

Pla Triple

Després de finalitzar el 2013 un període de creixement orgànic, evolucionar d'un banc especialitzat a un banc universal i construir una franquícia a Florida, Banc Sabadell estava exposat als desafiaments següents (G3):

- a) El volum d'actius problemàtics havia crescut substancialment.
- b) La rendibilitat es va veure afectada, entre altres motius, per la integració d'entitats amb baixos marges, el despaquetament d'empreses i particulars o la caiguda de tipus.
- c) Els actius estaven principalment concentrats a Espanya.

En aquest context, es va desenvolupar un nou pla de negoci per afrontar aquests reptes a través de tres pilars (G4).

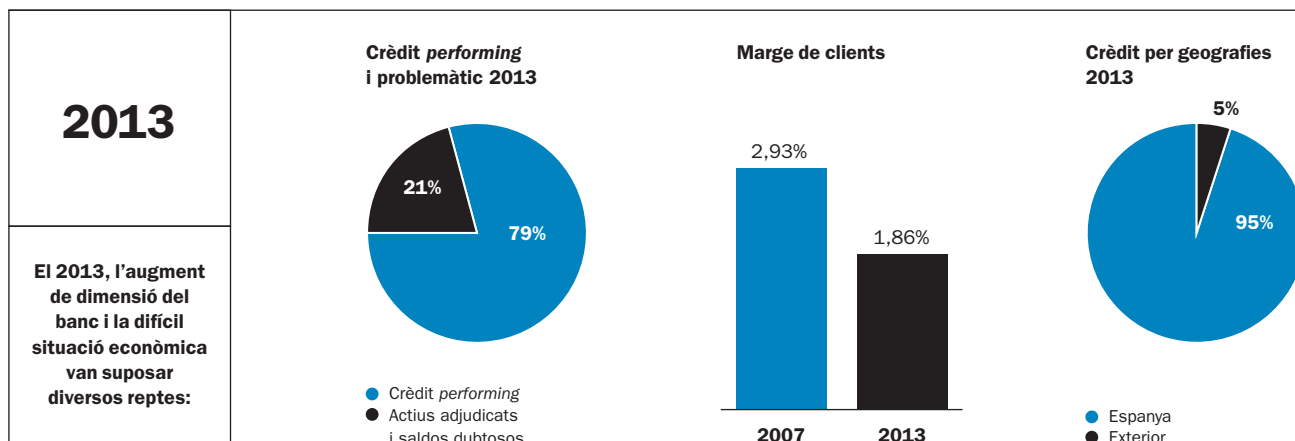
El primer focus del Pla Triple girava al voltant de la transformació tant del balanç com del model comercial i productiu. La transformació del balanç es concentrava a

disminuir la morositat i els actius immobiliaris adjudicats. Així mateix, amb l'objectiu d'impulsar el compromís de mantenir una relació a llarg termini amb el client, Banc Sabadell va apostar per desplegar un nou model comercial i productiu que permetés incrementar la productivitat i eficiència, millorant l'experiència de client en tots els segments, i sense que minvés la qualitat de servei que sempre ha caracteritzat el banc.

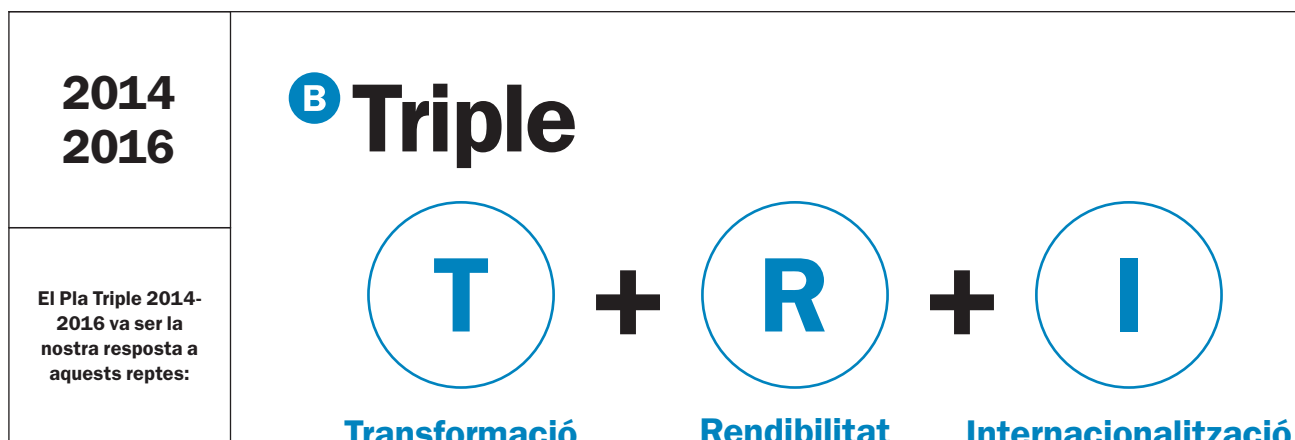
El segon focus del pla de negoci era la millora de la rendibilitat. Després d'experimentar un salt qualitatiu en dimensió durant els últims anys –1,9 milions de clients el 2007; 6,4 milions el 2013–, Banc Sabadell va decidir centrar-se a consolidar el negoci domèstic i rendibilitzar els nous negocis adquirits.

