

La mejora en los fundamentales del Grupo permite mantener la consideración de *investment grade* por parte de todas las agencias que califican su deuda.

Hitos del ejercicio

Durante 2018 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 tiene en cuenta la estructura internacional 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).

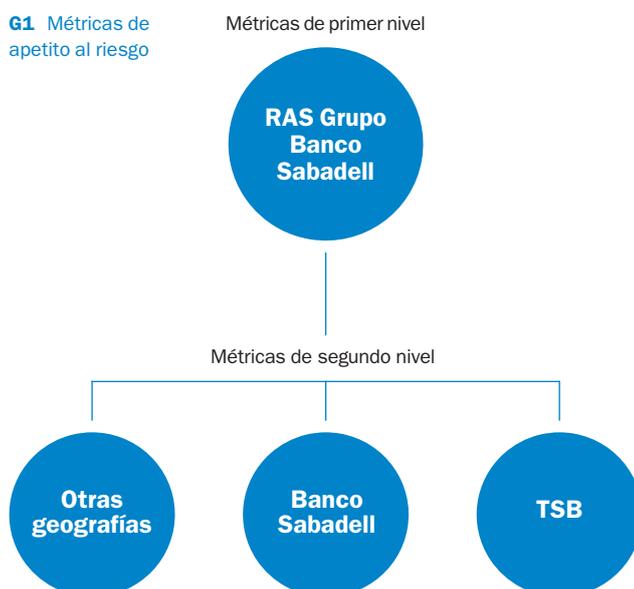
Mediante el RAS como primer nivel se fijan los objetivos y límites globales y se define en un segundo nivel el despliegue de los objetivos y límites del primer nivel en las diferentes áreas geográficas.

Fortalecimiento del Marco Estratégico de Riesgos a través del desarrollo y despliegue de marcos de gestión y control de riesgos según porfolio, sector y geografía.

Durante 2018 se ha continuado trabajando en la mejora del perfil de riesgos del Grupo, así como en 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 geografías. Esta potente herramienta permite el despliegue del Marco Estratégico de Riesgos y direcciona el crecimiento de la inversión para 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 al riesgo



Mejora del perfil de riesgo del Grupo en el ejercicio

El perfil de riesgo del Grupo durante el ejercicio 2018 mejora fundamentalmente por los tres motivos que se exponen a continuación.

Respecto a la diversificación internacional, la exposición del riesgo de crédito internacional (45.225 millones de euros) supone un 31,0% de la exposición total del Grupo, habiéndose multiplicado por seis desde 2014. La mayor diversificación internacional sigue debiéndose en gran medida a la adquisición de TSB, con una exposición de 34.151 millones de euros. La cartera TSB está en tendencia estable, y destacan un perfil de riesgo bajo (más del 90% en hipotecas *retail* con LTV medio del 44%) a la par que una mejora de la composición reduciendo exposición en cartera *interest only* y *buy to let*. Asimismo, el crecimiento internacional sin tener en cuenta el efecto de la adquisición de TSB es de un 65% desde 2014 (incluso considerando la venta de Sabadell United Bank en julio de 2017), y hay que destacar los ritmos de crecimiento del negocio en México.

En relación con la concentración, se ha producido una reducción de la exposición en *real estate* (siendo su peso un tercio respecto al de 2014) y también un aumento de la exposición en el segmento minorista tras la adquisición de TSB en 2015. Desde el punto de vista sectorial, la cartera del Grupo 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 escala nacional como internacional.

Sobre la calidad de la cartera crediticia, durante 2018 se han reducido los activos problemáticos dentro del Grupo en 1.518 millones de euros, destacando adicionalmente que este descenso no incorpora el impacto de las ventas institucionales de cartera anunciadas en el segundo trimestre de 2018. A lo largo de 2018 el Grupo ha formalizado diversas operaciones institucionales de venta de activos problemáticos, eliminando prácticamente la exposición inmobiliaria problemática del balance del Grupo. De manera paralela, el Grupo mantiene la tendencia de reducción del saldo clasificado en *stage 3*, en línea con lo observado en los últimos años. En este sentido, desde 2013 la exposición dudosa se ha reducido un 63,5%, lo cual implica una reducción en el saldo en 11.401 millones de euros. Todo ello ha llevado a una reducción de la tasa de morosidad del Grupo en 2018 del 5,14% al 4,22%.

La mejora en los fundamentales del Grupo, principalmente en términos de riesgo, se ve reflejada en la consideración de *investment grade* por parte de todas las agencias que califican su deuda. Destacan especialmente la mejora en la calificación crediticia a largo plazo asignada por S&P a BBB desde BBB- el 6 de abril de 2018 y la mejora en la perspectiva a positiva (desde estable) por parte de DBRS Rating Limited el 16 de julio de 2018, confirmando el *rating* de largo plazo en BBB (*high*).

