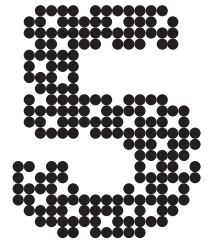


Negocis



83	Negoci bancari Espanya
108	Negoci bancari Regne Unit
110	Negoci bancari Mèxic

A continuació es detallen les magnituds financeres principals associades a les unitats de negoci més rellevants del grup, d'acord amb la informació per segments descrita en la nota 38 dels comptes anuals consolidats de l'exercici 2020.

Negoci bancari Espanya

Principals magnituds

El benefici net en tancar l'exercici 2020 arriba als 218 milions d'euros, amb una caiguda interanual principalment per majors dotacions derivades de l'entorn COVID-19, així com per la reducció d'ingressos derivada de la menor activitat per la pandèmia. El pla de reestructuració i una part de les majors dotacions per les vendes de carteres d'actius problemàtics s'han finançat amb les vendes de bons de la cartera a cost amortitzat.

El marge d'interessos puja a 2.400 milions d'euros i baixa un 5,0% respecte al tancament de 2019 principalment per menors tipus, menor aportació de la cartera ALCO, menors comissions de descoberts després de les mesures per la COVID-19 i menors ingressos després de la titulització de préstecs al consum efectuada el 2019, que es veuen neutralitzats parcialment per majors volums, el menor cost de finançament majorista i la TLTRO III.

Les comissions netes se situen en 1.246 milions d'euros, un 4,4% inferiors a l'any anterior derivat de la menor activitat causada pel confinament per la pandèmia i per la venda de Sabadell Asset Management.

Els resultats d'operacions financeres i diferències de canvi se situen en 770 milions d'euros, i inclouen principalment les vendes de bons de la cartera a cost amortitzat efectuades el quart trimestre de l'any per finançar els plans de reestructuració i vendes de carteres d'actius problemàtics.

Les despeses d'explotació se situen en -1.991 milions d'euros, de manera que augmenten un 14,0% interanual pel registre dels costos de reestructuració en el quart trimestre. Les despeses recurrents es redueixen un 4,0% durant l'any tant per la millora de les despeses de personal com de les despeses generals.

Les dotacions i els deterioraments arriben a -2.007 milions d'euros, de manera que són superiors a l'any anterior principalment per majors dotacions derivades de l'entorn COVID-19 i per les vendes de carteres d'actius problemàtics del quart trimestre de l'any.

Les plusvàlues per vendes d'actius i altres resultats incrementen interanualment a causa del registre de la venda de Sabadell Asset Management i del tancament de l'operació de la venda d'SDIn. L'exercici anterior incorpora la venda del 80% de Solvia Servicios Inmobiliarios i un *earn-out* del negoci assegurador.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	2.400	2.527	(5,0)
Comissions netes	1.246	1.304	(4,4)
Marge bàsic	3.646	3.831	(4,8)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	770	110	599,9
Resultats mètode de participació i dividendes	37	61	(39,4)
Altres productes i càrregues d'explotació	(271)	(288)	(5,8)
Marge brut	4.182	3.714	12,6
Despeses d'explotació i amortització	(2.344)	(2.070)	13,2
Marge abans de dotacions	1.838	1.644	11,8
Provisions i deterioraments	(2.007)	(850)	136,2
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	317	174	82,3
Resultat abans d'impostos	147	968	(84,8)
Impost sobre beneficis	71	(165)	(143,3)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	1	9	(88,8)
Resultat atribuït al grup	218	794	(72,6)
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	2,0%	7,3%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	47,6%	47,0%	—
Ràtio de morositat	4,4%	4,7%	—
Ràtio de cobertura d' stage 3	55,7%	50,5%	—

Principals magnituds del negoci bancari Espanya

La inversió creditícia viva se situa en 106.327 milions d'euros, cosa que representa un increment respecte a l'any anterior de l'1,8%, principalment per la concessió de finançament ICO a empreses, pimes i autònoms. El creixement de la inversió aïllant l'EPA és del 3,2%.

