribuíram para travar esta contração.

Ao mesmo tempo, **a qualidade de crédito melhorou em 2024**. A taxa de incumprimento situou-se em 3,38 % em novembro de 2024, uma descida acumulada de 20 pontos base em comparação com o ano anterior e de 17 pontos base em comparação com dezembro de 2023.

Os sinais de deterioração precoce da qualidade de crédito foram relativamente modestos. Assim, o crédito sob supervisão especial moderou o seu crescimento, registando um aumento de apenas 0,5 % em junho de 2024 em comparação com o ano anterior, enquanto em 2023 cresceu 3,5 %². O peso dos empréstimos sob vigilância especial (ou *Stage 2*) situou-se em 7 % em junho de 2024². Nos empréstimos com garantia ICO a empresas, o peso dos classificados em vigilância especial situou-se em 23,6%² em junho de 2024, mais 3 pontos percentuais do que um ano antes. De salientar que um dos fatores determinantes para o aumento deste rácio foi a redução considerável do montante total destes empréstimos (-30,5 % em termos homólogos).



¹ Estatísticas de Supervisão do Banco de Espanha.

² Relatório de Estabilidade Financeira do Banco de Espanha. Outono de 2024.

Os rácios de capital encontram-se em níveis robustos e continuam a manter uma margem confortável em relação aos requisitos regulamentares. Em Espanha, o rácio CET1 situou-se em 13,34 %¹ no terceiro trimestre de 2024. Estes níveis de capital estão muito acima dos registados na anterior crise financeira e conferem ao sector bancário espanhol uma elevada capacidade de absorção de potenciais perdas.

No entanto, é de notar que **o imposto bancário teve um impacto na conta de resultados do sector bancário espanhol** e, consequentemente, na sua capacidade de gerar capital orgânico. De notar que o imposto bancário foi prorrogado por 3 anos com uma estrutura de taxas progressivas que penaliza especialmente os bancos de maior dimensão.

Os níveis de liquidez do sector financeiro espanhol permanecem elevados. O rácio de cobertura de liquidez (LCR, na sigla em inglês) do sistema atingiu 181,4 % em setembro de 2024¹, excedendo confortavelmente o requisito regulamentar de 100 %. Além disso, o rácio empréstimos/depósitos situou-se em 96,5 %¹. Tudo isto mantém o sistema financeiro espanhol numa posição sólida e limita significativamente a possibilidade de perturbações como as registados globalmente em 2023 se repercutirem em tensões de liquidez e financiamento.

¹ Estatísticas de Supervisão do Banco de Espanha.



Transformação digital

Nos últimos anos, os hábitos e comportamentos mais digitais da população, especialmente os que surgiram na sequência da pandemia de Covid-19, aceleraram o processo de digitalização do sector bancário. Em particular, em Espanha, a percentagem da população que utiliza a banca digital cresceu significativamente entre 2019 e 2023, passando de 55 % para 71 % (acima da média europeia).³

Para o sector bancário, a **transformação digital** está a resultar num **foco crescente no cliente** e em **maiores exigências para o manter satisfeito** (em termos de conveniência, prontidão, personalização ou custo). Mais especificamente, a satisfação do cliente está a tornar-se uma questão cada vez mais relevante, num contexto de novos operadores e de custos de mudança mais baixos. De igual modo, a digitalização do sector bancário facilitou o aparecimento de novos concorrentes não tradicionais, como as *Fintech* e as plataformas digitais *Bigtech*, com modelos de negócio que potenciam as novas tecnologias, elevam os padrões de qualidade de serviço e aumentam a pressão sobre as margens do sector.

Por enquanto, **este sector não tradicional é muito reduzido em relação ao sector financeiro no seu conjunto**. No entanto, estes novos operadores têm vindo a crescer e a sua presença pode ser observada em toda a cadeia de valor do sector financeiro (em especial nos segmentos dos pagamentos e do crédito ao consumo). No futuro, a capacidade das *Fintech* para adaptarem os seus modelos de negócio a um ambiente com menos líquido será fundamental para determinar a evolução do sector. Recentemente, já se verificou uma diminuição do apetite dos investidores pelo sector, com o financiamento do sector *Fintech* a nível mundial, por exemplo, que continua a diminuir (no ano até ao terceiro trimestre, o financiamento diminuiu 25 % em termos homólogos e a níveis inferiores a 2019)¹.

Por outro lado, **o acesso aos dados e a capacidade de gerar valor a partir deles tornaram-se uma importante fonte de vantagem competitiva**. Nomeadamente, a utilização, o tratamento e o armazenamento de dados resultam em informações que servem para criar produtos que geram mais valor para o cliente e que se adaptam melhor ao seu perfil de risco. Além disso, há um aumento nos casos de utilização e desenvolvimento de novas tecnologias (como

cloud, *blockchain* ou Inteligência Artificial generativa) no sector, embora em diferentes níveis de maturidade. Em qualquer caso, a utilização de novas tecnologias no sector gera a necessidade de adaptar os processos e estratégias empresariais ao novo ambiente.

A **digitalização do sector também traz consigo inúmeras oportunidades** para gerar mais receitas. Em particular, graças à utilização da tecnologia digital, as instituições podem alargar a sua base de clientes e prestar serviços de forma mais eficiente e a custos mais baixos. Neste sentido, a digitalização permite chegar a um maior número de potenciais clientes, sem necessidade de expandir a rede de agências no território.

Por sua vez, a digitalização também permite criar novas oportunidades de negócio, por exemplo, oferecendo as suas plataformas digitais a terceiros para comercializarem os seus produtos, ou através de novos produtos financeiros mais adaptados às necessidades de cada cliente.

Por outro lado, **os padrões de pagamento estão a mudar**. A tendência para abandonar a utilização do numerário como meio de pagamento em favor dos meios de pagamento eletrónicos acelerou com a Covid-19 e tem vindo a consolidar-se desde então. Além disso, o domínio dos pagamentos digitais também está a evoluir de um modelo dominado quase exclusivamente por sistemas de cartões (associados a depósitos bancários) para um modelo mais misto, no qual as *Fintech* e *Bigtech* (que oferecem soluções de pagamento alternativas baseadas em novas tecnologias) também estão envolvidas e no qual estão a surgir novos tipos de dinheiro e métodos de pagamento privados, como as *stablecoins*.

Neste contexto, **a expansão do mercado dos criptoativos e das *stablecoins* nos últimos anos impulsionou o investimento privado em tecnologias como a *Distributed Ledger Technology* (DLT) ou a criptografia**, que permitem o desenvolvimento de novas funcionalidades de valor acrescentado nos pagamentos (como a programabilidade nos pagamentos através de *Smart Contracts*). Esta tendência está também a ser acelerada pela entrada em vigor do regulamento MiCA e do esquema-piloto DLT na União Europeia, que proporcionam uma maior clareza regulamentar nesta área.

¹ Estatísticas de Supervisão do Banco de Espanha.

³ Fonte: Eurostat.