A més d'aquests dos grans eixos, el Pla Triple es fixava com a tercer eix la internacionalització, i posava les bases per dur-la a terme amb l'entrada en nous mercats.

G3



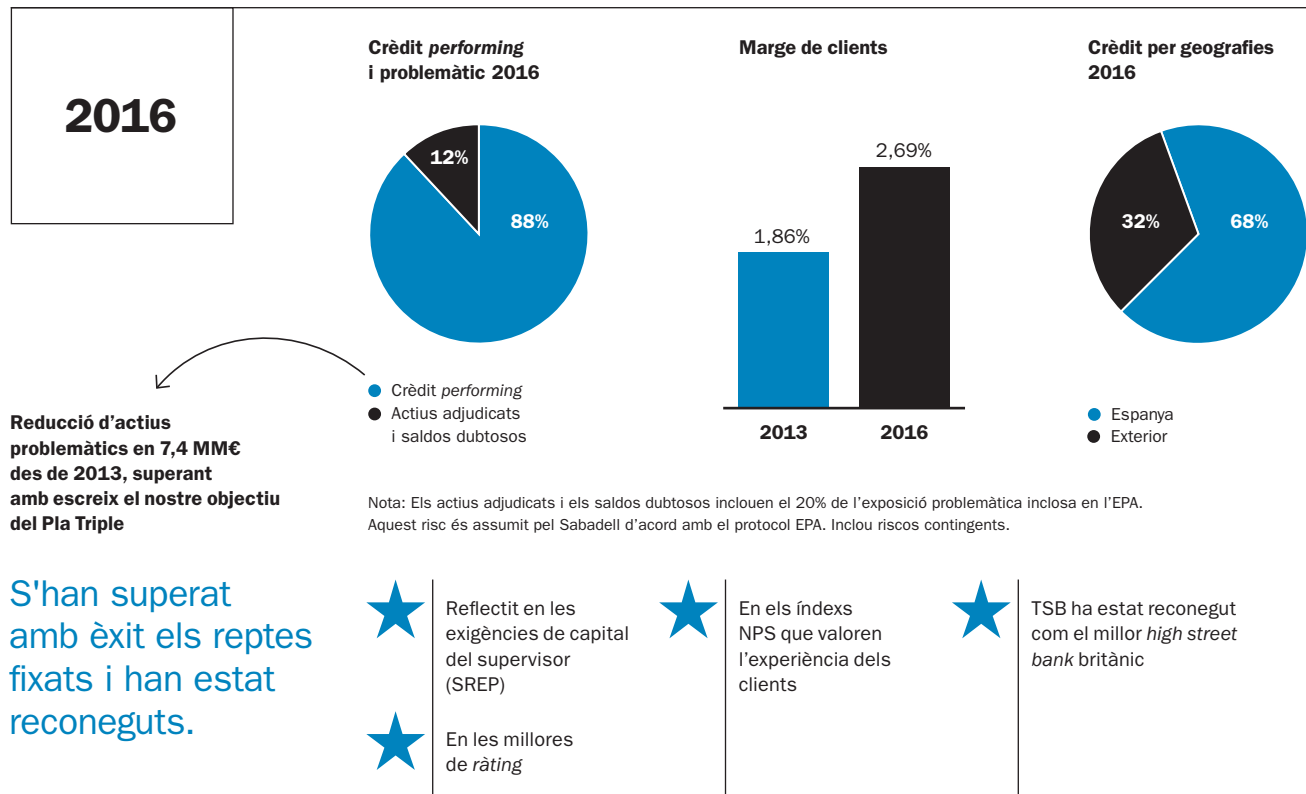
G4 Eixos d'actuació del Pla Triple



- 1 Balanç
- 2 Model de producció
- 3 Comercial

Resultats del Pla Triple (2014-2016)

