

La millora en els fonamentals del grup permet mantenir la consideració d'*investment grade* per part de totes les agències que qualifiquen el seu deute.

Fites de l'exercici

Al llarg de 2018 el grup Banc Sabadell ha continuat reforçant el seu marc de gestió de riscos incorporant millores que el situen al nivell de les millors pràctiques del sector financer.

El Marc Estratègic de Riscos del grup Banc Sabadell té en compte l'estructura internacional del grup arran de

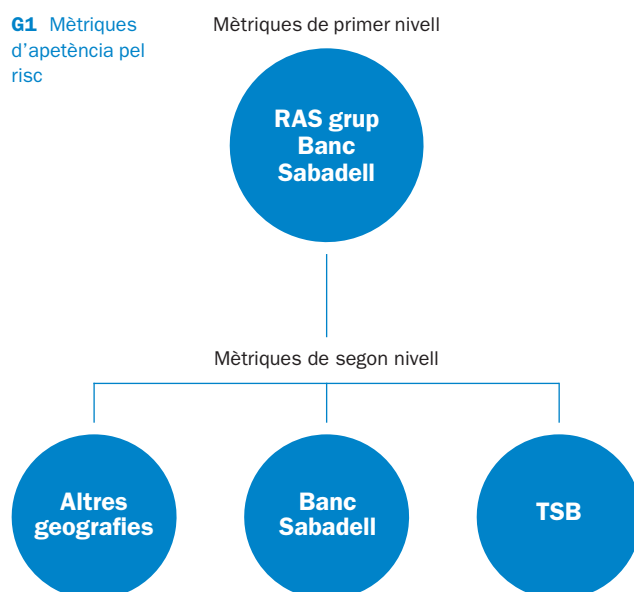
la seva internacionalització, amb la finalitat d'assegurar la consistència i un desplegament efectiu de les mètriques d'apetència pel risc o RAS (*risk appetite statement*) del grup a totes les àrees geogràfiques (G1).

Mitjançant el RAS com a primer nivell es fixen els objectius i límits globals i es defineix en un segon nivell el desplegament dels objectius i límits del primer nivell en les diferents àrees geogràfiques.

Enfortiment del Marc Estratègic de Riscos a través del desenvolupament i desplegament de marcs de gestió i control de riscos segons cartera, sector i geografia.

Durant el 2018, s'ha continuat treballant en la millora del perfil de riscos del grup, així com en l'enfortiment de l'entorn de gestió i control del risc a partir del desenvolupament de marcs de gestió i control per a determinades carteres, sectors i geografia. Aquesta potent eina permet el desplegament del Marc Estratègic de Riscos i encamina el creixement de la inversió per optimitzar el binomi rendibilitat / risc a llarg termini.

Així mateix, s'ha actualitzat l'entorn de seguiment del risc de clients del grup. El sistema d'alertes primerenques s'ha integrat en la gestió a través d'un nou entorn de seguiment que permet desplegar diferents estratègies en funció del segment (particulars, comerços i autònoms, negocis i empreses).



Millora del perfil de risc del grup en l'exercici

El perfil de risc del grup durant l'exercici 2018 millora fonamentalment pels tres motius que s'exposen a continuació.

Respecte a la diversificació internacional, l'exposició del risc de crèdit internacional (45.225 milions d'euros) suposa un 31,0% de l'exposició total del grup, i s'ha multiplicat per sis des del 2014. La major diversificació internacional es continua devent, sobretot, a l'adquisició de TSB, amb una exposició de 34.151 milions d'euros. La cartera TSB està en tendència estable, i destaquen un perfil de risc baix (més del 90% en hipoteques *retail* amb LTV mitjà del 44%) alhora que una millora de la composició reduint exposició en cartera *interest only* i *buy to let*. Així mateix, el creixement internacional sense tenir en compte l'efecte de l'adquisició de TSB és d'un 65% des del 2014 (fins i tot considerant la venda de Sabadell United Bank al juliol de 2017), i cal destacar els ritmes de creixement del negoci a Mèxic.

