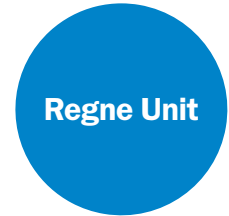


També ha estat destacable l'activitat de seguiment i anàlisi sobre les iniciatives reguladores que afecten el desenvolupament del negoci del banc tant en l'àrea de mercats com en l'àrea de protecció a l'inversor. En aquest sentit, s'ha posat en marxa un comitè mensual específic amb la participació de les principals direccions de negoci amb l'objectiu d'adaptar plantejaments vigents a les noves exigències

reguladores, identificar noves oportunitats i fixar opinió de negoci. Durant el 2018, s'ha dut a terme una important tasca de representació del banc en sessions organitzades pel Tresor, la Comissió Nacional del Mercat de Valors o l'Associació Espanyola de Banca en l'àmbit de mercats o en matèria de protecció a l'inversor.

## Regne Unit



# La nova plataforma proporcionarà nombrosos avantatges a TSB i als seus clients.

## Aspectes destacats

- TSB ha assolit els objectius anunciats al setembre i es disposa a iniciar una nova etapa.
- Millores en els processos d'alta dels clients i un augment del nombre de gestors.

## Descripció del negoci

TSB té un model de distribució multicanal a escala nacional, integrat per 550 oficines, present a Anglaterra, Gal·les i Escòcia. En tancar l'exercici, compta amb 5 milions de clients i 8.353 empleats. La franquícia de TSB (TSB Banking Group plc) desenvolupa el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit i que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits personals, hipoteques i targetes de crèdit/dèbit.

Anteriorment, el seu negoci es dividia en tres segments:

- La franquícia, que constitueix el negoci de banca comercial multicanal.

- *Mortgage enhancement*, constituït per un conjunt d'hipoteques que es va assignar a TSB el 2014 en el context de la reestructuració de Lloyds Banking Group.
- La cartera de Whistletree, un conjunt de crèdits, principalment hipoteques, que es van comprar a Cerberus el 2015.

Després de la devolució de la cartera de *mortgage enhancement* a Lloyds Banking Group al juny de 2017, TSB ha operat com un únic segment empresarial dins del segment de franquícies, incloent-hi la cartera creditícia de Whistletree.

## TSB, una proposta única i creïble per incrementar la competència ràpidament en el negoci de les pimes.

A l'abril de 2018, TSB va completar la seva migració per fases cap a una nova plataforma informàtica (G2). La nova plataforma cobreix tots els sistemes de clients i canals, igual que tots els sistemes de *back office* i és fonamental perquè TSB pugui oferir els seus serveis als clients a llarg termini.

Quan TSB es va constituir, feia servir la plataforma informàtica de Lloyds Banking Group (LBG), un dels seus competidors, els sistemes del qual eren d'una generació anterior. En conseqüència, es trigava molt a fer els canvis que es volien implantar en els productes i serveis de TSB, i el cost, els terminis, el disseny i el ritme d'execució d'aquests canvis els fixava un competidor. Al juny de 2015, l'adquisició de TSB li va proporcionar l'oportunitat d'aprofitar l'experiència del Sabadell en la migració del banc a un sistema nou que permetria a TSB proporcionar millors productes i serveis, més ajustats a les necessitats dels clients.

Si bé la migració de tots els registres de clients es va fer segons el que s'havia planejat, els clients van tenir problemes per accedir als seus comptes en línia en el període inicial després de la migració, amb llargs temps d'espera al telèfon i alentiment del procés d'operacions a les sucursals.

En el període que va seguir a la migració, es va donar prioritat a la resolució dels problemes del servei que afectaven els clients i a actuar ràpidament per identificar i solucionar el que estava causant aquests problemes. Les anàlisis internes van indicar que el disseny de la plataforma era sòlid i que la major part dels problemes sorgien pel desplegament en la infraestructura tècnica. Els problemes subjacents estaven relacionats principalment amb tres àrees clau: la configuració inicial, la capacitat de la infraestructura i alguns aspectes del codi.