Face a estes desenvolvimentos, os **Bancos Centrais**, especialmente nas economias avançadas, **estão a avaliar a emissão das suas próprias moedas digitais** (CBDC na sigla em inglês) como forma de assegurar que os cidadãos e as empresas continuem a ter acesso à moeda do Banco Central na era digital e que a moeda que emitem continue a funcionar como uma âncora monetária (apoando a estabilidade, a integração e a eficiência dos sistemas financeiros e de pagamento).

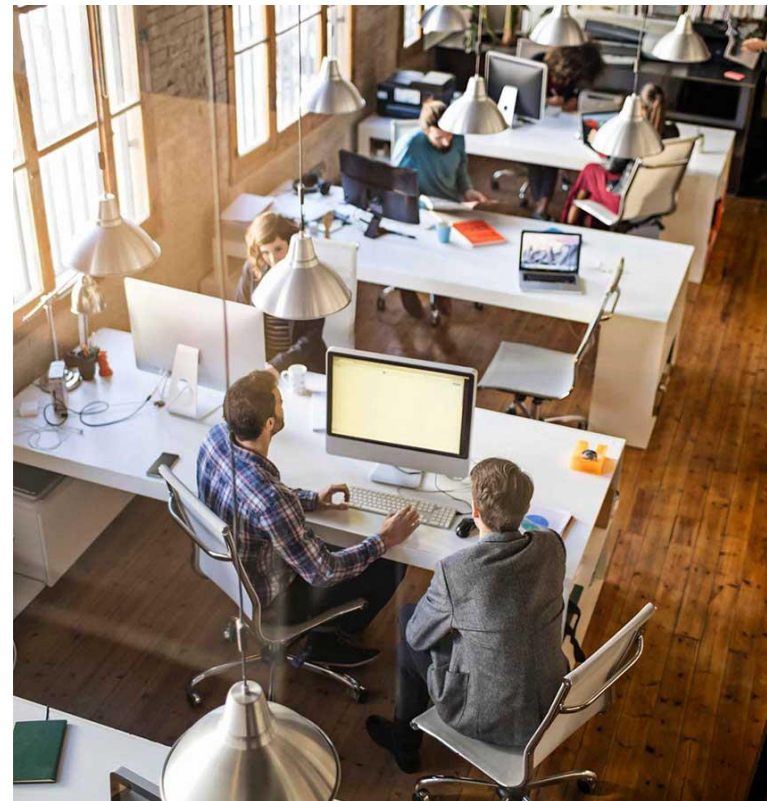
Assim, na área do euro, o **Banco Central Europeu (BCE) está a explorar a possibilidade de emitir um euro digital** como complemento do numerário e como solução de pagamento adicional. Após uma fase de investigação de dois anos (2021-2023), centrada no desenvolvimento de uma proposta para a conceção do euro digital, na exploração técnica e na aprendizagem, o BCE está a avançar com os aspetos mais técnicos do projeto e a lançar as bases para a possível emissão de um euro digital no futuro. Por sua vez, **a Comissão Europeia publicou, em junho de 2023, uma proposta legislativa para a eventual criação de um euro digital**, que se encontra atualmente em discussão no Parlamento e no Conselho Europeu.

A Comissão Europeia apresentou também outras propostas legislativas destinadas a alinhar os serviços de pagamento e o sector financeiro em geral com a transformação digital da economia europeia, e que têm um elevado potencial de perturbação. Entre outras, destaca-se a proposta de revisão da Diretiva Europeia de Serviços de Pagamento (PSD3 e PSR), que introduzirá alterações à gestão das autorizações de acesso aos dados de pagamento dos clientes e medidas de combate e mitigação das fraudes. No entanto, esta proposta terá de passar pelo processo legislativo antes de ser adotada.

De igual modo, destaca-se também **a proposta de revisão da Diretiva Europeia de Serviços de Pagamento (PSD3 e PSR)**, que introduzirá, entre outras, alterações à gestão das autorizações de acesso aos dados de pagamento dos clientes e medidas de combate e mitigação das fraudes. No entanto, estas propostas terão de passar pelo processo legislativo antes de serem adotadas.

O CaixaBank enfrenta o desafio da digitalização com uma estratégia centrada na experiência do cliente. Neste sentido, a transformação digital oferece à Entidade novas oportunidades para conhecer os seus clientes e oferecer-lhes uma proposta de maior valor através de um modelo de atendimento omnicanal. Em particular, o CaixaBank dispõe de uma plataforma de distribuição que combina uma grande capilaridade física com elevadas capacidades digitais, como demonstra o facto de a Entidade contar com cerca de 12 milhões de clientes digitais em Espanha.

De igual modo, para dar resposta à evolução dos hábitos dos clientes, **a Entidade está a dar especial ênfase a iniciativas que permitam melhorar a interação com os clientes através de canais não presenciais.** Por outro lado, a transformação digital está também a levar a um aprofundamento do desenvolvimento de capacidades como a análise avançada, a Inteligência Artificial generativa e a prestação de serviços nativos digitais. Neste último ponto, destaca-se a proposta *imagin*, um ecossistema digital e uma plataforma de estilo de vida focada no segmento mais jovem, que oferece produtos e serviços financeiros e não financeiros, próprios e de terceiros. A Entidade está também a promover novas formas de trabalho (mais transversais e colaborativas) e procura colaborar ativamente com novos operadores que ofereçam serviços que possam ser incorporados na proposta de valor do Grupo.



Cibersegurança

*A transformação digital é vital para a competitividade e a eficiência do sector, mas também expõe os bancos a novos riscos. Em particular, o aumento das operações digitais de clientes e colaboradores torna necessário **aumentar o foco na cibersegurança, na fraude digital e na proteção da informação.***

O risco operacional, entendido como perdas potenciais resultantes de falhas nos processos internos, sistemas, pessoas ou eventos externos que afetam o funcionamento das instituições, está também a tornar-se mais relevante.

O **risco cibernético representa uma grande ameaça para a estabilidade financeira e para a economia mundial**. Em particular, os incidentes informáticos podem ter impacto em várias atividades financeiras (como os serviços de empréstimo, de pagamento e de liquidação) ao perturbarem as tecnologias de informação e comunicação (TIC) que as suportam. Além disso, os incidentes informáticos podem também envolver a utilização indevida dos dados que estas tecnologias processam ou armazenam. No sector financeiro, os bancos têm múltiplos pontos de contacto com terceiros, o que aumenta a sua exposição a ataques cibernéticos e faz com que possam ser utilizados como ponto de entrada para ataques no sector financeiro.

Além disso, **o panorama das ciberameaças está em constante evolução e a tornar-se cada vez mais complexo**, com um maior número de ataques e um aumento da sua sofisticação e do seu potencial impacto, fruto da crescente digitalização da economia, do aumento da dependência de terceiros, das tensões geopolíticas e da emergência de novas tecnologias, como a Inteligência Artificial (IA) ou a computação quântica.

Neste contexto, **o Banco Central Europeu considerou a ciber-resiliência como uma das suas prioridades para 2024-2026**, reforçando a supervisão e as inspeções das instituições para garantir que estas mantenham um ambiente de controlo adequado e que sejam resilientes face a possíveis ataques.

