

Junta General Ordinaria de Accionistas

Alicante, 24 de marzo de 2022

Discurso del Sr. César González-Bueno

Buenas tardes, señoras y señores accionistas.

Es para mí un placer dirigirme a ustedes en esta Junta General de Accionistas de Banco Sabadell como Consejero Delegado de la entidad, tras la aprobación de mi nombramiento por parte de la Junta en marzo del año pasado.

Para empezar mi intervención, en la que intentaré ser breve y conciso, voy a hacer un repaso de los hitos más destacados de 2021.

En marzo, se implantó una nueva estructura organizativa verticalizada por negocios, diseñada para dar mayor centralidad al cliente y poder satisfacer mejor sus necesidades. La nueva estructura organizativa está siendo, además, un elemento clave para poner más foco en la gestión de la rentabilidad de cada negocio.

En abril se implementó una nueva gobernanza, alineada con las mejores prácticas de mercado.

En mayo se presentó el plan estratégico 2023, y tan solo unos meses más tarde, ya empezamos a ver las primeras entregas concretas de la transformación en cada negocio.

TSB, nuestra filial británica, dio un giro radical, y sus resultados volvieron a la senda de los beneficios.

Y, por último, destacar el acuerdo laboral que se firmó en octubre, acordado con el 100% de la mesa negociadora y basado en la voluntariedad. Un acuerdo que nos ha permitido reforzar el proyecto de Banco Sabadell a largo plazo.

A lo largo de 2021, el banco ha presentado buenos resultados trimestre a trimestre, acabando el año por encima de las expectativas y recuperando la confianza del mercado, lo que se ha traducido en una revalorización de la acción cercana al 70% en 2021.

Paso a comentarles los resultados del ejercicio.

En 2021 el beneficio neto atribuido al grupo ha alcanzado los 530 millones de euros. En 2020, el beneficio fue de 2 millones, tras realizar un importante esfuerzo en provisiones para cubrir los potenciales impactos de la crisis del covid-19 y robustecer el balance del banco.

Todas las rúbricas de la cuenta de resultados han mejorado respecto a 2020. El margen de intereses ha crecido un 0,8%, remarcable en un entorno de tipos negativos como el actual. Las comisiones netas se han incrementado un 8,7%, gracias al buen comportamiento de las comisiones de servicios y de gestión de activos.

Los costes recurrentes, es decir, sin incluir costes extraordinarios de reestructuraciones, se han reducido un 2,3%. Los ahorros derivados del plan de eficiencia, que comentaré más adelante, ya son visibles.

El margen recurrente, que corresponde a los ingresos ordinarios del negocio menos los costes, ha aumentado un 12,6%.

Las provisiones se han reducido un 46,2%, por la buena marcha de la economía y también, como he comentado, por el esfuerzo hecho en 2020 para robustecer nuestro balance. Por otro lado, la contribución de TSB ha dado un giro radical. En 2021 TSB ha aportado 118 millones de euros a los resultados del Grupo, que contrastan con las pérdidas de 220 millones del año anterior.

En suma, unos buenos resultados, que han permitido que la rentabilidad sobre capital tangible, conocida como ROTE, aumente hasta el 5%, una importante mejora en tan solo un año.

Paso a comentar la evolución del balance.

El crédito del Grupo ha crecido un 6,7% respecto a 2020.

Por geografías, España ha crecido un 3,2% y TSB un 19,1%.

En los otros negocios internacionales (México, Miami y el resto de oficinas en el exterior), el crédito ha disminuido un 3,1%. Esto está en línea con las prioridades del plan estratégico, tal como explicaré más adelante: crecimiento en España y TSB, y desapalancamiento en el resto de negocios internacionales.

En España, la producción de nuevas hipotecas ha superado los 5.500 millones de euros, un 38% más que en 2020. La cuota de mercado, que mide el volumen de nuestra cartera con el total del sector, ha ascendido hasta el 6,6%, y aumenta 12 puntos básicos en el año.

Los nuevos préstamos al consumo han totalizado 1.481 millones de euros, creciendo un 11%, reflejo de la mejora de la economía durante 2021. Nuestra cuota de mercado ha crecido hasta el 3,7%.

Los nuevos préstamos y créditos a empresas han sumado 11.751 millones de euros, por debajo de 2020, cuando se pusieron en marcha los créditos avalados por el ICO a raíz de la crisis del covid-19. La liquidez acumulada por las empresas durante 2020 ha derivado en un menor volumen de crédito nuevo en 2021.

