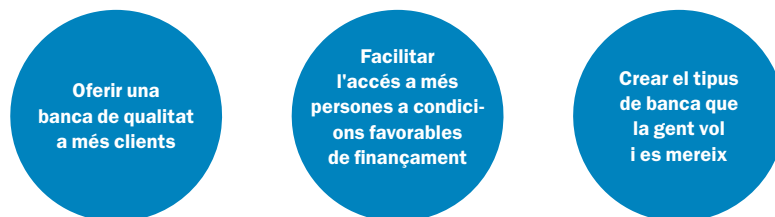


TSB ha complert la seva estratègia amb èxit.



G2 Eixos estratègics TSB

Descripció del negoci

La franquícia de TSB (TSB Banking Group plc), adquirida pel grup al juny de 2015, desenvolupa el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit i que inclou comptes corrents i d'estalvi, hipoteques, crèdits personals i targetes.

TSB disposa d'un model de distribució multicanal a escala nacional, integrat per 587 oficines, presents a Anglaterra, Gal·les i Escòcia. Al tancament de l'exercici compta amb 5,0 milions de clients i 8.060 empleats.

El seu negoci es divideix en els segments següents:

- La franquícia que constitueix el negoci de banca comercial multicanal.
- *Mortgage enhancement*, constituït per un conjunt d'hipoteques separat que es va assignar a TSB en el context de la reestructuració de Lloyds.
- La cartera de Whistletree (els actius UKAR), que són un conjunt d'hipoteques que estaven gestionades pel Govern britànic i que es van comprar a Cerberus durant el procés d'adjudicació.

Activitat i claus de l'exercici de 2016

Activitat

El 2016 ha estat un any important per a TSB, ja que ha aconseguit un creixement orgànic en clients i en el balanç per sobre del que s'esperava i ha assolit els objectius de creixement del crèdit, fixats en la seva sortida a borsa, tres anys abans del que es preveia. A més a més, durant aquest any, TSB ha estat reconegut com el millor *high street bank*¹ britànic.

A partir d'aquests tres eixos estratègics (G2), iniciats a finals de 2013, TSB es va fixar els objectius següents:

- Fer créixer la quota de comptes bancaris, capturant més del 6% del flux brut en un termini de cinc anys.
- Incrementar la inversió creditícia de la franquícia TSB del 40% al 50% en un termini de cinc anys des de la seva sortida a borsa.
- Desenvolupar la capacitat digital. Promoure la marca TSB. Oferir un servei diferenciat als clients.

Durant el 2016, en relació amb l'objectiu de créixer en quota de comptes bancaris, TSB ha capturat el 6,4% dels clients que van canviar de compte bancari o que van obrir un nou compte, per sobre del *target* del banc del 6% (segons CACI *Current and Savings Account Market Database* –CSDB–, que inclou comptes corrents, jove, estudiants i bàsics, així com l'obertura de comptes nous, excloent-ne millores de compte; les dades es presenten amb un lapse de dos mesos). També cal destacar el creixement dels dipòsits de clients, que va arribar a 29,4 MM de lliures (creixement anual del +13,6%), cosa que reflecteix la confiança que els clients tenen dipositada en TSB.

En relació amb l'objectiu fixat d'incrementar la inversió creditícia, el 2016 s'ha arribat als 29,4 milers de milions de lliures (creixement anual de +11,4%), gràcies a l'èxit de la plataforma d'intermediació, canal de venda d'hipoteques a través de *brokers*. De fet, TSB ha augmentat el crèdit més ràpid del que s'esperava en el moment de la seva sortida a borsa, ja que ha incrementat un 46% tres anys abans del previst (sense incloure la cartera *Mortgage enhancement*).

Pel que fa al tercer objectiu, el de reconeixement de la marca, TSB ha aconseguit destacar en tres indicadors de rellevància. Durant el 2016, ha estat reconegut com el millor *high street bank* britànic al març de 2016 per *BDRC Continental* (un estudi de mercat independent que cobreix els

¹ Estudi de mercat independent (que cobreix els principals bancs) dut a terme al març de 2016 per BDRC Continental, fent servir una mostra de 15.000 consumidors del Regne Unit.

Es manté la fortalesa del creixement del balanç.

principals bancs fent servir una mostra de 15.000 consumidors del Regne Unit). TSB també va arribar a +23 punts al tancament de l'exercici respecte a +16 punts el 2015 en el *net promoter score* o NPS (-24 en el seu llançament el 2013, segons dades de l'octubre d'aquest any). Aquest últim indicador 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 que puntuen 9-10 després de restar els que responen entre 0 i 6. I, finalment, cal indicar que TSB ha pujat 84 llocs en el rànquing *UK Customer Experience Excellence*, realitzat per KPMG Nunwood, de manera que s'ha convertit en el *high street bank* més ben valorat. També és important destacar que durant aquest any TSB ha començat el projecte per poder realitzar la migració tecnològica a la nova plataforma proporcionada pel Sabadell, la qual li permetrà tenir un enfocament comercial més àgil i adaptar-se de manera més ràpida a les necessitats dels seus clients.

Excel·lent percepció del model de negoci de TSB per part dels seus clients.

Magnituds principals del negoci

El 2016 TSB ha aconseguit incrementar la cartera de crèdit gràcies a la bona dinàmica comercial, a la qualitat del servei proporcionat als clients i a les seves fonts de finançament, que estan constituïdes fonamentalment pel creixement dels dipòsits de clients i l'èxit en la diversificació d'aquestes. Així mateix, la qualitat del crèdit ha millorat, i durant l'any s'ha reduït la morositat de la seva cartera, que a més continua tenint un LTV mitjà de nivell baix amb tan sols un 42%.