Por sua vez, **a União Europeia (UE) está a responder ao risco cibernético com várias iniciativas**, entre as quais **o Regulamento sobre resiliência operacional digital (DORA)**, em vigor desde janeiro de 2023 e que visa reforçar a resiliência operacional das instituições financeiras face aos riscos digitais, criando um quadro que garanta que estas possam prevenir, detetar, responder e recuperar de qualquer tipo de perturbação e ameaça relacionada com as TIC.

O CaixaBank está consciente do nível de ameaça existente e **considera a cibersegurança uma prioridade**. Por isso, dispõe de um **Plano Estratégico de Segurança da Informação** que mede continuamente as capacidades de cibersegurança do Grupo e procura manter a Entidade na vanguarda da proteção da informação, de acordo com os melhores padrões do mercado.



*O CaixaBank dispõe de um **Plano Estratégico de Segurança da Informação** que mede de forma contínua as capacidades de cibersegurança do Grupo.*

[➤ Ver secção "Cibersegurança"](#)



Sustentabilidade

O objetivo de **descarbonização da economia europeia** é acompanhado por uma regulação cada vez mais exigente na abordagem à sustentabilidade e por uma pressão crescente (por parte de investidores, autoridades e supervisores) para que as empresas ajustem as suas estratégias em conformidade.

A este respeito, a regulamentação da União Europeia em matéria de sustentabilidade inclui a taxonomia verde, que estabelece um sistema de classificação das atividades sustentáveis e requisitos de informação sobre o grau de alinhamento com a taxonomia para as empresas em causa. Destaca-se também a nova **Diretiva sobre Relato de Sustentabilidade Corporativa** (CSRD), que representa um grande avanço em relação aos atuais requisitos de reporte ESG, promovendo a normalização e a transparência da informação de sustentabilidade e colocando-a em pé de igualdade com a informação financeira. Por sua vez, espera-se que a Diretiva, ao estender-se à cadeia de valor, acelere a transição sustentável do tecido empresarial. No entanto, a Diretiva ainda não foi transposta para Espanha.

No domínio da supervisão bancária, **é de salientar o plano de ação do BCE para incorporar explicitamente as alterações climáticas e a transição energética no seu quadro operacional**. O plano visa reduzir o risco climático no balanço do BCE, promover uma maior transparência e divulgação dos riscos climáticos por parte das empresas e instituições financeiras, melhorar a gestão dos riscos climáticos e apoiar a transição ecológica da economia.

Além disso, **estabelece expectativas de supervisão neste domínio** e avalia as práticas dos bancos relacionadas com a estratégia, a governança e a gestão dos riscos climáticos e ambientais.

A Autoridade Bancária Europeia (EBA) também tem um plano de trabalho para incorporar os aspetos ESG no quadro regulamentar e de supervisão. Entre as várias iniciativas está a incorporação dos riscos climáticos no quadro dos exercícios de stress para avaliar a resiliência do sector bancário europeu face aos riscos climáticos. A este respeito, a EBA, em conjunto com outras autoridades europeias de supervisão, o BCE e o Comité Europeu do Risco Sistémico (CERS), realizou um **exercício para avaliar a preparação e a resiliência do sector financeiro** face ao pacote de medidas legislativas **"Fit-for-55"** (sobre energia, transportes, redução de emissões, utilização dos solos e florestas) para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa (GEE) do UE em 55 % até 2030. A análise concluiu que o sector é, em geral, resistente aos riscos climáticos, mas salientou a necessidade de melhorar a gestão desses riscos.

A UE também adotou, em 2021, a Lei Europeia do Clima (que estabelece as metas de redução de emissões da UE até 2030 e a neutralidade de emissões até 2050 como um compromisso legal) e começou a implantar medidas e reformas em vários setores económicos (da habitação à energia, passando pelo transporte) para reduzir as emissões de GEE de acordo com as metas estabelecidas e avançar para uma economia descarbonizada. A concretização desta transformação exige grandes mudanças estruturais e sociais e uma mobilização significativa de recursos (públicos e privados).

A Comissão Europeia estima em 477 mil milhões de euros o investimento anual adicional necessário até 2030 para cumprir os objetivos do pacote "Fit-for-55" na UE. Em Espanha, o PNIEC estima que são necessários 263 mil milhões de euros de investimento adicional entre 2023-2030, o que se traduz num investimento anual de aproximadamente 33 mil milhões de euros. Neste sentido, graças ao **Plano de Recuperação Next Generation EU** (NGEU), **cerca de 16,1 mil milhões de euros¹** entre 2022 e 2024 foram destinados a investimentos em energias renováveis, mobilidade sustentável e reabilitação energética de edifícios, impulsionando assim a transição ecológica da economia.

Neste contexto, **o CaixaBank considera prioritário avançar na transição para uma economia de baixo carbono, que promova um desenvolvimento sustentável, socialmente inclusiva e com uma governança corporativa de excelência.** Para isso, e para materializar este compromisso, **a Sustentabilidade** (nas suas vertentes ambiental, social e de governança) **é um dos três pilares do Plano Estratégico do Grupo.** As ações no âmbito deste eixo estratégico estão definidas no **Plano de Banca Sustentável.**



¹ Fonte: IGAE

4. Estratégia

O ano de 2024 marca o fim do Plano Estratégico 2022-2024.

Um Plano que serviu para reforçar o compromisso do CaixaBank com a sociedade, com um modelo bancário único, e com o objetivo de oferecer o melhor serviço a cada perfil de cliente para proporcionar soluções em todas as áreas, promover a inclusão financeira e liderar o impacto social positivo.

O CaixaBank encerra este Plano 2022-2024 com um balanço muito positivo, sobretudo na área financeira. O cenário macrofinanceiro revelou-se mais favorável graças a taxas de juro mais elevadas do que o inicialmente esperado (12 milhões de euros a 2,8 % no período 2022-2024 *versus* uma previsão de 1,1 %). Além disso, o crescimento médio do PIB foi ligeiramente superior às previsões, enquanto a inflação atingiu níveis muito mais elevados do que o previsto. Por sua vez, os empréstimos e depósitos cresceram ligeiramente menos do que o previsto, enquanto os fundos não investíveis cresceram mais.

O Grupo encerrou o Plano com uma dinâmica positiva de crescimento e qualidade do negócio, preparando para o próximo plano uma importante evolução do modelo de serviço e da tecnologia, mantendo a aposta no reforço da agilidade e na melhoria da satisfação e empenho dos colaboradores.

Neste contexto, foi apresentado em novembro de 2024 o novo Plano Estratégico do Grupo CaixaBank para o período 2025-2027.



Plano Estratégico 2022-2024

O Plano Estratégico 2022-2024 do Grupo CaixaBank foi lançado em maio de 2022 com o lema “Próximo dos nossos clientes”. Este Plano foi sustentado por três linhas estratégicas e dois fatores de dinamização transversais:

*O Plano Estratégico 2022-2024 foi sustentado por **três linhas estratégicas e dois fatores de dinamização transversais**:*



As empresas do Grupo CaixaBank têm um Plano Estratégico totalmente alinhado com o Plano Estratégico do CaixaBank.