G5



Transformació

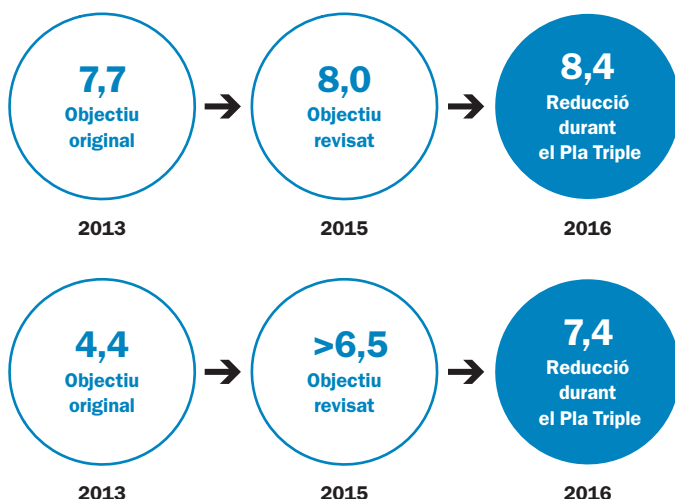
En relació amb la transformació, el pla de negoci se centra en tres eixos: transformació del balanç, transformació del model de producció i transformació comercial.

Transformació del balanç

Pel que fa a la transformació del balanç, tant el saldo de dubtosos com el d'actius problemàtics s'han reduït significativament, a més de superar àmpliament els objectius del Pla Triple, i la morositat ha baixat a nivells d'un sol dígit: 6,1%. Això ha estat possible gràcies a una gestió activa, que ha demostrat ser una bona estratègia, ja que Banc Sabadell ha estat l'entitat que més ha millorat la seva taxa de morositat des de 2013 i la segona millor en la reducció d'actius problemàtics.

En aquest sentit, el banc ha dissenyat programes de gestió en què es combina l'anticipació (reducció de les entrades en mora) amb la recuperació (accelerant el ritme de les recuperacions). En relació amb la reducció dels actius immobiliaris, el banc es continua palanquejant en l'experiència de la divisió de transformació d'actius i el lideratge de Solvia, alhora que es beneficia de la millora de la situació del mercat immobiliari (G6 i G7).

Ràtio mora 13,6% → Ràtio mora 6,1%



Reducció del saldo de dubtosos, ex-TSB

En milers de milions d'euros

A finals de 2015, després de dos anys de vendes a un ritme més elevat del que s'esperava, es va augmentar l'objectiu del Pla Triple en relació amb la reducció del saldo de dubtosos i total d'actius problemàtics.

Reducció de l'exposició a actius problemàtics, ex-TSB

En milers de milions d'euros

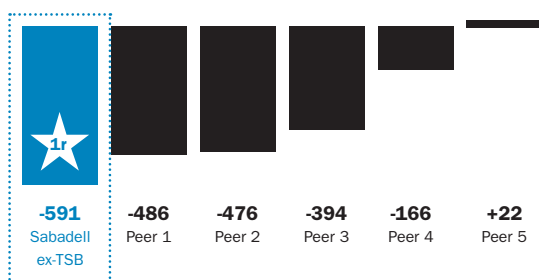
Tant la reducció de saldos dubtosos com la d'actius problemàtics es van situar, a final de 2016, molt per sobre de l'objectiu revisat del Pla Triple.

Banc Sabadell és el banc que més ha millorat la ràtio de morositat i el segon en reducció d'actius problemàtics des de 2013.

G7

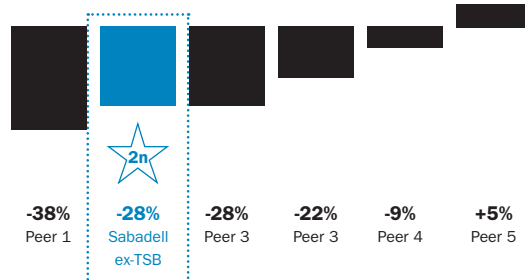
Comparativa de la reducció de la ràtio de morositat, ex-TSB

En punts bàsics



Comparativa de la reducció de l'exposició a actius problemàtics, ex-TSB

En percentatge



Nota: Informació procedent de les presentacions de resultats de bancs espanyols, període de desembre de 2013 a desembre de 2016.