Els recursos de clients al balanç creixen un 1,5% interanual, impulsat per comptes a la vista derivat del menor consum i pagaments durant el confinament tant dels particulars com de les empreses. Els recursos fora del balanç es redueixen un 11,8% interanual després de la venda de Sabadell Asset Management.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Actiu	183.896	172.610	6,5
Inversió creditícia bruta viva	106.327	104.436	1,8
Actius immobiliaris problemàtics (net)	871	791	10,2
Passiu	173.664	161.695	7,4
Recursos de clients en el balanç	110.572	108.890	1,5
Finançament majorista mercat de capitals	18.332	19.912	(7,9)
Capital assignat	10.204	10.915	(6,5)
Recursos de clients fora del balanç	38.064	43.163	(11,8)
Altres indicadors			
Empleats	16.260	16.610	(2,1)
Oficines	1.614	1.847	(12,6)

Principals magnituds del negoci bancari Espanya

Dins el negoci bancari a Espanya cal destacar els negocis més rellevants, sobre els quals es presenta informació de l'evolució dels resultats i magnituds principals.

Banca Comercial

Aspectes destacats

- Llançament del Pla acompanyament: solucions de finançament i liquiditat per als nostres clients després de la declaració de l'estat d'alarma per la COVID-19, tot posant a la seva disposició, entre altres solucions, les línies ICO liquiditat, ICO inversió i moratòries de crèdit per afrontar l'impacte de la crisi sanitària.
- Aliança amb Amundi Asset Management per disposar de la

millor oferta de fons d'inversió a escala nacional, més encara, dins del context actual de tipus d'interès negatius.

- Intensa activitat en el negoci d'Assegurances protecció impulsat per la subscripció d'assegurances Blink i l'acord de coassegurança amb Sanitas.
- Notables avanços en la transformació del model de distribució gràcies a les noves capacitats digitals i d'autoservei disponibles per al client.

Descripció del negoci

Banca Comercial aglutina l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes, comerços i autònoms, col·lectius professionals, emprenedors i la resta de particulars, i ofereix un grau d'especialització que li permet prestar un servei personalitzat de qualitat totalment adaptat a les necessitats dels clients, ja sigui a través de l'expert personal de l'àmplia xarxa d'oficines multimarca o bé mitjançant canals digitals, per poder facilitar la relació i l'operativitat independentment del canal escollit pel client. També incorpora el negoci de Bancaassegurances i de Sabadell Consumer Finance.

Prioritats de gestió el 2020

Els esforços el 2020 s'han centrat en l'acompanyament als nostres clients en la gestió de la crisi sanitària i en la maximització dels ingressos, en un entorn de tipus d'interès negatius, i apostant per la vinculació dels nostres clients i pivotant sobre els models de relació definits per a cada segment.

S'han desplegat noves capacitats tecnològiques per aconseguir, en definitiva, una excel·lent experiència de client.

Principals magnituds

El benefici net el desembre de 2020 arriba als 123 milions d'euros, inferior a l'any anterior per majors dotacions derivades de l'entorn COVID-19, així com per la reducció d'ingressos derivada de la menor activitat per la pandèmia.

El marge brut de 3.012 milions d'euros és inferior al mateix període de l'any anterior, i el marge bàsic de 3.164 milions d'euros baixa un 4,5%.

Banca Comercial

Segments

- Grans empreses i *pimes*
- Negocis
- Negocis institucionals
 - Institucions Públiques
 - Institucions Financeres i Asseguradores
 - Institucions Religioses
 - Col·lectius Professionals i Banca Associada
 - Convenis oficials i de garantia
- Banca Privada
- Banca Personal
- Banca *Retail*
- Sabadell Col·laboradors

Especialistes segment empreses

- Negoci turístic hotelier
- Segment agrari
- Previsió empresarial
- Negoci immobiliari
- Franquícies
- BStartup
- Hub Empresa

Productes comercials

- Serveis financers
 - Mitjans de pagament
 - Servei de gestió de l'efectiu
- Estalvi i inversió
- Solucions de finançament
- Rènting i lísing
- Bancaassegurances
- Solucions internacionals

Sabadell Consumer Finance

El marge d'interessos és de 2.061 milions d'euros i baixa un 4,8% respecte al mateix període de 2019, principalment per menors tipus, menors ingressos després de la titulització de préstecs al consum efectuada l'any anterior i menors comissions de descoberts després de les mesures implantades per la COVID-19.