1.ª Crescimento do negócio

Focava-se no **crescimento do negócio, desenvolvendo a melhor proposta de valor para os clientes**. O CaixaBank desenvolveu um supermercado financeiro líder no mercado espanhol, com uma oferta comercial construída em torno da experiência do cliente. O objetivo desta linha foi continuar a expandir as capacidades deste supermercado financeiro, visando aumentar a penetração dos seus produtos e serviços junto dos clientes, desenvolvendo a oferta comercial e dando um salto quantitativo e qualitativo na construção de ecossistemas. As principais ambições desta linha eram:



Reforçar a liderança na banca a retalho através de novos produtos de habitação e consumo e de uma maior penetração nos seguros e produtos de poupança a longo



Alcançar uma posição de liderança em empresas, empreendimentos e



Impulsionar os ecossistemas como uma nova fonte de receitas na área da habitação, mobilidade, saúde, entretenimento, negócios ou segmento sénior.

Durante o Plano Estratégico, o Grupo manteve uma dinâmica positiva em termos de crescimento e qualidade do negócio. A conclusão com sucesso da integração com o Bankia permitiu aumentar a presença comercial, estabilizando e retomando o crescimento da base de clientes e melhorando o desempenho das quotas de mercado. No que respeita aos objetivos definidos no Plano, por um lado, o Grupo continuou a consolidar a sua liderança na banca a retalho, com uma evolução favorável das principais quotas de mercado, com destaque para a melhoria da quota de mercado da construção de novas habitações. Por outro lado, destaca-se a evolução positiva do crédito no CIB, suportada pelo crescimento significativo da carteira na

Banca Internacional, que ultrapassou o objetivo fixado para o final do Plano Estratégico em 2024.

	Ponto de partida 2021	2022	2023	Dezembro 2024	Objetivo 2024
Percentagem da poupança de longo prazo (%)	29,4 %	29,5 %	29,3 %	29,5 %	~30 %
Percentagem da carteira de empresas não financeiras ¹ (%)	23,8 %	23,8 %	23,5 %	23,6 %	~24 %

¹ Negócios em Espanha



2.^a Operar um modelo de atendimento eficiente

O objetivo era **manter um modelo eficiente de atendimento ao cliente, adaptando-o às preferências dos clientes**. O objetivo era aproveitar a oportunidade que surgiu com a redução das barreiras de entrada nas novas tecnologias, que permitiram explorar novas formas de interação com os clientes. Assim, as principais ambições desta linha eram:



Assegurar uma experiência de cliente de excelência.



Alcançar uma maior eficiência operacional e comercial.



Aumentar a capacidade de venda digital.

Ao longo deste Plano Estratégico, o CaixaBank continuou a desenvolver o seu modelo de atendimento ao cliente com o objetivo de o tornar mais eficiente e adaptado às necessidades de cada cliente. A capacidade de venda digital tem registado um bom desempenho, com cerca de 13,1 milhões de clientes digitais, dos quais cerca de metade são clientes que utilizam intensivamente os canais digitais do Grupo. Ao mesmo tempo, o número de clientes digitais ultrapassou os 3,5 milhões, superando o objetivo do Plano para 2024.

	Ponto de partida 2021	2022	2023	Dezembro 2024	Objetivo 2024
# Clientes imagin (MM) ¹	2,7	3,0	3,3	3,6	3,5

¹ Não inclui os clientes partilhados com o CaixaBank.



3.ª Sustentabilidade

O **objetivo foi consolidar o CaixaBank como uma referência em sustentabilidade na Europa**. A priorização dos temas ambientais, sociais e de governança na agenda europeia constituiu uma oportunidade única para tirar partido das vantagens competitivas inerentes à forma de fazer banca do CaixaBank, destacando o seu compromisso social como valor fundacional e a sua liderança europeia no microfinanciamento. As principais iniciativas foram:



> *Acompanhamento dos clientes na sua transição energética.*



> *Liderar o impacto social positivo*



> *Promover uma cultura responsável*

Após a conclusão do Plano Estratégico, o CaixaBank consolidou a sua posição de referência em sustentabilidade na Europa. Foi criada uma base sólida - processos, sistemas e equipas - para incorporar a sustentabilidade na gestão global do Grupo. Neste sentido, a mobilização acumulada de fundos sustentáveis ultrapassou largamente a meta estabelecida para 2024, mantendo-se a média das avaliações recebidas das agências de rating ESG em A, tal como estabelecido no objetivo para 2024.

	Ponto de partida 2021	2022	2023	Dezembro 2024	Objetivo 2024
Mobilização de financiamento sustentável (cumulativo 2022-24) ¹ (MM€)	18 531	23 583	50 813	86 770	64 000
Número de voluntários ativos ²	4997 ³	14 000	17 240	20 201	10 000

¹ Mobilização para o Grupo CaixaBank, excluindo o BPI.

² Inclui voluntários do Mês Social.

³ O Mês Social não se realizou devido à pandemia de COVID.

➔ Ver secção “Estratégia de sustentabilidade”

Facilitadores transversais

O Plano incluiu ainda **dois fatores dinamizadores transversais** que apoiaram a concretização destas **três prioridades estratégicas**: por um lado, **as pessoas** e, por outro lado, **a tecnologia**.

*Em primeiro lugar, o CaixaBank deu um especial **ênfoque às pessoas**, procurando ser o melhor Grupo para trabalhar:*



Promovendo uma cultura de equipa estimulante, empenhada, colaborativa e ágil, que fomente uma liderança mais próxima e motivadora.



Promovendo programas de desenvolvimento e planos de carreira para os seus colaboradores, com um modelo de desenvolvimento de pessoas mais proactivo na formação das equipas e com ênfase nas competências críticas.



Promover novas formas de trabalho colaborativo, fomentar o trabalho remoto e ajudar os seus colaboradores a desenvolverem o seu potencial com igualdade de oportunidades através de uma cultura baseada na meritocracia e na diversidade.

Ao nível das pessoas, neste período, o Grupo continuou a promover o desenvolvimento das pessoas como um pilar fundamental da sua estratégia. Neste sentido, o CaixaBank ocupa a 2.ª posição no Ranking Merco Talento 2023 das empresas mais atrativas do sector bancário para trabalhar. Além disso, concluiu-se o processo de identificação das competências críticas, com o objetivo de avaliar e planear os processos e atividades estratégicas e definir ações de *upskilling* e *reskilling* para melhorar a proposta de valor para os colaboradores. Destaca-se também a evolução da presença de mulheres em cargos de gestão, que já se situa em 43,4 % em dezembro de 2024, superando a meta estabelecida para 2024.

	Ponto de partida 2021	2022	2023	Dezembro 2024	Objetivo 2024 ²
Mulheres em cargos de direção (%) ¹	39,9	41,8	43,0	43,4	43,0

¹ Mulheres em cargos de direção (a partir de assistente de direção de grandes agências A e B) do CaixaBank S.A.

² Em 2023, a meta inicialmente prevista para 2024 foi atualizada de 42 % para 43 % com a atualização do Plano para a Igualdade.