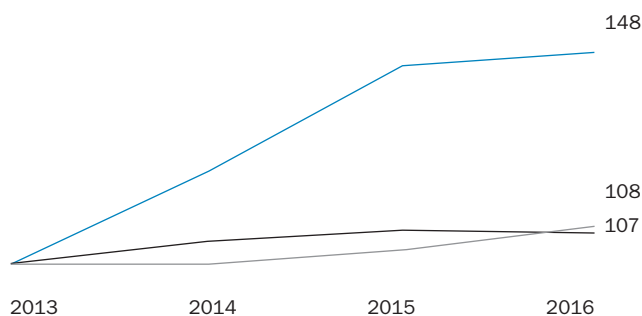
Transformació del model de producció

Quant a la transformació del model de producció, l'eficiència millora a perímetre constant i se situa com una de les millors en el sector bancari espanyol. L'optimització del model operatiu i l'elevada dinàmica de la xarxa d'oficines han creat sinergies després del fort increment de dimensió dels últims anys (G8).

Aquesta transformació es fonamenta en la industrialització d'activitats administratives, fet que possibilita incrementar la dedicació a tasques de valor i a la gestió dels processos operatius crítics, i derivar les activitats *non-core* a fàbriques operacionals. Amb l'aprofitament de sinergies

procedents de la concentració s'aconsegueix una reducció en els temps mitjans d'operació, un increment en la capacitat de resposta i la consolidació dels processos, així com la possibilitat d'implantar millores per ampliar-ne la traçabilitat i el seguiment.

G8 Evolució de clients, despeses i ingressos

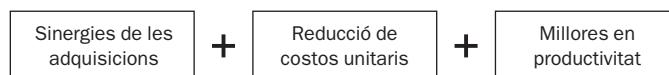


↑ Marge d'interessos i comissions

↑ Clients

↓ Despeses d'administració

Base 100
2013 = 100



Transformació comercial

A través de la transformació digital, s'han desenvolupat capacitats tecnològiques amb resultats visibles i que ens permeten seguir millorant l'experiència de client (confiança, lliurament de servei, transparència i conveniència) (G9).

Així mateix, s'han efectuat millores en la sistemàtica comercial i s'ha adequat la xarxa d'oficines a les necessitats dels clients.

A més a més, en termes d'experiència de client, Banc Sabadell se situa com a líder en el rànquing NPS (*net promoter score*) tant en pimes com en grans empreses, i ha millorat significativament en particulars (G11).

G9 Cinc iniciatives "tangibles" per a la millora de l'eficiència i per convertir-nos en líders en experiència de client i els resultats aconseguits

Iniciativa	Objectiu	Alguns exemples de com es fa
1 Model de distribució	Adaptar el model de distribució a les necessitats dels nostres clients, millorant la satisfacció i l'eficiència	- Oficines multiubicació (<i>hub & spoke offices</i>) - Gestió activa (gestors remots) - Simplificació de l'estructura organitzativa de la xarxa comercial
2 Capacitats digitals	Oferir les millors capacitats digitals als nostres clients	- Sabadell Mòbil - Sabadell Wallet - Firma Digital - Instant Money - Touch ID - Sabadell Xat
3 Intel·ligència comercial	Realitzar una oferta personalitzada i llançar productes amb valor afegit per als nostres clients	- Impacte en el client mitjançant esdeveniments <i>pull</i> - Kelvin Retail
4 Proposta de valor	Millorar la nostra proposta de valor	- Proteo Mobile (porta els nostres serveis sigui on sigui el client) - Compromís Empreses
5 Simplificació	Simplificar la interacció dels nostres clients amb el banc	- Passant de 7 a 1 contracte únic per a tot tipus de dipòsits - Resposta en 48 hores per a préstec al consum - Nou procés de registre per a nous clients

Kelvin Retail

Servei analític de dades per a negocis que permet una informació de valor sobre la seva activitat comercial.