En relació amb la concentració, s'ha produït una reducció de l'exposició en *real estate* (el seu pes és un terç respecte al de 2014) i també un augment de l'exposició en el segment detallista després de l'adquisició de TSB el 2015. Des del punt de vista sectorial, la cartera del grup està ben diversificada amb tendència a l'alça en els sectors de més qualitat creditícia. Així mateix, en termes de concentració individual, també s'han reduït les mètriques de risc de concentració de les grans exposicions. Geogràficament, la cartera està posicionada en les regions més dinàmiques, tant a escala nacional com internacional.

Sobre la qualitat de la cartera creditícia, durant el 2018 s'han reduït els actius problemàtics dins del grup en 1.518 milions d'euros, i a més destaca que aquest descens no incorpora l'impacte de les vendes institucionals de cartera anunciades en el segon trimestre de 2018. Al llarg de 2018 el grup ha formalitzat diverses operacions institucionals de venda d'actius problemàtics, i ha eliminat pràcticament l'exposició immobiliària problemàtica del balanç del grup. De manera paral·lela, el grup manté la tendència de reducció del saldo classificat en l'*stage 3* d'acord amb el que s'ha observat els últims anys. En aquest sentit, des del 2013 l'exposició dubtosa s'ha reduït un 63,5%, la qual cosa implica una reducció en el saldo en 11.401 milions d'euros. Tot això ha portat a una reducció de la taxa de morositat del grup el 2018 del 5,14% al 4,22%.

La millora en els fonamentals del grup, principalment en termes de risc, es veu reflectida en la consideració d'*investment grade* per part de totes les agències que qualifiquen el seu deute. Destaquen especialment la millora en la qualificació creditícia a llarg termini assignada per S&P a BBB des de BBB- el 6 d'abril de 2018 i la millora en la perspectiva a positiva (des d'estable) per part de DBRS Rating Limited el 16 de juliol de 2018, que confirma el ràting de llarg termini en BBB (*high*).

Enfortiment de l'entorn de gestió i control del risc

Enfocament i control de l'estoc i la nova producció

Durant el 2018, s'ha continuat amb l'enfortiment de l'entorn de gestió i control del risc a partir del desenvolupament i desplegament dels marcs de gestió i control del risc de crèdit per a determinades carteres, sectors i geografies.

En cada un d'aquests marcs es defineix l'apetència que el grup té en aquest sector o cartera i els requisits per assolir-los, i estableix:

- *Asset allocation*, fixant els objectius de creixement en cada eix bàsic (qualitat, tipologia, etc.).
- Principis generals que han de guiar l'activitat en cada cartera, sector o geografia.
- Polítiques bàsiques per a l'admissió i el seguiment del crèdit.
- Mètriques de seguiment i control del risc (tant de l'estoc com de la nova producció).

Asset allocation / Debat estratègic sectorial

El debat estratègic sectorial sorgeix en el context del Marc Estratègic de Riscos i el *risk appetite statement* (RAS), i constitueix un dels avenços importants des del 2014 en el desenvolupament del model de gestió i control del risc sectorial del grup Banc Sabadell.

Fruit d'aquest desenvolupament inicial, es van fer els passos següents:

- Definició i càlcul de mètriques rellevants per al seguiment i la gestió del risc de concentració sectorial i posterior trasllat al RAS com a mètriques de primer nivell.
- Creació de la Direcció d'Anàlisi Sectorial, que depèn de l'economista en cap.
- Generació d'un model de sectorització correlacionada, agrupant sectors amb una visió enfocada a la gestió del risc, fet que permet millorar el model expert existent.

En aquest mateix context es va decidir la creació d'un mecanisme que permetés integrar totes les visions existents en el grup respecte al risc sectorial. Així, es va determinar la necessitat d'impulsar el debat estratègic sectorial amb l'objectiu d'establir l'estratègia d'*asset allocation* sectorial del grup, i en aquest sentit es van integrar les diferents visions existents dins de l'organització respecte als sectors d'activitat de l'economia.

Els objectius perseguits amb el projecte són:

- Obtenir la visió sectorial estratègica del grup.
- Detectar oportunitats de creixement, així com escenaris no desitjats.
- Definir els mecanismes per assolir els objectius acordats.