El Consell de TSB també va encarregar una revisió independent a Slaughter and May, un bufet d'advocats britànic, per dilucidar per què es van produir aquests problemes, i les autoritats britàniques PRA i FCA també van dur a terme la seva pròpia investigació conjunta.

A principis de setembre, el Consell de TSB va anunciar que Paul Pester dimetia com a primer executiu i abandonava la companyia. TSB va fixar llavors tres prioritats immediates, per a les quals s'ha aconseguit un progrés important i a bon ritme.

— Procés de resolució d'incidències: el 30 de gener de 2019, s'havien resolt prop de 181.000 queixes rebudes

de clients des de la migració, és a dir, al voltant del 90% de les 204.000 queixes rebudes, amb la garantia que cap client patirà una minva econòmica. Actualment, es rep un nombre de queixes noves significativament inferior, a prop dels nivells previs a la migració, i la majoria ja no té relació amb la migració.

— Funcionalitat plena per als clients: s'han solucionat totes les incidències informàtiques crítiques i urgents i s'han resolt els problemes més importants que afectaven els clients. Tot i que encara es produeixen alguns problemes informàtics o interrupcions en el servei, el nombre d'incidències s'ha reduït de manera significativa des del període immediatament posterior a la migració, i els serveis informàtics ara són estables i estan al nivell del rendiment del sector.

Els clients ja han començat a apreciar els beneficis del nou sistema informàtic, amb una plataforma única i processos més ràpids en alguns dels nostres serveis. Com a resultat, al desembre TSB va marcar un rècord històric en el nombre de sol·licituds d'hipoteques en una setmana.

Cap a finals de 2018, els clients també es van poder beneficiar de més productes disponibles a través dels canals *online* per primera vegada des de la migració. Les contractacions en línia de comptes corrents han tornat a nivells coherents amb el període comparable més recent anterior a la migració, i el nombre de trucades de clients que necessiten ajuda amb els seus processos *online* ha caigut en un 90% gràcies a la millora notable del procés de sol·licitud. Els clients també poden obrir comptes corrents en les sucursals en gairebé la meitat del temps que es trigava abans de la migració.

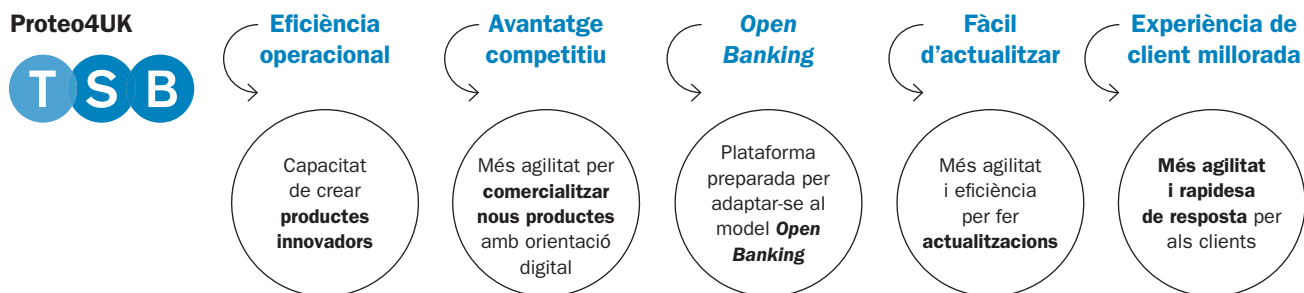
— Nomenament d'una nova consellera delegada per a TSB: al novembre, es va anunciar que Debbie Crosbie s'uniria al Consell de TSB com a consellera delegada, fet que encara està subjecte a aprovació reguladora. Crosbie procedeix de CYBG PLC i compta amb més de dues dècades d'experiència en banca detallista i en pimes, a més de tenir un estil de lideratge obert i participatiu. Crosbie aporta una mentalitat clarament innovadora i comparteix la visió de millorar la banca per a tots els clients al Regne Unit. S'incorporarà a TSB a la primavera.