El resultat pel mètode de la participació i dividendes puja a 57 milions d'euros i és un 3,6% superior a l'any anterior gràcies al bon resultat d'assegurances i pensions.

Les comissions netes se situen en 1.103 milions d'euros, un 4,0% inferior al mateix període de l'any anterior, derivat de la menor activitat causada pel confinament per la pandèmia i per la venda de Sabadell Asset Management.

El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi el 2019 recull els impactes de venda de préstecs dubtosos.

Les despeses d'explotació i amortització se situen en 1.611 milions d'euros, un 3,7% menor respecte al mateix període de l'any anterior.

Les provisions i els deterioraments arriben a 1.247 milions d'euros i són superiors a l'any anterior per majors dotacions derivades de l'entorn COVID-19 i per les vendes de carteres d'actius problemàtics.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	2.061	2.164	(4,8)
Comissions netes	1.103	1.149	(4,0)
Marge bàsic	3.164	3.313	(4,5)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	9	(17)	(152,9)
Resultats mètode de participació i dividendes	57	55	3,6
Altres productes i càrregues d'explotació	(218)	(203)	7,4
Marge brut	3.012	3.148	(4,3)
Despeses d'explotació i amortització	(1.611)	(1.673)	(3,7)
Marge abans de dotacions	1.401	1.475	(5,0)
Provisions i deterioraments	(1.247)	(455)	174,1
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	4	—	—
Resultat abans d'impostos	158	1.020	(84,5)
Impost sobre beneficis	(35)	(178)	(80,3)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	123	842	(85,4)
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	2,1%	14,0%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	48,1%	48,1%	—
Ràtio de morositat	4,5%	5,4%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	51,5%	46,7%	—

Principals magnituds del negoci Banca Comercial

La inversió creditícia bruta viva creix un 7,7%, els recursos de clients del balanç creixen un 4,8% i els recursos de clients fora del balanç baixen un 12,0%, principalment pels fons d'inversió després de la venda de Sabadell Asset Management.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Actiu	195.836	187.710	4,3
Inversió creditícia bruta viva	86.280	80.078	7,7
Passiu	190.322	181.556	4,8
Recursos de clients en el balanç	101.273	96.589	4,8
Capital assignat	5.514	6.154	(10,4)
Recursos de clients fora del balanç	37.052	42.127	(12,0)
Altres indicadors			
Empleats	11.722	11.642	—
Oficines	1.589	1.822	—

Principals magnituds del negoci Banca Comercial

A continuació es descriuen els diferents negocis que es troben dins de Banca Comercial.

Segments

Grans empreses i pimes

Banc Sabadell ha estat al costat dels clients empreses i s'ha avançat a les seves necessitats mitjançant els gestors especialistes per ajudar-los a prendre millors decisions econòmiques.

En el primer trimestre de l'any, destaca el llançament de la Proposta 360, una forma nova i diferencial de relacionar-se amb els clients en la qual el client percep assessorament i acompanyament. La Proposta 360 permet comprendre millor el client, abordar temes estratègics i detectar oportunitats, s'adapta a la situació concreta de cada client i l'acompanya en la consecució dels seus objectius de negoci.