Teniendo en cuenta este contexto, el banco ha tenido buen desempeño, tal como refleja nuestra cuota de mercado de estoc de crédito empresarial, que ha crecido hasta el 9,8%, 26 puntos básicos más que en 2020.

En cuanto a TSB, las nuevas hipotecas han alcanzado un récord histórico, cerrando el año en 9.160 millones de libras, un 50% más que el año anterior. La cuota de mercado en estoc de crédito hipotecario ha crecido 19 puntos básicos hasta el 2,2%.

Los recursos de clientes del Grupo han crecido un 7,9% en 2021. Los recursos en balance, principalmente depósitos, un 7,5%. Y los recursos de fuera de balance un 9,5%, gracias al impulso de los fondos de inversión.

Entrando en la gestión del riesgo de crédito, la ratio de morosidad ha crecido ligeramente hasta el 3,65%, tras incrementarse el saldo de activos dudosos en 395 millones de euros, en buena medida por cambios en los criterios aplicados para estimar qué operaciones de crédito deben clasificarse como saldo dudoso subjetivo, y por ajustes en el perímetro final de activos dudosos incluidos en operaciones de venta de carteras acometidas en años anteriores.

La ratio de activos problemáticos, que además de los saldos dudosos incluye los activos adjudicados, se ha mantenido estable en el 4,4%, con un nivel de cobertura del 53%.

Por otro lado, el coste de riesgo de crédito ha caído de 86 puntos básicos en 2020 a 49 en 2021.

Como antes he comentado, en 2020 se hizo un importante esfuerzo en provisiones para cubrir los potenciales impactos de la crisis del covid-19, y ya anticipamos que en 2021 el coste de riesgo de crédito se reduciría, como así ha sucedido.

Hoy Banco Sabadell tiene un balance saneado aunque, como no puede ser de otra manera, la gestión rigurosa del riesgo y el control de la morosidad seguirán siendo foco de atención preferente.

Respecto a capital y liquidez, tenemos una posición confortable.

En 2021, la ratio CET 1 fully loaded ha crecido en 20 puntos básicos, hasta el 12,22%.

Esto es especialmente remarcable considerando el fuerte incremento del crédito que antes he comentado.

El colchón MDA, es decir, el colchón sobre los requerimientos de capital mínimos regulatorios, es de 398 puntos básicos, 85 puntos básicos más que en diciembre 2020.

Por su parte, la ratio de liquidez, LCR por sus siglas en inglés, cierra el año en el 221%, muy por encima del mínimo exigible del 100%.

Señoras y señores accionistas, a continuación voy a hablar del compromiso de Banco Sabadell con la sostenibilidad.

En 2021 el banco concedió 3.593 millones de euros en financiación sostenible, es decir, ligada a productos o finalidades sostenibles.

Y concedió 3.417 millones en financiación social, que tiene por objeto impulsar y mantener el empleo a través del crédito a microempresas.

Pero nuestra estrategia en sostenibilidad va más allá de las cifras de financiación.

Basamos nuestra estrategia en 4 ejes: avanzar como entidad sostenible, acompañar a los clientes en la transición hacia una economía sostenible, ofrecer oportunidades de inversión que contribuyan a la sostenibilidad, y trabajar juntos para una sociedad sostenible y cohesionada.

A partir de estos ejes se han definido diferentes compromisos, cada uno de los cuales se materializa en objetivos y palancas de actuación concretas.

A este marco de actuación lo llamamos Sabadell Compromiso Sostenible. Es un marco de actuación que tiene compromisos concretos y objetivos medibles, desde un

enfoque orientado a la acción, realista y serio. Es nuestro planteamiento en un aspecto tan crucial como la sostenibilidad.

Paso a comentar nuestro Plan Estratégico 2023, que se presentó el 28 de mayo de 2021.

El planteamiento del Plan partió del diagnóstico sobre cada negocio del banco, y definió prioridades estratégicas específicas y diferenciadas para cada uno de ellos.

Banca de Particulares representa aproximadamente una cuarta parte del capital del Grupo. Su rentabilidad era baja, principalmente por su alta base de costes.

El enfoque estratégico es de transformación radical: crecimiento, reducción de costes y transformación de nuestra manera de servir a los clientes.

En Banca de Empresas tenemos una potente franquicia, reconocida por el mercado y los clientes. Tiene asignado alrededor de un tercio del capital del Grupo, y es rentable y eficiente.