2,2^M

Clients digitals
41% dels clients

1,7^M

Clients Mobile
32% dels clients
App millor valorada



230^m

**Clients mitjançant
Gestió Activa**
159 Gestors
a distància

3.500

**Tauletes distribuïdes
a gestors**



19%

**De les vendes
són mitjançant
plataformes digitals**

86%

**De les transaccions
són mitjançant
canals remots**



863

**Nou model
d'oficines**
41% de la xarxa

One Click

Usuari digital

G10



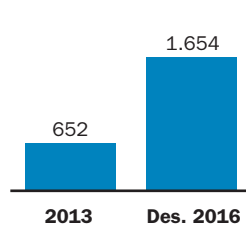
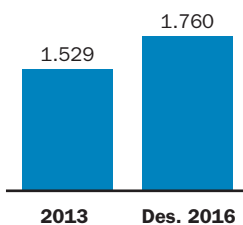
+15%

**Usuaris
actius-Web**
En milers



x2,5

**Usuaris
actius-Mòbil**
En milers



G11 Net promoter score

Evolució de l'índex de qualitat del Sabadell respecte al sector

	2016	Rànquing	Des de 2013 ↑
Grans empreses (facturació >5 M€)	29%	1r	+14pp
Pimes (facturació <5 M€)	16%	1r	+13pp
Banca personal	29%	2n	+33pp
Banca detallista	4%	3r	+26pp

*Font: Report Benchmark NPS Accenture.

Inclou entitats comparables del grup. Dades de l'última data disponible.

Rendibilitat

Els resultats obtinguts constaten una sòlida consolidació del negoci domèstic amb una millora significativa del marge de clients. Això ha estat possible gràcies a una gestió proactiva de preus (tant en interessos com en comissions) juntament amb una millora en les quotes de mercat, sempre mantenint una elevada qualitat del servei. El banc ha estat capaç d'enfortir el seu marge d'interessos, i és l'entitat amb millor comportament en el marge de clients a Espanya. Tot això juntament amb una sòlida posició de solvència i liquiditat (G12).

G12

Marge d'interessos % 16/15

Sabadell (ex-TSB)

+4,6%

Grup

+19,8%

Comissions % 16/15

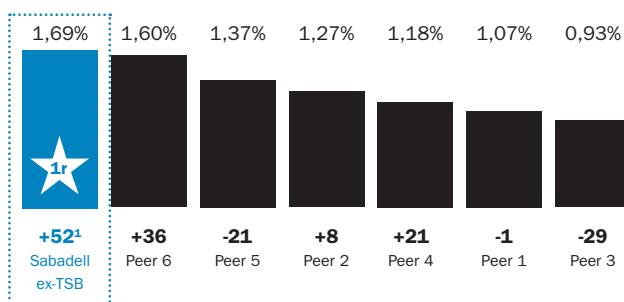
Sabadell (ex-TSB)

+1,4%

Grup

+5,6%

El marge d'interessos ha tingut el millor comportament del sector.



G13 Comparativa del marge d'interessos sobre ATM, ex-TSB
En percentatge. Dades del 4T2016

Variació des de Triple
En punts bàsics

Dades de les presentacions de resultats de bancs del sector.
Dades des de desembre de 2013 a desembre de 2016.

S'han assolit els principals objectius comercials domèstics de creixement.

G14

	Marge assegurances protecció	Marge finançament consum	Ingressos distribució tresoreria	Comissions fons inversió	Marge plans pensions i assegurances estalvi	Marge Banca Privada
Objectiu Triple	+72%	+32%	+43%	+94%	+17%	+41%
Resultat 2016	+96% ↑	+84% ↑	+72% ↑	+100% ↑	+24% ↑	+45% ↑

	Quota facturació TPV	Quota facturació targetes	Quota fons inversió	Quota transaccionalitat	Quota total exportació	Rànquing contractació valors
Objectiu Triple	x 1,3	x 1,3	x 1,6	x 1,3	x 1,3	Top 5
Resultat 2016	x 1,4 ↑	x 1,3 =	x 1,5 ↓	x 1,2 ↓	x 1,3 =	Top 3 ↑

S'han assolit la majoria dels objectius financers del Pla Triple.