Na área tecnológica, avançou-se dentro do calendário previsto na absorção da *cloud* e no reforço da cibersegurança. O plano de transformação de processos registou progressos na melhoria das infraestruturas e dos processos de ponta a ponta. Além disso, foram também implementados vários casos de utilização de IA.

*O segundo fator dinamizador centrou-se na **tecnologia**. O CaixaBank dispõe de excelentes capacidades tecnológicas, nas quais continuará a investir para continuar a impulsionar o negócio com o objetivo de:*



*Dispor de uma infraestrutura de TI eficiente, flexível e resiliente, graças ao impulso da transformação tecnológica do CaixaBank Techo, à adoção da tecnologia *cloud* como pedra angular, ao desenvolvimento de capacidades de dados e analítica avançada e à melhoria contínua das capacidades de ciberdefesa para mitigar o risco crescente nesta área.*



Atribuir recursos de forma eficiente.



Avançar para a gestão de processos de ponta a ponta, identificando e redesenhando processos-chave e construindo peças modulares reutilizáveis de arquitetura funcional.

	Ponto de partida 2021	2022	2023	Dezembro 2024	Objetivo 2024
Absorção <i>cloud</i> (%)	21 %	25 %	30 %	33 %	32 %



Objetivos financeiros



*No final deste Plano Estratégico, o CaixaBank **tinha superado os objetivos financeiros fixados para 2024.***

Na apresentação do Plano Estratégico, o Grupo estabeleceu como objetivos financeiros uma rentabilidade dos capitais próprios (ROTE) superior a 12 % e um rácio de eficiência inferior a 48 %. Comprometeu-se igualmente a oferecer uma remuneração atrativa aos seus acionistas, com um rácio de reembolso superior a 50 %, e fixou um objetivo de 9000 mil milhões de euros de capital a distribuir (acumulado no período 2022-2024)¹. Tudo isto, alavancado numa sólida posição de balanço com um rácio de NPL inferior a 3 %, uma normalização do custo do risco abaixo de 0,35 % (em média 2022-2024) e mantendo uma forte posição de capital, com um objetivo de gestão CET1 sem ajustamentos transitórios IFRS9 entre 11-12 %.

No final do Plano, as principais métricas financeiras apresentaram resultados muito favoráveis. O Grupo registou uma melhoria significativa da rentabilidade com um ROTE de 18,1 % em dezembro de 2024, quando o objetivo inicial do Plano era >12 %. Os custos mantiveram-se próximos do nível de 2021, apesar do choque inflacionista. O rácio de eficiência atingiu mínimos históricos, tal como o rácio NPL. Por último, o Grupo continuou a manter níveis de solvência e liquidez muito sólidos, muito acima do objetivo de distribuição de capital anunciado no Plano Estratégico e atingindo 12 000 mil milhões de euros (em comparação com o objetivo de ~9000 mil milhões de euros).

	Ponto de partida 2021	2022	2023	Dezembro 2024	Objetivo ³ 2024
ROTE (%) (Acumulado 12 meses)	7,6	9,8	15,6	18,1	>12
Rácio NPL (%)	3,6	2,7	2,7	2,6	< 3
Rácio de eficiência recorrente (%) ²	57,7	49,8	40,8	38,5	< 48



¹ Inclui o programa de recompra de ações (SBB) para 2022 mais o excesso de capital gerado em 2022-24 acima de 12 % do rácio CET1 (sem IFRS9 TA).

² O objetivo do rácio de eficiência foi definido ao abrigo da norma IFRS 4. Estima-se que o impacto da aplicação da IFRS17 poderá ser de -2 pontos percentuais. Rácio de eficiência recorrente (excluindo despesas extraordinárias).

³ Objetivos definidos no lançamento do Plano Estratégico. Dada a boa evolução das métricas financeiras, os objetivos para 2024 foram posteriormente atualizados.

Plano Estratégico 2025-2027



Em novembro de 2024, o CaixaBank apresentou o novo Plano Estratégico para o período 2025-2027.

Neste novo Plano Estratégico, o Grupo pretende manter o rumo definido no Plano Estratégico 2022-2024, mas acelerando o ritmo para preparar o futuro. O CaixaBank avançará para 2 grandes objetivos para garantir uma rentabilidade sustentada a longo prazo: por um lado, consolidar a sua posição de liderança no mercado e, por outro, acelerar a transformação para se preparar para um ambiente mais digital e competitivo. Tudo isto, com o compromisso de estar sempre próximo das pessoas para uma sociedade mais sustentável, com um posicionamento ESG diferenciado.

*O Plano Estratégico 2025-2027 assenta em **três linhas estratégicas** para garantir uma rentabilidade sustentada a níveis elevados:*

01

Aceleração do **crescimento**.

02

Transformação do negócio e investimento.

03

Posicionamento diferencial em **ESG**.



1.ª Aceleração do crescimento

O CaixaBank pretende acelerar o crescimento do negócio, tanto em Espanha como em Portugal. Após concluir com êxito a integração com o Bankia, o Grupo pretende consolidar a sua posição de liderança no mercado, aproveitando os seus principais pontos fortes para crescer em todos os segmentos de negócio, atuando sobre as seguintes alavancas:



A fidelização e o envolvimento dos clientes, com especial incidência na angariação de clientes.



Promover os nossos próprios ecossistemas e soluções digitais.



O desenvolvimento de produtos e serviços em torno da sustentabilidade.



Melhorar a proposta de valor para particulares e empresas.



Manter a dinâmica internacional

KPI

Objetivo 2027

Percentagem de empréstimos às famílias e às empresas	Aumento da quota
Percentagem de depósitos de famílias e empresas	Aumento da quota
Percentagem de poupança a longo prazo ¹	Aumento da quota



¹ Quota combinada de fundos de investimento visão fábrica, planos de pensões e seguros de poupança. Com base em dados da INVERCO e da ICEA.

2.ª Transformação e investimento no negócio

O CaixaBank pretende impulsionar a transformação do negócio, acelerando o investimento em tecnologia para apoiar o crescimento em todos os segmentos e preparar-se para um ambiente mais competitivo. O Grupo dispõe da maior rede física em Espanha, especializada por segmentos, com canais digitais e remotos líderes, e quer continuar a construir capacidades diferenciadoras para o futuro. As principais ambições desta linha são:

- > Impulsionar o atendimento especializado e personalizado através da nossa plataforma de distribuição única.
- > Modernizar os canais digitais para melhorar a experiência do cliente e maximizar a capacidade comercial e de absorção operacional.
- > Aumentar o investimento em tecnologia para apoiar iniciativas estratégicas e melhorar as capacidades e a qualidade do serviço.
- > Promover a excelência em toda a organização, fomentando a agilidade e a simplificação e maximizando o potencial dos talentos existentes.

Iniciativas de transformação:



KPI	Objetivo 2027
% Absorção <i>cloud</i>	50 %
% Processos apoiados por IA ¹	~30 %
% Quadro de pessoal <35 anos	> 11 %



¹ % de processos transformados por soluções de IA em relação ao total de processos redesenhados e implementados. A IA inclui, mas não se limita a agentes, grandes modelos linguísticos (LLM), pequenos modelos linguísticos (SLM), aprendizagem automática e outras soluções de inteligência artificial.