En el segon trimestre la COVID-19 va comportar la reducció de l'activitat, de manera que algunes empreses es van veure amb dificultats per poder fer front als pagaments. Per ajudar les empreses, Banc Sabadell va llançar el Pla d'acompanyament i va posar les línies ICO a disposició dels clients amb necessitats de finançament. Com a part del pla, més de 3.000 gestors han contactat amb els clients per conèixer la seva situació i oferir-los solucions que donin resposta a les seves necessitats específiques. A més, s'han habilitat circuits exprés que simplifiquen els processos de decisió i escurcen els terminis de resposta. Així mateix, s'ha desenvolupat una aplicació perquè els clients puguin signar l'operació *online* sense necessitat d'anar a una oficina. Amb tot això, Banc Sabadell s'ha convertit en un dels actors principals del mercat i ha atorgat liquiditat ICO a pimes i grans empreses per un import total de 7.690 milions d'euros.

D'altra banda, Banc Sabadell aposta per la sostenibilitat com a element de transformació impulsor de la competitivitat en les empreses i generador d'un impacte social i ambiental més positiu per a les persones i per al planeta. Aquest any, assumint el rol del banc com a agent clau per impulsar la transició cap a una economia més sostenible, s'ha inclòs la sostenibilitat dins del contingut de la Visita 360 i la conversa entre el client i el gestor. S'ha desenvolupat un indicador que, a través d'un qüestionari, avalua el grau de sensibilitat de les pimes i les grans empreses respecte a la sostenibilitat que engloba els aspectes ESG: medi ambient, social i govern. Així mateix, mitjançant una formació en la plataforma digital del grup, s'ha format a tots els gestors i a tot el personal de xarxa del segment en aquesta matèria.

Per al 2021, el repte en el segment és seguir escalant el nostre model de relació reforçant la nostra diferenciació i especialització. Tot això, a través d'una major capacitació de les figures especialistes i de la millora dels processos comercials, i recolzant-nos en la sostenibilitat i la transició digital i sent actor principal en el Fons de Recuperació Europea.

Negocis

El 2020 ha estat, en general, un exercici complicat per a autònoms, comerços i negocis, i, tot i que ha tingut un impacte desigual segons el sector d'activitat, Banc Sabadell ha estat al costat de tots els clients. A més, aquest any ha suposat un canvi en la forma de consum dels serveis financers, atès que s'ha reduït l'activitat presencial i s'ha accelerat la demanda en serveis i capacitats digitals.

A Banc Sabadell es va començar l'any donant continuïtat al procés d'especialització de la gestió iniciat l'exercici anterior, ampliant el catàleg d'ofertes verticals a 31 sectors d'activitat i llançant la Proposta 360, també per a aquest segment.

En el segon trimestre, amb l'inici de la crisi generada per la COVID-19, Banc Sabadell va posar en marxa un pla d'acompanyament especialitzat per als clients empreses amb un doble objectiu: ser al costat dels nostres clients i dotar-los de la liquiditat necessària per fer front a aquesta situació, reforçant així el nostre compromís històric amb les empreses.

En aquest context, i com a resposta als nous hàbits de consum, l'entitat ha intensificat el focus en la digitalització del servei, ha creat nous serveis i capacitats digitals a disposició dels negocis i ha acompanyat els nostres clients davant la necessitat de crear canals alternatius de venda per al seu negoci tradicional. Entre aquests nous serveis, destaquen:

- Un ampli *portfolio* de TPV que cobreix totes les necessitats de venda (presencial, a domicili, telefònica, xarxes socials o *e-commerce*).
- Pols, la nova eina que permet analitzar en temps real l'evolució de la recuperació econòmica per sectors i territoris concrets.
- Nomo, l'eina digital que ajuda els nostres clients en el dia a dia de les seves gestions comptables, disponible en *app* i web.

De cara al 2021, i davant els reptes que es plantegen per al segment, l'entitat es continuarà centrant a incrementar l'especialització de la gestió i la digitalització, amb solucions adaptades a les necessitats dels diferents sectors, i a garantir l'excel·lència del model operatiu i d'un model de gestió del risc superior.

Negocis institucionals

La Direcció de Negocis Institucionals té per objectiu desenvolupar i potenciar el negoci amb les institucions públiques i privades per tal de posicionar Banc Sabadell com a entitat referent en el negoci.