TSB segueix sent un dels bancs més solvents del Regne Unit i amb una folgada posició de liquiditat; està ben posicionat tant per trampejar la incertesa econòmica com per fer ús de les seves reserves financeres per expandir el creixement. Si bé TSB segueix confiant en la relativa fortalesa de l'economia britànica, és conscient dels reptes que s'acosten, ja que les condicions econòmiques i del mercat continuen sent incertes per diverses raons, incloent-hi la resolució del Brexit.

Tot i que la migració a la nova plataforma va generar frustració i dificultats considerables, de cara al futur, TSB confia que ara la plataforma aporta beneficis reals als clients i, el que és més important, també li permet proporcionar suport a més negocis locals a tot el Regne Unit.

## TSB inicia una nova etapa.

G2 Avantatges de la nova plataforma



# Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2018 se situa en -240 milions d'euros, principalment a causa de -460 milions d'euros de les despeses addicionals de migració i postmigració (T4).

El marge d'interessos totalitza 1.000 milions d'euros i cau un 3,3% interanual per les accions comercials de TSB després de la migració tecnològica.

Les comissions netes cauen un 10,9% interanual, principalment per les menors comissions en serveis i per les accions comercials de TSB després de la migració tecnològica. Els resultats d'operacions financeres inclouen els resultats de vendes de renda fixa.

Les despeses d'administració i amortització creixen un 14,6% interanual i se situen en -1.148 milions d'euros, incloent-hi -195 milions d'euros de costos no recurrents relacionats amb la migració i postmigració.

Provisions i deterioraments pugen a -231 milions d'euros i inclouen una provisió de -142,1 milions d'euros pel total estimat de compensació als clients, incloent-hi les despeses extraordinàries del procés de gestió de queixes relacionades amb la migració.

Els préstecs i les bestretes nets a la clientela (sense ATA) se situen en 33.929 milions d'euros, amb un descens interanual del 4,4%. A tipus de canvi constant, el descens és del 2,7% respecte a l'exercici anterior.

Els recursos de clients en el balanç pugen a 32.484 milions d'euros i baixen un 5,6% interanual (4,7% a tipus de canvi constant). Durant l'any, disminueixen principalment pel venciment dels dipòsits a termini (FRISA), mentre que els comptes a la vista (PCA) s'incrementen.

L'acompliment financer s'ha vist afectat significativament per la migració informàtica, per la qual cosa s'ha incorregut en costos per la preparació per a la migració i pels pagaments realitzats i ingressos renunciats amb motiu de la interrupció del servei després de la migració, compensats parcialment per una recuperació provisional de pèrdues a Sabis en virtut del contracte marc de serveis (MSA) i del contracte d'operació del servei (OSA).

El marge financer cau, principalment, a causa de l'impacte en interessos de descobert per la interrupció del servei després de la migració i de l'absència, el 2018, de beneficis de la cartera de *mortgage enhancement*. El marge financer s'ha reduït el 2018, i ha reflectit en gran part les pressions competitives i la renúncia al cobrament d'interessos.

El 2018, el cost dels dipòsits dels clients s'ha mantingut estable i ha inclòs costos d'interessos en estalvis que s'han mantingut estables en termes interanuals, juntament amb un augment en els costos d'interessos en comptes bancaris, després de l'augment dels tipus aplicables als saldos en el compte bancari Classic Plus.

La línia d'altres ingressos ha augmentat significativament impulsada pels ingressos cobrats a LBG per la finalització de l'acord de subcontractació del servei d'LBG en migrar a la nova plataforma informàtica.