Fortalecimiento del entorno de gestión y control del riesgo

Direccionamiento y control del *stock* y la nueva producción

Durante 2018 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 del riesgo de crédito para determinados portafolios, sectores y geografías.

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

- *Asset allocation*, fijando los objetivos de crecimiento en cada eje básico (calidad, tipología, etc.).
- Principios generales que deben guiar la actividad en cada cartera, sector o geografía.
- Políticas básicas para la admisión y el seguimiento del crédito.
- Métricas de seguimiento y control del riesgo (tanto del *stock* como de la nueva producción).

Asset Allocation/Debate Estratégico Sectorial

El Debate Estratégico Sectorial surge en el contexto del Marco Estratégico de Riesgos y el *risk appetite statement* (RAS), y constituye uno de los importantes avances realizados desde 2014 en el desarrollo del modelo de gestión y control del riesgo sectorial del Grupo Banco Sabadell.

Fruto de ese desarrollo inicial, se dieron los siguientes pasos:

- Definición y cálculo de métricas relevantes para el seguimiento y la gestión del riesgo de concentración sectorial y posterior traslado al RAS como métricas de primer nivel.
- Creación de la Dirección de Análisis Sectorial, en dependencia de la Economista Jefe.
- Generación de un modelo de sectorización correlacionada, agrupando sectores con una visión enfocada a la gestión del riesgo y permitiendo así mejorar el modelo experto existente.

En ese mismo contexto se decidió la creación de un mecanismo que permitiese integrar todas las visiones existentes en el Grupo respecto al riesgo sectorial. Así, se determinó la necesidad de impulsar el Debate Estratégico Sectorial con el objetivo de establecer la estrategia de *asset allocation* sectorial del Grupo, integrando para ello las diferentes visiones existentes dentro de la organización respecto a los sectores de actividad de la economía.

Los objetivos perseguidos con el proyecto son:

- La obtención de la visión sectorial estratégica del Grupo.

- La detección de oportunidades de crecimiento, así como de escenarios no deseados.
- La definición de los mecanismos para alcanzar los objetivos acordados.

Sistema de precios garantizando su adecuación al riesgo de crédito

Proceso de asignación de precios donde estos se asignan teniendo en consideración el coste, riesgo y capital asignados según la operación, siendo ello especialmente relevante en el contexto actual de fuerte competencia en precios.

El Grupo usa el *risk adjusted return on capital* (RaRoC) como elemento discriminador clave para asegurar un marco de medición de la rentabilidad basada en el riesgo y proporcionando una visión coherente de la rentabilidad a través de las diferentes carteras.

Mejora del entorno de seguimiento

Durante 2018 se ha continuado fortaleciendo el entorno de seguimiento del riesgo de crédito de clientes del Grupo integrando en el mismo la visión estratégica sectorial, así como su utilización de manera prospectiva, con el objetivo de anticipar necesidades de los clientes. El sistema de alertas tempranas está integrado en la gestión a través de un 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 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, siendo 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

Durante 2018, dando cumplimiento a los requisitos dictados por el Banco Central Europeo en el documento *Guidance to Banks on Non-performing Loans*, el Consejo de

Administración ha aprobado la segunda versión del Plan Estratégico para la gestión de activos problemáticos, así como la correspondiente actualización del Plan Operativo para la gestión de activos problemáticos. Los puntos más destacados del Plan Estratégico 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 clasificados en *stage 3* como de activos adjudicados.

Con el objetivo de conseguir estos resultados, el Banco ha fijado tres 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 su Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias, una de las primeras *workout units* en España.
- Mantenimiento de unos niveles sólidos y suficientes de cobertura de sus activos problemáticos.

Estas tres prioridades estratégicas se traducen en seis 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).
- La reducción masiva de los saldos morosos y activos adjudicados más antiguos.
- Inteligencia de negocio y mejora continua de los procesos.
- Capacidad financiera.
- Claro sistema de *governance* basado en tres líneas de defensa.

El Plan Estratégico de *Non-Performing Assets* (NPAs) y los objetivos establecidos en el mismo están plenamente integrados en los mecanismos de gestión y control de riesgos del Banco, dado que:

- El Plan 2020 y el Presupuesto son plenamente acorde con ellos.
- Están integrados en el marco de gestión de riesgos (RAF), donde los riesgos relativos a los NPAs se consideran relevantes y, por lo tanto, están sujetos a unas políticas y métricas específicas.
- Se tienen en cuenta en los procesos de evaluación de riesgos y planificación de capital, en los ejercicios de estrés y en la cuantificación de capital económico del ICAAP.
- Están integrados en otras herramientas utilizadas en la organización (ILAAP, *Recovery Plan*, etc.).

Con todo lo anterior, se consigue que las actuaciones relativas a NPAs fijadas en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo se integren adecuadamente en el conjunto de la organización.