Sistema de preus per garantir-ne l'adequació al risc de crèdit

Procés d'assignació de preus en què aquests s'assignen tenint en consideració el cost, el risc i el capital assignats segons l'operació, fet que és especialment rellevant en el context actual de forta competència en els preus.

El grup fa servir el *risk adjusted return on capital* (RaRoC) com a element discriminador clau per assegurar un marc de mesurament de la rendibilitat basat en el risc i que proporcioni una visió coherent de la rendibilitat a través de les diferents carteres.

Millora de l'entorn de seguiment

Durant el 2018 s'ha continuat enfortint l'entorn de seguiment del risc de crèdit de clients del grup, integrant-hi la visió estratègica sectorial, així com la seva utilització de manera prospectiva, amb l'objectiu d'anticipar les necessitats dels clients. El sistema d'alertes primerenques està integrat en la gestió a través d'un entorn de seguiment que permet desplegar diferents estratègies en funció del segment (particulars, comerços i autònoms, negocis i empreses).

L'entorn de seguiment té com a principal *input* els models d'alertes primerenques adaptats a diferents segments. Així s'aconsegueix:

- Millora de l'eficiència en enfocar el seguiment en els clients amb símptomes de deteriorament.
- Anticipació en la gestió davant de qualsevol símptoma d'empitjorament, i és potestat de l'equip bàsic de gestió la renovació del ràting dels clients que hagin patit un deteriorament.
- Control periòdic dels clients que es mantenen en la mateixa situació i que han estat analitzats per l'equip bàsic de gestió.
- Retroalimentació amb la informació que l'equip bàsic de gestió proporciona com a resultat de la gestió.

Millora en la gestió del risc d'actius problemàtics

Durant el 2018, donant compliment als requisits dictats pel Banc Central Europeu en el document *Guidance to Banks on Non-performing Loans*, el Consell d'Administració ha aprovat la segona versió del Pla estratègic per a la gestió d'actius problemàtics, així com la corresponent actualització del Pla operatiu per a la gestió d'actius problemàtics. Els punts més destacats del pla estratègic són els següents:

- Uns principis de gestió per a aquests actius.
- Una estructura de govern i de gestió que faciliti aquests objectius.
- Uns objectius quantitius amb diferents horitzons temporals de reducció tant d'actius classificats en l'stage

3 com d'actius adjudicats.

Amb l'objectiu d'aconseguir aquests resultats, el banc ha fixat tres prioritats estratègiques pel que fa a la gestió d'actius problemàtics:

- Reducció contínua dels actius problemàtics fins a la normalització dels saldos.
- Focus en la gestió d'actius problemàtics a través de la gestió especialitzada de la seva Direcció de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries, una de les primeres *workout units* a Espanya.
- Manteniment d'uns nivells sòlids i suficients de cobertura dels seus actius problemàtics.

Aquestes tres prioritats estratègiques es tradueixen en sis principis de gestió dels actius problemàtics, que són:

- L'anticipació de la gestió de la mora i la gestió preventiva de les entrades.
- La gestió segmentada de totes les exposicions problemàtiques i potencialment problemàtiques (mora potencial).
- La reducció massiva dels saldos morosos i actius adjudicats més antics.
- Intel·ligència de negoci i millora contínua dels processos.
- Capacitat financera.
- Clar sistema de *governance* basat en tres línies de defensa.

El Pla estratègic de *Non-Performing Assets* (NPA) i els objectius que s'hi estableixen estan plenament integrats en els mecanismes de gestió i control de riscos del banc, atès que:

- El Pla 2020 i el pressupost són plenament consistents amb aquests.
- Estan integrats en el marc de gestió de riscos (RAF), en què els riscos relatius als NPA es consideren rellevants i, per tant, estan subjectes a unes polítiques i mètriques específiques.
- Es tenen en compte en els processos d'avaluació de riscos, planificació de capital, en els exercicis d'estrès i en la quantificació de capital econòmic de l'ICAAP.
- Estan integrats en altres eines que fa servir l'organització (ILAAP, *Recovery Plan*, etc.).

Amb tot això, s'aconsegueix que les actuacions relatives a NPA fixades en el Pla estratègic i en el Pla operatiu s'integrin adequadament en el conjunt de l'organització.