El enfoque estratégico es evolucionar. Impulsar el crecimiento en pymes y grandes empresas, y reducir costes en los segmentos de autónomos y negocios, en línea con el enfoque de Banca de Particulares.

Banca Corporativa España es pequeña en términos de capital, pero rentable. Esto es algo que queremos mantener. TSB representa una parte importante del capital del Grupo. Antes del Plan Estratégico no había tenido un buen desempeño en términos de eficiencia y rentabilidad, aunque ya he explicado que en 2021 TSB ha dado un giro radical. Su enfoque estratégico es centrarse en su *core*, lo que mejor sabe hacer y que el mercado le reconoce: el negocio hipotecario.

Finalmente, tenemos el resto de negocios internacionales: México, Miami y las otras oficinas en el exterior.

Nuestro enfoque estratégico aquí pasa por optimizar el uso del capital, un mayor foco en la rentabilidad y un eventual desapalancamiento.

Entrando en la ejecución del Plan, en 2021 Banco Sabadell implantó un plan de eficiencia en España, para abordar la necesaria reducción de costes que he citado.

La primera fase se completó en el primer trimestre de 2021, permitiendo unos ahorros de costes en base anual de 140 millones de euros. La segunda fase se ha completado en el primer trimestre de este 2022, y los ahorros esperados ascienden a 130 millones de euros anuales.

Los costes de reestructuración se han financiado, íntegramente, con plusvalías de ventas de la cartera ALCO.

Un elemento fundamental de la segunda fase del plan de eficiencia ha sido el acuerdo laboral para la reducción de plantilla alcanzado en la última parte del año, que he comentado al principio de mi intervención. Asimismo, también han contribuido al plan de eficiencia la reducción del número de oficinas, impulsada en buena medida por una mayor digitalización de los clientes.

En este punto, permítanme que haga un inciso para decirles que, tras esta reducción del número de oficinas, y para dar respuesta a la inquietud social sobre la atención a personas mayores, hemos implantado mejoras en la atención.

Hemos extendido el horario de caja hasta las 2 del mediodía en 237 oficinas adicionales. Estas oficinas adicionales son aquellas donde se ha identificado que esta medida puede tener un mayor impacto: poblaciones donde el banco solo tiene una oficina en la plaza y hay al menos 4 visitas al día de personas mayores.

En 2022 vamos a renovar 400 cajeros, y asumimos un compromiso de resolución de incidencias y averías en menos de 7 horas en el 98% de los casos.

Hemos establecido un teléfono gratuito de atención personal para clientes mayores de 70 años entre las 8 y las 19 horas, y un servicio de incidencias 24 horas, los 365 días del año.

Y hemos ampliado el programa de voluntariado de 650 a unas 800 personas, fundamentalmente prejubilados del banco que prestan especial atención a la formación financiera y digital a los colectivos necesitados de apoyo. Estas medidas nos permiten seguir mejorando el servicio a nuestros clientes, y en particular a las personas mayores y aquellas que necesitan atención personalizada.

Una vez comentadas estas mejoras en la atención de oficinas, permítanme que vuelva al Plan Estratégico. Entrando en el detalle de cada negocio y los avances durante 2021, empezaré hablando de la transformación radical de Banca de Particulares.

En aquellos productos más complejos, como hipotecas, seguros y ahorro-inversión, en 2021 ejecutamos un primer despliegue de gestores especializados. Estos gestores ofrecen acompañamiento personalizado y experto a nuestros clientes en estos productos.

Complementariamente, estamos construyendo una oferta fundamentalmente digital y remota en aquellos productos en los que el cliente quiere autonomía e inmediatez, como son préstamos al consumo, cuentas y tarjetas. Ejemplos ilustrativos del avance de 2021 son la ampliación de la base de clientes con préstamos al consumo preconcedido, y el piloto de alta digital de clientes.

En Banca de Empresas estamos evolucionando e impulsando el crecimiento a partir de palancas concretas: más soluciones especializadas para pymes, nuevas soluciones sectoriales para negocios, acompañamiento con los fondos europeos Next Generation EU, y acompañamiento en la internacionalización de los clientes. Esto viene complementado por un marco de gestión de riesgos reforzado, y más foco de gestión en la rentabilidad de la cartera.

