

La mejora en los fundamentales del Grupo sigue reflejándose en las buenas calificaciones de las agencias de *rating*.

Hitos del ejercicio

Durante 2017 el Grupo Banco Sabadell ha continuado reforzando su marco de gestión de riesgos incorporando mejoras que lo sitúan en línea con las mejores prácticas del sector financiero.

El marco estratégico de riesgos del Grupo Banco Sabadell ha seguido adaptándose a la nueva estructura del

Grupo a raíz de su internacionalización, con la finalidad de asegurar la consistencia y un despliegue efectivo de las métricas de apetito al riesgo o RAS (*risk appetite statement*) del Grupo en todas las áreas geográficas (G1).

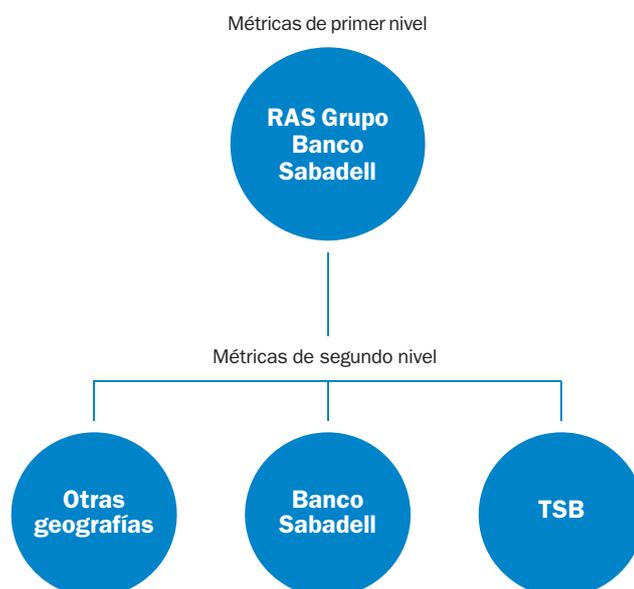
Mediante el RAS como primer nivel se fijan los objetivos y límites a nivel global y se define en un segundo nivel el despliegue de los objetivos y límites del primer nivel en las diferentes áreas geográficas.

Fortalecimiento del marco estratégico de riesgos dotándolo de un mayor despliegue sectorial y geográfico.

Durante 2017, se ha continuado trabajando en la mejora del perfil de riesgos del Grupo así como el fortalecimiento del entorno de gestión y control del riesgo a partir del desarrollo de marcos de gestión y control para determinados portafolios, sectores y geografía. Esta potente herramienta permite el despliegue del marco estratégico de riesgos y direcciona el crecimiento de la inversión persiguiendo optimizar el binomio rentabilidad/riesgo a largo plazo.

Adicionalmente, se ha procedido a una actualización del entorno de seguimiento del riesgo de clientes del Grupo. El sistema de alertas tempranas se ha integrado en la gestión a través de un nuevo entorno de seguimiento que permite desplegar diferentes estrategias en función del segmento (particulares, comercios y autónomos, negocios y empresas).

G1 Métricas de apetito de riesgo



Mejora del perfil de riesgo del Grupo en el ejercicio

El perfil de riesgo del Grupo durante el ejercicio 2017 mejora fundamentalmente por tres motivos, la diversificación internacional, la concentración y la calidad de los activos.

Respecto a la diversificación internacional, la exposición del riesgo de crédito internacional (44.259 millones de euros a cierre de 2017) supone un 30% de la exposición total del Grupo, habiéndose multiplicado por seis desde 2014. La mayor diversificación internacional se debe principalmente a la adquisición de TSB, con una exposición de 35.581 millones de euros (90% en hipotecas *retail*). Asimismo, el crecimiento internacional sin tener en cuenta el efecto de la adquisición de TSB es de un 29% desde 2014.

En relación a la concentración, se ha reducido la exposición en *real estate* (su peso es un tercio respecto al de 2014) y ha aumentado la exposición en el segmento minorista tras la adquisición de TSB en 2015. Desde el punto de vista sectorial, la cartera está bien diversificada con tendencia al alza en aquellos sectores de mayor calidad crediticia. Asimismo, en términos de concentración individual, también se han reducido las métricas de riesgo de concentración de las grandes exposiciones. Geográficamente, la cartera está posicionada en las regiones más dinámicas, tanto a nivel nacional como internacional.

Sobre la calidad de los activos, se ha producido en los últimos años una fuerte reducción en el volumen de activos problemáticos. En este sentido, desde 2013 se ha reducido la exposición dudosa en 10.173 millones de euros. Durante el 2017 se han reducido los activos problemáticos, en el Grupo, en 3.463 millones de euros. Todo ello ha llevado a una reducción de la tasa de morosidad del 6,14% al 5,14%.