G15

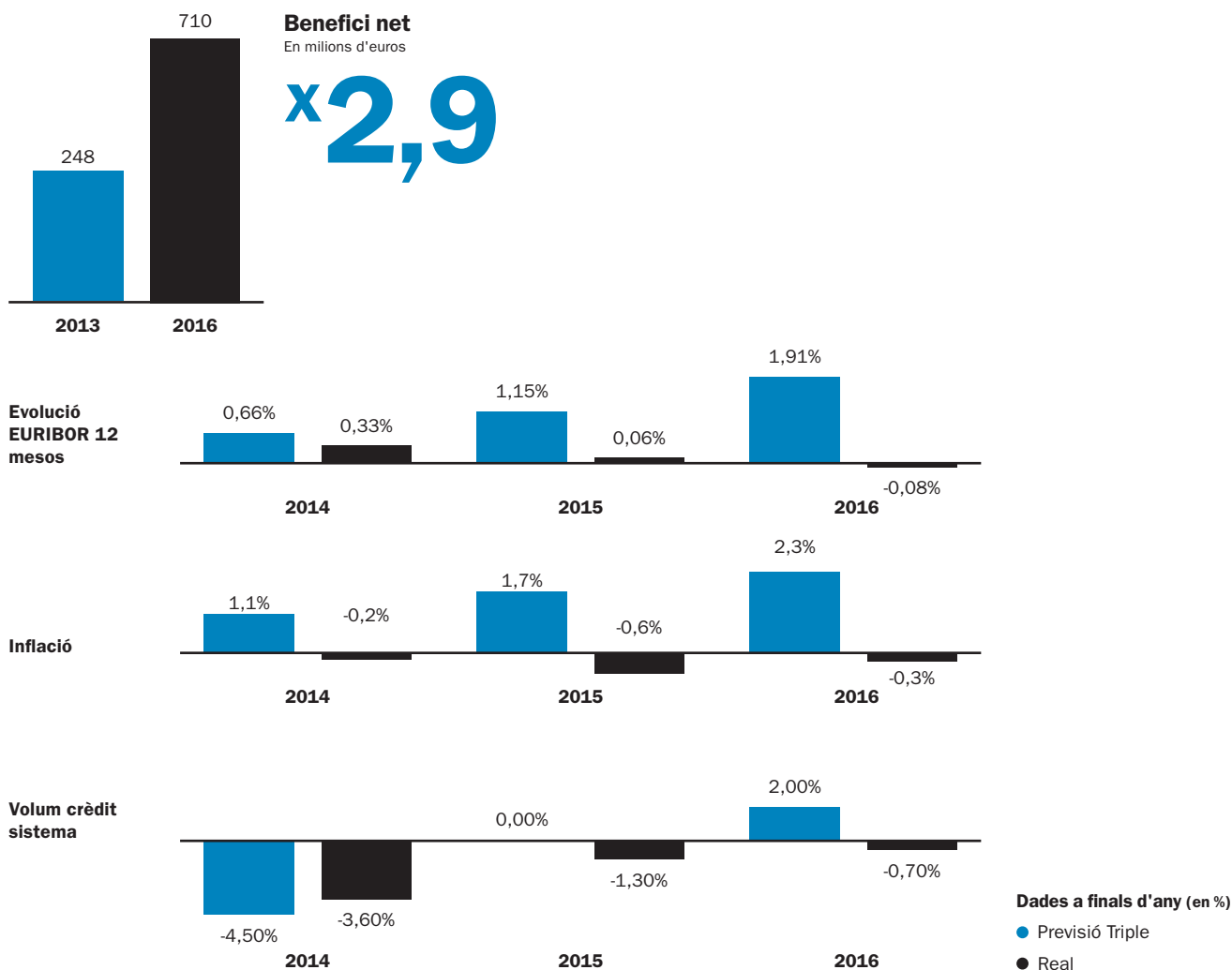
	Objectiu Pla Triple	Grup Banc Sabadell 2016	Banc Sabadell Ex-TSB 2016
Marge d'interessos	€3MM	€3,8MM ✓	€2,8MM !
Comissions	€1MM	€1,1MM ✓	€1,0MM ✓
Reducció saldo morosos	€7,7MM	€8,2MM ✓	€8,4MM ✓
Reducció exposició actius problemàtics	€4,4MM	€7,2MM ✓	€7,4MM ✓
Capital phased-in	11,9%	12,0% ✓	12,0% ✓
Capital fully loaded	11,2%	12,0% ✓	12,0% ✓
Marge d'interessos sobre ATM	1,76%	1,86% ✓	1,71% !

Tot això malgrat el complex entorn extern



Així mateix, durant aquests tres anys, el banc ha estat capaç de triplicar els seus resultats en un entorn macroeconòmic i de sector amb més pressió de l'esperada (G16).