3.º Posicionamento diferencial em ESG

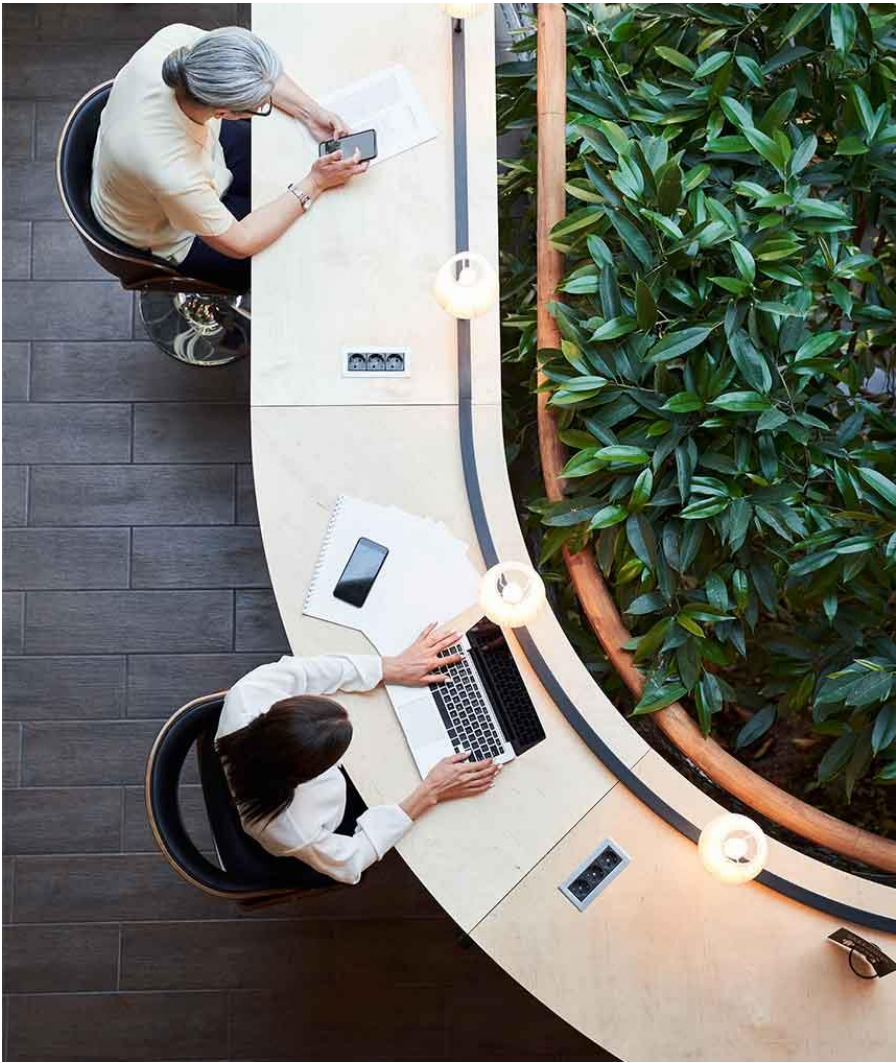
O CaixaBank quer manter a sua essência fundadora, estar próximo das pessoas para uma sociedade mais sustentável, com **2 objetivos claros**:

- > **Avançar para uma economia mais sustentável**, aumentando a mobilização de fundos sustentáveis e implementando os objetivos de descarbonização da carteira, em linha com os compromissos assumidos.
- > **Impulsionar a prosperidade económica e social, concentrando-se em 3 áreas principais: inclusão social e financeira, empregabilidade e emprego**, sendo um ator chave no bem-estar financeiro e pessoal numa sociedade cada vez mais envelhecida.

Alavancas para atingir estes objetivos:

- > *Desenvolvimento de produtos e serviços para apoiar a transição dos nossos clientes (por exemplo, mobilidade, casa, aconselhamento empresarial, etc.).*
- > *Gestão ativa das alavancas de descarbonização (perímetro NZBA) - plano de transição.*
- > *Continuar a formar as equipas comerciais e de risco.*
- > *Plano de envolvimento com clientes empresariais (Banca Empresas e CIB).*

KPI	Objetivo 2027
Mobilização acumulada de fundos sustentáveis (MM€)	~100 000
Pessoas que melhoraram a sua empregabilidade ou tiveram acesso ao emprego graças a soluções específicas (cumulativo 2025-27)	150.000



Objetivos financeiros



Como resultado da implementação e execução deste novo Plano Estratégico, o CaixaBank pretende alcançar os objetivos financeiros estabelecidos para 2027.

O novo Plano Estratégico 2025-2027 visa **alcançar 3 objetivos principais**:

- 1. Manter uma rentabilidade sustentável e investir no negócio.** Os objetivos do Grupo são alcançar um ROTE superior a 16 % em 2027, com uma média no horizonte do Plano superior a 15 %, e um rácio de eficiência próximo de 40 % (*low 40s*). Simultaneamente, o CaixaBank prevê que a margem financeira cresça cerca de 0 % e as receitas por serviços se aproximem de valores médios de um dígito, mantendo os custos sob controlo com um crescimento próximo de 4 %, tudo isto em termos de TACC durante este Plano Estratégico.
- 2. Crescimento da rentabilidade com critérios de prudência.** O CaixaBank pretende alcançar um crescimento do volume de negócio superior a 4 % em termos de TACC, mantendo o rácio de NPL em níveis próximos de 2 % em 2027 e o Custo do Risco abaixo de 30 p.b. em média por ano no período 2025-2027.
- 3. Elevada capacidade de distribuição.** Por último, o Plano Estratégico inclui o compromisso de distribuir dividendos em numerário com um rácio de *pay-out* entre 50 % e 60 % do resultado líquido consolidado, incluindo um dividendo intercalar anual, e a distribuição adicional¹ de capital CET1 acima de 12,5 %, mantendo uma forte posição de capital com um rácio CET1 alvo de gestão entre 11,5-12,5 %².

KPI	Objetivo 2027
% ROTE	> 16 %
Rácio de eficiência	Low 40s
Rácio de atraso de pagamento	~2%

¹ Sujeito à aprovação do BCE e do Conselho de Administração. Considera a consecução dos objetivos de capital e de rentabilidade estabelecidos no Plano Estratégico 2025-2027.

² O limiar para a distribuição adicional do excesso de capital CET1 até 2025 é de 12,25 %.