En 2021 ya hemos reforzado el equipo de especialistas de middle market, es decir, de soluciones especializadas para pymes, hemos lanzado 11 nuevas ofertas sectoriales para negocios, y ya tenemos preparada una propuesta de valor diferencial para acompañar a nuestros clientes con los fondos europeos.

En Banca Corporativa España queremos mantener nuestra posición y tamaño, pero estamos imprimiendo más foco en la mejora de la rentabilidad cliente a cliente, y en que las unidades de producto especializado generen más ingresos para el Grupo.

Respecto TSB, el Plan Estratégico contempla tres focos principales de actuación. Crecer en hipotecas más que el

mercado, impulsando así los ingresos y manteniendo un perfil de riesgo conservador. Reducir la base de costes, apoyándose en la transformación digital del modelo operativo. Y la suficiencia de capital, manteniendo una ratio superior al 14% durante el Plan.

En 2021, TSB ha incrementado su cuota de mercado en hipotecas, tal como he comentado anteriormente, en 19 puntos básicos durante el año, ha reducido sus costes recurrentes un 4% respecto 2020, y su ratio de capital alcanza el 15,9%.

En los otros negocios internacionales, existen prioridades específicas para cada negocio: en México foco en una rigurosa gestión de costes, en Miami reforzar el negocio de Banca Privada, y en el resto de oficinas en el exterior priorizar el acompañamiento de los clientes españoles en su actividad internacional.

Todo esto bajo un enfoque general: desapalancamiento y foco en rentabilidad, con el objetivo de que estos negocios sean más eficientes en términos de capital. En 2021 ya se han visto resultados en este sentido, por ejemplo, la venta de BancSabadell Andorra y, como he comentado anteriormente, la reducción del volumen de crédito.

Vamos a ver ahora los objetivos financieros para 2023, último año del plan, y cómo los resultados de 2021 están en línea con estos objetivos.

El contexto de tipos es adverso para el margen de intereses, pero nuestro objetivo es crecer a un dígito bajo hasta 2023.

En 2021 hemos crecido un 0,8%.

En comisiones queremos crecer a dígito medio hasta 2023.

En 2021 hemos crecido un 8,7%.

El margen antes de dotaciones sobre activos ponderados por riesgo para 2023 dijimos que sería superior a 250 puntos básicos. Aquí estamos aún algo por debajo, en 212 puntos básicos.

El coste de riesgo tiene un objetivo de 45 puntos básicos en 2023, y en 2021 ha bajado hasta los 49 puntos básicos.

En cuanto a la ratio de activos problemáticos queremos estar por debajo del 5% en 2023, y en 2021 estamos en el 4,4%.

En capital, hemos dicho que vamos a mantener la ratio CET1 fully loaded por encima del 12% durante el Plan, y en 2021 ha sido del 12,22%.

En cuanto a rentabilidad, el objetivo es alcanzar un ROTE del 6% en 2023. En 2021 el ROTE ha sido del 5%.

Los buenos resultados alcanzados en 2021, y la buena marcha de la transformación, nos ha llevado a anticipar el objetivo de 2023 a este año 2022.

Como saben, el Plan Estratégico tiene como horizonte el año 2023, y prevé una importante mejora de nuestra rentabilidad. Pero más allá, la transformación que estamos acometiendo seguirá dando frutos y nuestra rentabilidad seguirá mejorando.

Señoras y señores accionistas, tal como les he explicado durante mi intervención, 2021 ha sido un año muy positivo para Banco Sabadell.

Buenos resultados, en línea con los objetivos del Plan Estratégico.

Buen perfil de riesgo, y confortable posición de capital y liquidez.

En España, excelente dinámica comercial con buen avance de la transformación. Y giro radical en la contribución de TSB al Grupo.

En 2022, vamos a acelerar la transformación del plan estratégico para seguir entregando buenos resultados trimestre a trimestre.

Para terminar mi intervención, querría hacer referencia al contexto que estamos viviendo.

La guerra entre Rusia y Ucrania, además del sufrimiento sobre muchas personas, puede tener efecto sobre la economía global.

El impacto directo de esta crisis sobre Banco Sabadell es muy limitado pero, lógicamente, estamos expuestos al impacto que la situación actual tenga sobre la economía española.

En cualquier caso, tenemos unos fundamentales sólidos y una hoja de ruta clara para seguir mejorando la rentabilidad en el futuro, y así aumentar el valor generado para los accionistas. Tengo mucha confianza en el proyecto de Banco Sabadell.

Señoras y señores accionistas, muchas gracias por su atención.