G16



Altres elements: Nous requeriments reguladors, amb impacte en capital i provisions

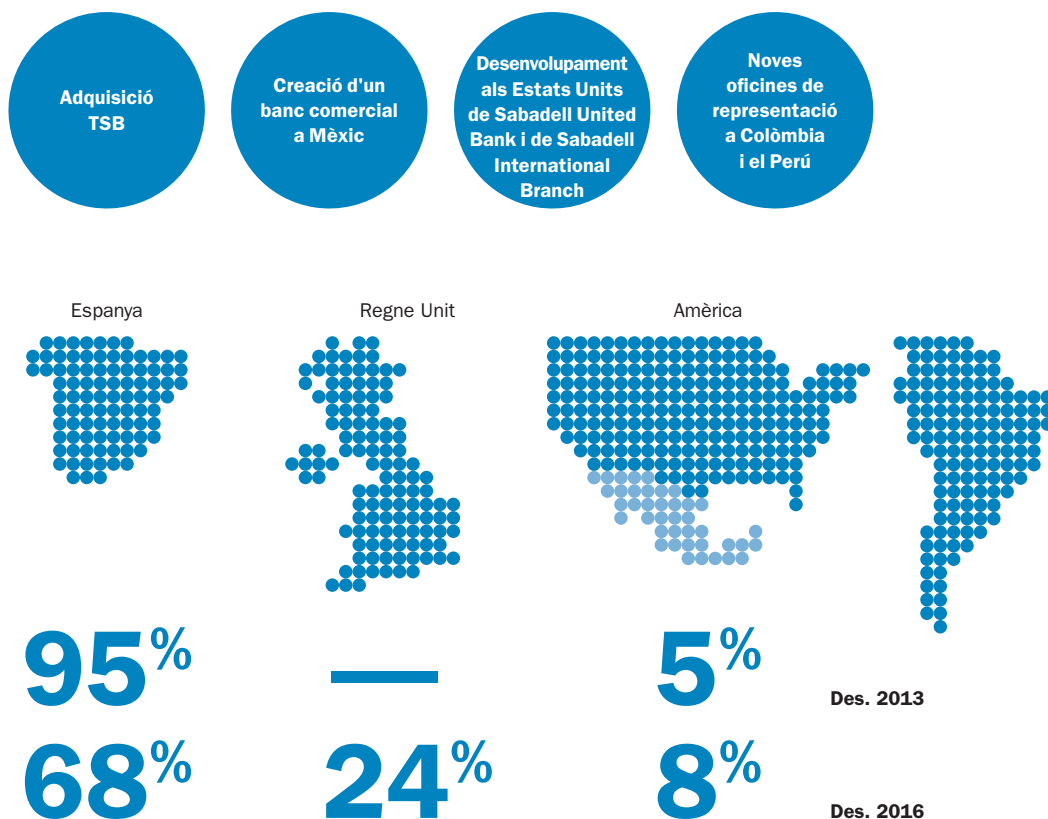
Internacionalització

El Pla Triple ha suposat un salt significatiu de Banc Sabadell en la internacionalització del grup. Com a principals fites, cal destacar l'adquisició del banc britànic TSB i l'entrada en el mercat de Mèxic després d'obtenir la llicència per operar-hi com a banc comercial. Així mateix, durant aquest període s'han obert dues oficines de representació a Colòmbia i al Perú, amb l'objectiu de generar negoci corporatiu.

Així doncs, avui dia més del 30% del crèdit del grup es genera a l'exterior (24% al Regne Unit i 8% a Amèrica i la resta), fet que supera amb escreix l'objectiu que s'havia marcat de tenir el 10% del crèdit a l'exterior al final del Pla Triple (G17).

Fites del Pla Triple

G17 Distribució del crèdit viu del grup Banc Sabadell. En percentatge. Dades del 4T2016



TSB és un gran pas cap a la internacionalització del grup.

G18



Quota en comptes corrents

6,4%

Creixement interanual del crèdit¹

+19%

Net promoter score²

+23,4%

Creixement de dipòsits interanual

+14%

Creixement d'hipoteques interanual

+50%

El *high street bank*³ més recomanat al Regne Unit

1^r

¹ Dades només de la franquícia.

² NPS: El *net promoter score* (NPS) es basa en la pregunta: "En una escala de 0 a 10, en què 0 és del tot improbable i 10 és altament probable, com de probable és que vostè recomani TSB a un amic o company?" L'NPS és el percentatge de clients de TSB que punten 9-10 després de sotstreure el percentatge que respon 0-6.