La mejora en los fundamentales del Grupo, principalmente en términos de riesgo, se ve reflejada en el mantenimiento y mejora de las calificaciones de las agencias de *rating* de la deuda *senior* del Banco durante el ejercicio, recuperando así el Banco la calificación de *investment grade* por parte de todas las agencias que califican su deuda.

Fortalecimiento del entorno de gestión y control del riesgo

Durante 2017, se ha continuado con el fortalecimiento del entorno de gestión y control del riesgo a partir del desarrollo y despliegue de los marcos de gestión y control para determinados portafolios, sectores y geografía.

En cada uno de estos marcos se define el apetito que el Grupo tiene en dicho sector o portafolio y los requisitos para alcanzarlo estableciendo:

- *Asset allocation*, fijando los objetivos de crecimiento en cada eje básico (calidad, tipología...).
- Principios generales que deben guiar la actividad en cada cartera, sector o geografía.

- Políticas básicas para la admisión y seguimiento del crédito.
- Métricas de seguimiento y control del riesgo (tanto del *stock* como de la nueva producción).

Finalmente, la unión de marcos de gestión y control conjuntamente con la planificación y gestión continua permiten anticipar actuaciones de la cartera (*portfolio management*) con el objetivo de direccionar el crecimiento de una manera rentable a largo plazo.

Mejora del entorno de seguimiento

En 2017 se ha procedido a una actualización del entorno de seguimiento del riesgo de clientes del Grupo. El sistema de alertas tempranas se ha integrado en la gestión a través de un nuevo entorno de seguimiento que permite desplegar diferentes estrategias en función del segmento (particulares, comercios y autónomos, negocios y empresas).

El entorno de seguimiento tiene como principal *input* los modelos de alertas tempranas adaptados a los distintos segmentos. Así se consigue:

- Mejora de la eficiencia al enfocar el seguimiento en los clientes con síntomas de deterioro.
- Anticipación en la gestión ante cualquier síntoma de empeoramiento, y es potestad del Equipo Básico de Gestión la renovación del *rating* de aquellos clientes que hayan sufrido un deterioro.
- Control periódico de los clientes que se mantienen en la misma situación y han sido analizados por el Equipo Básico de Gestión.
- Retroalimentación con la información que el Equipo Básico de Gestión proporciona como resultado de la gestión.

Mejora en la gestión del riesgo de activos problemáticos

En 2017, dando cumplimiento a los requisitos dictados por el Banco Central Europeo (BCE) en el documento “Guidance to banks on non-performing loans”, el Consejo de Administración ha aprobado un nuevo “Plan Estratégico para la Gestión de Activos Problemáticos”, así como el correspondiente “Plan Operativo para la Gestión de Activos Problemáticos”. Los puntos del Plan Estratégico más destacados son los siguientes:

- Unos principios de gestión para esos activos.
- Una estructura de gobierno y de gestión que facilite dichos objetivos.
- Unos objetivos cuantitativos con diferentes horizontes temporales de reducción tanto de activos dudosos como de activos adjudicados.

Con el objetivo de conseguir estos resultados, el Banco ha fijado dos prioridades estratégicas en cuanto a gestión de activos problemáticos:

- Reducción continua de los activos problemáticos hasta la normalización de los saldos.
- Foco en la gestión de activos problemáticos a través de la gestión especializada de la Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias, una de las primeras *workout units* en España.

Estas dos prioridades estratégicas se traducen en cinco principios de gestión de los activos problemáticos, que son:

- La anticipación de la gestión de la mora y la gestión preventiva de las entradas.
- La gestión segmentada de todas las exposiciones problemáticas y potencialmente problemáticas (mora potencial).
- Inteligencia de negocio y mejora continua de los procesos.
- Capacidad financiera.
- Claro sistema de *governance* basado en tres líneas de defensa.

Se han desarrollado también las políticas referentes a la gestión de activos problemáticos conforme a los requerimientos definidos en el mismo documento del BCE y el Anejo IX de la Circular 4/2016 del Banco de España. Dichas políticas están alineadas con el Plan Estratégico para Activos Problemáticos y el Plan Operativo de Activos Problemáticos. Asimismo, las políticas dan cobertura al nuevo modelo de gestión del riesgo implementado durante el mes de julio de 2017.

Principales riesgos del marco estratégico de riesgos

Introducción

El Grupo Banco Sabadell se dota de un marco estratégico de riesgos cuya función es asegurar el control y la gestión proactiva de todos los riesgos del Grupo. Este marco se concreta, entre otros, en un *risk appetite statement* (RAS), que establece la cantidad y diversidad de riesgos que el Grupo busca y tolera para alcanzar sus objetivos de negocio, manteniendo el equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

El marco estratégico de riesgos del Grupo Banco Sabadell ha seguido adaptándose a la estructura internacional del Grupo con la finalidad de asegurar la consistencia y un despliegue efectivo del RAS del Grupo en todas las áreas geográficas.