L'increment en dipòsits de clients queda explicat per un augment en comptes corrents i en comptes d'estalvi, que van créixer un 14,8% i un 13,3% respectivament durant l'any. Aquest creixement continua reflectint l'èxit del compte Classic Plus, però també és important destacar que cada vegada més clients trien TSB per dipositar-hi els seus estalvis.

Quant a l'evolució de les principals partides del compte de resultats de TSB, cal indicar que el marge d'interessos es manté estable com a conseqüència de tipus més baixos i el venciment de carteres *non-core*, compensat per un fort creixement en els volums i els marges procedents de la nova entrada.

Els costos operatius van baixar un 1,1% durant l'any fins a situar-se en 703,8 milions de lliures el 2016. Referent a això, cal indicar que s'espera que el cost del servei de TI que Lloyds proporciona a TSB s'incrementi en més

de 100 milions de lliures durant el 2017 fins a la total migració a la nova plataforma, que es preveu que estigui completada a finals d'any.

El benefici abans d'impostos i extraordinaris va augmentar un 68,1% fins a arribar als 177,7 milions de lliures el 2016, respecte als 105,7 milions de lliures el 2015. Aquest creixement s'ha derivat de tres factors principals:

- El creixement en els resultats del negoci de franquícia. Això va ser possible gràcies, sobretot, a l'èxit del canal d'intermediació, que va propiciar un augment important en els volums hipotecaris.
- La incorporació de la cartera de Whistletree.
- Els guanys extraordinaris de 32,5 milions de lliures, generats en la venda de la participació a Visa Europe després de ser adquirida per Visa Inc.

Contrarestant parcialment aquests guanys, durant l'any s'ha observat una contribució inferior de la cartera de *Mortgage enhancement*, tal com s'esperava atesa l'amortització de la cartera.

TSB manté una forta posició de capital, amb una ràtio CET1 de 18,4% al tancament de 2016, molt per sobre del 17,8% obtingut a finals de 2015 (T5).

	2015	2016	% 16/15
Marge d'interessos	539,62	1.050,86	94,7
Comissions netes	78,83	122,74	55,7
Altres ingressos	(3,72)	35,18	(1.045,34)
Marge brut	614,73	1.208,78	96,6
Despeses d'explotació	(493,57)	(874,55)	77,2
Marge d'explotació	121,16	334,23	175,9
Resultats i pèrdues d'actius problemàtics	(59,50)	(106,91)	79,7
Altres resultats	—	(4,43)	—
Resultat abans d'impostos	61,66	222,89	261,5
Ràtios (%)			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	5,3	7,0	—
Eficiència (despeses generals d'administració sobre marge brut)	77,9	72,6	(6,83)
Ràtio de morositat	0,6	0,5	(20,97)
Ràtio de cobertura de dubtosos	44,8	52,7	17,6
Volums de clients			
Inversió creditícia	36.062	34.447	(4,48)
Recursos	35.249	34.320	(2,64)
Altres dades			
Empleats	8.224	8.060	(1,99)
Oficines	614	587	(4,40)

Amb tipus de canvi aplicat per al 2016 en el balanç GBP 0,8562 i en compte de resultats GBP 0,8166 (mitjana de l'any).

Amb tipus de canvi aplicat per al 2015 en el balanç GBP 0,7340 i en compte de resultats GBP 0,7201 (mitjana sis últims mesos).

Per al 2015 només s'inclouen sis mesos de resultats. A l'efecte de ROE considera els seus fons propis comptables.

Global Corporate Banking

Global Corporate Banking, a través de la seva presència tant al territori espanyol com internacional en setze països més, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Agrupa les activitats de Banca Corporativa, Finançament Estructurat i Trade Finance & IFI.

Banca Corporativa

Descripció del negoci

Banca Corporativa és la unitat responsable de la gestió del segment de les grans empreses, a través de la qual Banc Sabadell ofereix un model de solució global a les necessitats del client amb un equip de professionals ubicats en els centres de Madrid, Barcelona, Londres, París, Miami, Mèxic DF, Bogotá, Lima i Casablanca.

El model de negoci es basa en una relació propera i estratègica amb els clients, aportant-los solucions globals i adaptades a les seves exigències, tenint en compte per fer-ho les particularitats del seu sector d'activitat econòmica així com els mercats en què opera. Són diversos els pilars sobre els quals pivota l'aportació de valor: col·laboració

entre els equips comercials ubicats a les diferents geographies, un servei adaptat al client amb equips especialitzats en un determinat sector d'activitat econòmica i la millora contínua del Middle Office en pro de l'excel·lència del servei ofert.

Activitat i claus de l'exercici de 2016

El 2016 ha estat un any excel·lent per als equips de Global Corporate Banking, que, amb el desplegament d'una estratègia coordinada entre els seus equips i geographies, ha permès grans avenços per consolidar Banc Sabadell com la millor experiència en Corporate Banking per als seus clients. Els valors principals sobre els quals se sustenta el model de negoci són: el coneixement, la cobertura i coordinació, l'excel·lència de servei i els especialistes.

El coneixement del client s'articula a través d'una relació de soci estratègic amb el client, coneixent la particularitat del seu sector i entenent la seva estratègia de desenvolupament, els seus reptes més immediats o els seus mercats prioritaris. En aquest sentit, es desenvolupa un esquema de treball col·laboratiu entre els equips comercials i especialistes de Banc Sabadell que atenen el client en les diferents geographies en què aquest actua, per elaborar una proposta de servei i risc global personalitzada (Global Approach Planning).