5. Resultados e Informação Financeira

Principais métricas financeiras do Grupo CaixaBank

A informação de gestão financeira refere-se a dados consolidados do Grupo CaixaBank, cujas principais métricas financeiras são as seguintes:

(Milhões de euros)			
RESULTADOS	2024	2023	Variação
Margem de juros	11 108	10 113	9,8 %
Receitas de serviços	4 995	4 776	4,6 %
Margem operacional	9 765	8 410	16,1 %
Resultado atribuível ao Grupo	5 787	4 816	20,2 %
PRINCIPAIS RÁCIOS (últimos 12 meses)			
Rácio de eficiência	38,5 %	40,9 %	(2,4)
Custo do risco (últimos 12 meses)	0,27 %	0,28 %	(0,01)
ROE	15,4 %	13,2 %	2,2
ROTE	18,1 %	15,6 %	2,4
ROA	0,9 %	0,7 %	0,2
RORWA	2,4 %	2,1 %	0,3

(Milhões de euros / %)			
BALANÇO	2024	2023	Variação
Total de Ativos	631 003	607 167	3,9 %
Capital próprio	36 865	36 339	1,4 %
ATIVIDADE			
Recursos de clientes	685 365	630 330	8,7 %
Crédito a clientes, bruto	361 214	354 098	2,0 %
GESTÃO DO RISCO			
Rácio de atraso de pagamento	2,6 %	2,7 %	(0,1)
Cobertura de NPL	69 %	73 %	(4,3)
LIQUIDEZ			
Rácio de cobertura de liquidez	207 %	215 %	(9)
Empréstimo para depósitos	86 %	89 %	(4)
SOLVÊNCIA			
Capital próprio Tier 1 (CET1)	12,2 %	12,4 %	(0,2)
Escalão 1	14,0 %	14,4 %	(0,4)
Capital total	16,6 %	17,1 %	(0,5)
MREL	28,1 %	26,8 %	1,2
Ativos ponderados por risco (APR)	237 969	228 428	9 541
Rácio de alavancagem	5,7 %	5,8 %	(0,1)

A secção “Resultados” que se segue apresenta o desempenho dos negócios da CaixaBank Payments&Consumer, salvo indicação em contrário.

Resultados do CaixaBank Payments & Consumer

Apresenta-se, a seguir, a conta de ganhos e perdas do CaixaBank Payments & Consumer para o exercício de 2024, bem como a comparação com o exercício anterior:

milhares de euros	2024	2023
Margem de juros	524 970	511 062
Receitas por dividendos	35 421	77 755
Comissões líquidas	344 319	352 654
Ganhos/perdas em ativos e passivos financeiros e outros	(117)	(1 736)
Outras receitas e despesas de exploração	(73 038)	(55 544)
Margem bruta	831 555	884 191
Despesas administrativas e amortizações recorrentes	(303 212)	(275 121)
Margem operacional	528 343	609 070
Perdas por imparidade de ativos financeiros	(146 372)	(207 180)
Outras dotações para provisões	(74 990)	(76 879)
Ganhos/perdas no desconhecimento de ativos e outros	82 640	(348)
Resultado antes de impostos	389 621	324 663
Imposto sobre sociedades	(99 795)	(90 581)
Resultado após impostos	289 826	234 082

O **resultado após impostos** ascendeu a **290 milhões de euros**, face aos 234 milhões de euros no ano anterior **(+24%)**.

No exercício de 2024, a atividade do negócio de financiamento do consumo e dos meios de pagamento continuou a crescer em linha com o sector do Consumo em termos globais, em consonância com os últimos anos.

O **volume de negócios dos cartões** ascendeu a 115.445 milhões de euros e continuou a crescer, com uma percentagem de **+8 %** face a 2023.

Os **novos financiamentos concedidos** e as **vendas financiadas com cartões** cresceram **+4 %** em termos homólogos para 6317 milhões de euros.

A **carteira de crédito** a clientes, excluindo correções de valor e ajustamentos de avaliação, aumentou +3 % em termos homólogos para 10 137 milhões de euros.

As **margens de juro** ascenderam a **525 milhões de euros (+2,7 %** em termos homólogos). O aumento das margens de juro deve-se principalmente a um crescimento das receitas de 50 milhões de euros, ligado a uma maior dimensão da carteira, que foi superior ao aumento dos custos de financiamento, ligado à evolução das taxas de juro do mercado, de 36 milhões de euros.

As **receitas de dividendos** foram reduzidas pelo facto de os dividendos da Facilitea terem sido inferiores aos do ano anterior.

As **receitas líquidas de comissões** ascenderam a **344 milhões de euros** (-2,4 % em relação ao exercício anterior), apesar de um aumento das taxas de câmbio devido a um maior volume da atividade, uma vez que foram registadas menos receitas por assinatura, comissões por disposição de numerário e comissões pagas mais elevadas.

Na rubrica **“Outras receitas e despesas operacionais”** observa-se uma **diminuição de 17 milhões de euros**, devido a uma maior participação nos lucros decorrente dos principais acordos com prescritores e a um maior volume de despesas com operações fraudulentas.

O menor dividendo da Facilitea e os impactos noutras receitas e despesas operacionais são os maiores efeitos **na margem bruta da empresa, que diminuiu 6 % em comparação com 2023**.

As **despesas de administração e amortizações** ascenderam a **303 milhões de euros** face aos 275 milhões de euros do exercício anterior **(+10,2 %)**, investindo na melhoria dos Sistemas, na inovação e digitalização, e na melhoria do atendimento ao cliente.

As **perdas por imparidade de ativos financeiros** diminuíram **29,4%**, em consequência da utilização de fundos, da incerteza macroeconómica e do menor impacto das recalibrações dos modelos de risco.

As **outras provisões** diminuíram **2,5 %** em relação a 2023 devido a vários fatores, incluindo uma redução da cobertura dos saldos disponíveis de cartões com um impacto positivo de 23 milhões de euros nos resultados e uma menor provisão para contingência legal de usura de 8 milhões de euros, parcialmente compensada pela imparidade da participação na Brilliance BEA Auto Finance de 18 milhões de euros e pelo registo de uma provisão para contrato oneroso de 12 milhões de euros.

Os **ganhos/perdas com o desconhecimento de ativos e outros** refletem principalmente os resultados de operações empresariais pontuais e os resultados por vendas e amortizações/depreciações de ativos. Em 2024, o impacto mais significativo foi a mais-valia obtida com a venda da participação na Global Payments Caixa Acquisition Corp.

Liquidez

A Entidade gere o risco de liquidez com o objetivo de manter níveis de liquidez que lhe permitam cumprir confortavelmente os seus compromissos de pagamento e não prejudiquem a sua atividade de investimento por falta de fundos emprestáveis, mantendo-se sempre dentro do quadro de apetência pelo risco.

A nota 3.4.3. “Risco de liquidez e de financiamento” da memória apensa às presentes contas anuais individuais descreve os princípios estratégicos, a estratégia de risco e a apetência da Entidade pelo risco de liquidez e de financiamento.

Os principais números do Grupo CaixaBank em relação à liquidez e estrutura de financiamento são os seguintes:

(Milhões de euros)	Grupo CaixaBank	
	31-12-2024	31-12-2023(*)
Ativos líquidos totais	170 723	160 204
do qual: HQLA	111 109	101 384
dos quais: saldo disponível ao abrigo de políticas não-HQLA	59 615	58 820
Financiamento institucional	57 246	56 227

(*) Informação correspondente às contas anuais consolidadas elaboradas

Existem requisitos regulamentares de liquidez, que no caso do perímetro de reporte e cumprimento regulamentar do “Subgrupo Único de Liquidez” (Subgrupo CaixaBank), são os seguintes:

O Rácio de Cobertura de Liquidez (LCR) em 31 de dezembro de 2024 é de 207 %, evidenciando uma posição de liquidez folgada (204 % LCR médio dos últimos 12 meses), acima do requisito mínimo regulamentar de 100 %.