Els pagaments derivats de la interrupció del servei després de la migració van incloure indemnitzacions per als

clients i costos operatius addicionals: costos per rectificació de clients, reemborsaments i despeses associades, costos de recursos addicionals, costos d'assessorament per donar suport al programa de reparació de TSB i costos antifrau i operatius.

Les dotacions per ajustos de valoració han caigut, cosa que reflecteix la millora en la taxa d'atur al Regne Unit, la revisió de les perspectives del preu de l'habitatge respecte al 2017 i una revisió a la baixa de la valoració de les recuperacions d'inversions sense garantia.

La posició de tresoreria de TSB s'ha mantingut sòlida, amb una ràtio de solvència CET1 del 19,5% i una ràtio de palanquejament del 4,4% en termes *fully-loaded*.

En milions d'euros

**T4** Magnituds principals  
del negoci Regne Unit

|  | 2017         | 2018         | % 18/17        |
|--|--------------|--------------|----------------|
| <b>Marge d'interessos</b>                              | <b>1.034</b> | <b>1.000</b> | <b>(3,3)</b>   |
| Resultats pel mètode de la participació i dividendes   | —            | —            | —              |
| Comissions netes                                       | 96           | 85           | (10,9)         |
| Resultats operacions financeres i diferències de canvi | 110          | 18           | (83,8)         |
| Altres productes/càrregues d'explotació                | (16)         | (60)         | 283,2          |
| <b>Marge brut</b>                                      | <b>1.223</b> | <b>1.042</b> | <b>(14,8)</b>  |
| Despeses d'administració i amortització                | (1.002)      | (1.148)      | 14,6           |
| <b>Marge d'explotació</b>                              | <b>221</b>   | <b>(106)</b> | <b>(147,8)</b> |
| Provisions i deterioraments                            | (89)         | (231)        | —              |
| Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres               | 7            | 1            | —              |
| <b>Resultat abans d'impostos</b>                       | <b>139</b>   | <b>(335)</b> | <b>(341,5)</b> |
| Impost sobre beneficis                                 | (49)         | 95           | (295,2)        |
| <b>Resultat després d'impostos</b>                     | <b>90</b>    | <b>(240)</b> | <b>(366,5)</b> |
| Resultat atribuït a la minoria                         | —            | —            | —              |
| <b>Resultat atribuït al grup</b>                       | <b>90</b>    | <b>(240)</b> | <b>(366,5)</b> |

**Ràtios (%)**

|  |       |        |   |
|--|-------|--------|---|
| ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)                       | 5,8%  | —      | — |
| Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)             | 79,5% | 101,6% | — |
| Ràtio de morositat (%)   | 0,4%  | 1,3%   | — |
| Ràtio de cobertura de riscos classificats en l' <i>stage</i> 3 (%) | 55,9% | 50,4%  | — |

|  |               |               |              |
|--|---------------|---------------|--------------|
| <b>Actiu</b>   | <b>48.145</b> | <b>46.182</b> | <b>(4,1)</b> |
| Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius | 35.501        | 33.929        | (4,4)        |
| <b>Passiu</b>  | <b>46.597</b> | <b>44.596</b> | <b>(4,3)</b> |
| Recursos de clients en el balanç                               | 34.410        | 32.484        | (5,6)        |
| Finançament majorista mercat de capitals                       | 1.920         | 1.688         | (12,1)       |
| <b>Capital assignat</b>  | <b>1.548</b>  | <b>1.586</b>  | —            |
| <b>Recursos de clients fora del balanç</b>                     | <b>—</b>      | <b>—</b>      | <b>—</b>     |

**Altres indicadors**

|          |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|
| Empleats | 8.287 | 8.353 | 0,8   |
| Oficines | 551   | 550   | (0,2) |

Amb tipus de canvi aplicat per al 2018 en el balanç GBP 0,8873 i en compte de resultats GBP 0,8945 (mitjana de l'any).  
Amb tipus de canvi aplicat per al 2017 en el balanç GBP 0,887 i en compte de resultats GBP 0,875 (mitjana de l'any).