³ Estudi Benchmark independent (analitza la majoria de bancs) conduït per BDRC Continental (mostra 15.000 consumidors del Regne Unit, març de 2016).

Actualització del pla de negoci

Banc Sabadell ha presentat una actualització del seu pla de negoci. L'exercici de 2017, en què es culminarà la migració tecnològica de TSB a la plataforma tecnològica de Banc Sabadell, constitueix un any de transició cap al nou Pla de negoci 2018-2020.

Un pla de negoci totalment consistent amb els reptes i les oportunitats actuals del sector.

G19

2020

Creixement del negoci, rendibilitat i líder en experiència de client

2008-2010	>	Òptima	Construint capacitats
2011-2013	>	Crea	Creixent orgànicament i a través d'adquisicions
2014-2016	>	Triple	Transformant la mida en <i>performance</i> del negoci
2017	>	Any de transició	
2018-2020	>	Nou pla de negoci	— Creixement en mercats existents — Normalització del balanç — Optimització de l'eficiència — Enfortiment de les capacitats digitals i comercials

2017

Finalització amb èxit de la migració de la plataforma tecnològica de TSB

Continuació de la reducció d'actius problemàtics (objectiu anual de 2.000 M€)

Activitat comercial per protegir els marges i incrementar les comissions

Acceleració de la transformació comercial (gestió remota i oferta digital)

Contenció de costos (tant a Espanya com al Regne Unit)

Prioritats per al 2017

Durant l'exercici de 2017, el banc focalitzarà els esforços a finalitzar amb èxit la migració de TSB. Disposar d'una plataforma autònoma i de nova creació permetrà a TSB millorar de manera significativa el temps d'oferir al mercat nous productes, l'obtenció de sinergies i la reducció de costos, en definitiva, millorar l'experiència de client, tenint en compte que aquesta és la palanca de diferenciació competitiva.

Així mateix, el banc el 2017 es focalitzarà a protegir els seus resultats. Per això, el banc se centrarà en la generació d'activitat comercial, protegint marges i incrementant comissions, en la contenció de costos i en la prioritització

d'inversions. A més a més, continuarà la reducció d'actius improductius.

Paral·lelament, continuarem liderant la transformació digital i comercial amb l'objectiu de millorar l'excel·lent experiència de client que sempre ens ha caracteritzat.

L'exercici de 2017 suposarà una situació de partida sòlida per llançar un nou pla de negoci, amb l'horitzó de l'any 2020.

Visió 2020

Per al 2020, el banc adaptarà el seu pla de negoci al grau de maduresa de cada mercat en què té presència (Espanya, el Regne Unit i Amèrica) (G20).

En relació amb el negoci domèstic, la visió per al 2020 és créixer en quota de mercat tant per a particulars com per a empreses, defensar el marge, enfortir el posicionament de marca i les capacitats digitals davant un mercat més exigent, i transformar el model comercial posant èmfasi en el fet de guanyar eficiència.

Així mateix, en el negoci Espanya serà prioritari gestionar per valor els actius improductius per tal d'assolir el 2020 un nivell de cost de risc normalitzat. Per això, el banc aposta per una gestió anticipada de la mora i una gestió segmentada dels actius problemàtics.

Per al negoci al Regne Unit, Banc Sabadell se centrarà a assolir un creixement significatiu del negoci, a aprofitar l'autonomia tecnològica com a palanca de diferenciació, a millorar l'eficiència mantenint el focus en la gestió de costos i a aprofitar el coneixement i lideratge del grup en el segment pimes per iniciar aquesta activitat al Regne Unit.

En relació amb el negoci a Amèrica, els esforços se centren a impulsar la filial a Mèxic. Així doncs, s'ha establert un pla de creixement ambiciós per al negoci de banca d'empreses i corporativa, atès l'historial positiu de l'activitat i les bases sòlides ja construïdes. Així mateix, es donarà inici al negoci de banca de particulars amb una proposta digital i innovadora.

Atesa la seva rellevància per al grup, els tres mercats comparteixen com a eixos estratègics focalitzar-se en un model de gestió eficaç i eficient, desplegant les capacitats tecnològiques necessàries per al desenvolupament dels negocis digitals i liderant la transformació cultural dins de l'empresa i el desenvolupament del talent intern.

G20 Objectius 2020