O Rácio de Financiamento Estável (NSFR) é de 146 % em 31 de dezembro de 2024, acima do requisito mínimo regulamentar de 100 %.



6. Informação não financeira

“Em termos de informação não financeira, o Grupo CaixaBank comunicou pela primeira vez a sua Declaração de Informação Não Financeira (EINF), baseada nas Normas Europeias de Informação sobre Sustentabilidade (doravante, NEIS ou ESRS, sigla em inglês), em resposta aos requisitos de informação estabelecidos na Diretiva de Informação sobre Sustentabilidade Corporativa (CSRD), que está a ser transposta para o quadro legal espanhol, juntamente com os requisitos da Lei 11/2018.

O CaixaBank Payments&Consumer, beneficiando das derrogações e isenções previstas na Lei 11/2018, incorpora toda a sua informação não financeira no EINF do Grupo, o qual é incluído no Relatório de Gestão consolidado do Grupo CaixaBank relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024 e que será depositado na Conservatória do Registo Comercial de Valência.



Glossário – Informação financeira

Para além da informação financeira, elaborada de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (NIRF), este documento inclui determinadas Medidas Alternativas de Desempenho (MAR), tal como definidas nas Diretrizes sobre Medidas Alternativas do Rendimento publicadas pela Autoridade Europeia dos Valores Mobiliários e dos Mercados a 30 de junho de 2015 (ESMA/2015/1057 - "as Diretrizes da ESMA"). O CaixaBank utiliza determinados MAR, que não foram auditadas, com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão do desempenho financeiro do Grupo. Estas medidas devem ser consideradas como informação adicional e em caso algum substituem a informação financeira elaborada de acordo com as NIIF. Além disso, a forma como o Grupo define e calcula estas medidas pode diferir de medidas semelhantes calculadas por outras empresas e, por conseguinte, podem não ser comparáveis.

As Diretrizes da ESMA definem as MAR como uma medida financeira do rendimento financeiro passado ou futuro, da posição financeira ou dos fluxos de caixa, que não seja uma medida financeira definida ou pormenorizada no âmbito da informação financeira aplicável.

Seguindo as recomendações das diretrizes acima mencionadas, os detalhes das MAR utilizadas, bem como a reconciliação de certos indicadores de gestão com os apresentados nas demonstrações financeiras consolidadas em NIFF, são apresentados a seguir. Os valores são apresentados em milhões de euros, salvo indicação em contrário.

Rentabilidade e eficiência

Diferencial do balanço: é a diferença entre: (i) a taxa média de rentabilidade dos ativos (obtida dividindo as receitas de juros pelos ativos totais médios do período) e; (ii) a taxa média de custo dos recursos (obtida dividindo as despesas de juros pelos recursos totais médios do período). Permite monitorizar o diferencial entre as receitas e as despesas de juros geradas por todos os ativos e passivos do balanço do Grupo.

Nota: Os saldos médios para o período observado são calculados com base nos saldos diários do período, exceto no caso de algumas filiais para as quais os saldos médios são calculados como a média aritmética dos saldos pontuais existentes em cada fecho mensal.

Spread de clientes: é a diferença entre: (i) a taxa média dos rendimentos da carteira de crédito (obtida através da divisão das receitas da carteira de crédito pelo saldo médio da carteira de crédito líquida desse período) e; (ii) a taxa média dos recursos da atividade a retalho (obtida através da divisão do custo dos recursos da atividade a retalho pelo saldo médio dos mesmos, excluindo os passivos subordinados que podem ser classificados como de retalho). Permite monitorizar o diferencial entre as receitas e despesas de juros de clientes.

Nota: Os saldos médios para o período observado são calculados com base nos saldos diários do período, exceto no caso de algumas filiais para as quais os saldos médios são calculados como a média aritmética dos saldos pontuais existentes em cada fecho mensal.

Rácio de eficiência: é o quociente entre as despesas operacionais (despesas administrativas e amortizações) e a margem bruta (ou rendimento de base para o rácio de eficiência de base) dos últimos doze meses. Este é o rácio habitual no sector bancário para relacionar os custos com as receitas geradas.

ROA: é o quociente entre o resultado líquido (ajustado pelo montante do cupão do *Additional Tier* registado nos fundos próprios) e os ativos totais médios dos últimos doze meses (calculados como a média dos saldos diários do período em análise). Indica a rentabilidade obtida em relação aos ativos.

ROE: é o quociente entre o resultado atribuível do Grupo (ajustado pelo montante do cupão do *Additional Tier 1* registado nos fundos próprios) e os fundos próprios acrescidos dos ajustamentos de avaliação médios dos últimos doze meses (calculados como a média dos saldos médios mensais). Permite monitorizar a rentabilidade obtida sobre os fundos próprios.

RORWA: é o quociente entre o resultado líquido (ajustado pelo montante do cupão do *Additional Tier* registado nos fundos próprios) e os ativos totais médios ponderados por risco dos últimos doze meses (calculados como a média dos saldos diários trimestrais). Indica a rentabilidade obtida através da ponderação dos ativos pelo seu risco.

ROTE: é o quociente entre; (i) o lucro atribuível ao Grupo (ajustado pelo montante do cupão do *Additional Tier 1* registado nos fundos próprios) e; (ii) os fundos próprios acrescidos dos ajustamentos de avaliação médios dos últimos doze meses (calculados como a média dos saldos médios mensais) deduzidos dos ativos intangíveis com critérios de gestão (obtidos a partir da rubrica "Ativos intangíveis" do balanço público acrescidos dos ativos intangíveis e *goodwill* associados às empresas participadas, líquidos da respetiva provisão para imparidade, registados na rubrica "Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas" do balanço público). Indicador utilizado para medir a rentabilidade dos capitais próprios tangíveis.

Gestão do risco

Custo do risco (CoR): é o quociente entre o total das provisões para insolvências (doze meses) e o saldo bruto médio do crédito a clientes e riscos contingentes, com critérios de gestão (calculado como a média dos saldos finais de cada mês do período). Métrica utilizada para monitorizar o custo das provisões para insolvências sobre a carteira de crédito.

Rácio de cobertura: é o quociente entre (i) o total dos fundos por imparidade no crédito a clientes e os riscos contingentes, com critérios de gestão, e (ii) os devedores duvidosos do crédito a clientes e os riscos contingentes, com critérios de gestão. Métrica utilizada para monitorizar a cobertura por provisões para crédito de cobrança duvidosa.

Rácio de morosidade: é o quociente entre (i) os devedores duvidosos dos créditos a clientes e os riscos contingentes, com critérios de gestão, e; (ii) os créditos a clientes e os riscos contingentes brutos, com critérios de gestão. Métrica utilizada para monitorizar e acompanhar a evolução da qualidade da carteira de créditos.