Aquesta gestió comporta l'especialització de productes i serveis per oferir una proposta de valor completa a les administracions públiques, financeres, asseguradores, religioses i del tercer sector.

El 2020 ha estat un any especial per la incidència de la pandèmia, que ha fet créixer les necessitats creditícies en tots els clients institucionals. Per donar-hi resposta, s'ha reforçat el posicionament de Banc Sabadell en aquests segments amb una major activitat comercial, proximitat i proposta de solucions, que han donat com a resultat un increment en captació de clients, volum de negoci i marge generat amb l'oferta de productes de més valor per als clients i per a l'entitat.

A més, la relació amb els col·legis professionals, les associacions empresarials, les cambres de comerç i els gremis, que permet accedir a professionals, autònoms, negocis i pimes, continua sent un model de relació que ha

permès transmetre les solucions per mitigar els efectes de la COVID-19 i oferir la millor oferta de productes i serveis adaptada a les necessitats de cada col·lectiu, a més de ser un canal prioritari de captació de clients.

També s'ha incrementat la relació amb els organismes oficials europeus, nacionals i regionals. Les noves línies creades a l'inici de la pandèmia pels diferents organismes (ICO, societats de garantia recíproca (SGR), etc.) han marcat l'activitat d'aquest any i han requerit un esforç en desenvolupament i comercial per traslladar els clients. Aquesta direcció té un paper fonamental com a creador de sinergies i de coordinació amb nombroses àrees del banc per oferir la millor proposta de valor per a cada segment i facilitar la gestió de les oficines amb els seus clients.

Institucions públiques

L'activitat econòmica de les institucions públiques durant el 2020 s'ha vist impactada per les circumstàncies derivades de la crisi sanitària i econòmica que va provocar la COVID-19. L'activitat de tots els nivells de l'Administració (Administració general de l'Estat, administracions autonòmiques i administracions locals) ha estat molt elevada en tot l'exercici, i les licitacions públiques de finançament s'han incrementat més d'un 100% respecte al 2019.

El resultat ha estat un creixement en l'actiu, derivat de la voluntat de les institucions d'obtenir liquiditat per afrontar necessitats a curt termini davant la situació d'incertesa generada a l'inici de la pandèmia.

Durant aquest període, algunes comunitats autònomes han rebut autorització per refinançar operacions d'actiu que tenien contractades amb l'Estat i reduir d'aquesta manera el seu cost de finançament gràcies a la caiguda de les rendibilitats del deute públic espanyol. En conseqüència, han estat les entitats financeres les que han atorgat els nous préstecs refinançats.

Les quotes de mercat de Banc Sabadell d'inversió i de recursos s'han situat en el 10,8% i el 7,5%, respectivament (dades al tancament de l'octubre de 2020). La inversió reflecteix un destacat creixement interanual de 44 punts bàsics, que creix per sobre del sistema. En el cas dels recursos, la baixada és de 97 punts bàsics, una caiguda superior a la del sistema.

Institucions Financeres i Asseguradores

Durant el 2020 s'ha continuat reforçant la proposta de valor a aquestes institucions amb productes de tresoreria, mercat de capitals, fons d'inversió, servei d'anàlisi i renda variable i inversions alternatives, i s'ha consolidat la relació comercial amb una gestió especialitzada necessària per als clients en el curt i el llarg termini. En una conjuntura de tipus negatius en els mercats financers, la captació de dipòsits ha continuat disminuint considerablement i ha donat pas a una major oferta de productes de valor durant l'exercici 2020, de la qual destacaríem la major gamma d'oferta de fons d'inversió conseqüència de la compra de Sabadell Asset Management, S.A., SGIIC per part d'Amundi Asset Management.

La pandèmia ha condicionat una alta preferència per la liquiditat per part dels inversors institucionals, i la direcció s'ha centrat a acompanyar els clients amb una àmplia tasca d'informació i anàlisi d'inversions.

Institucions Religioses

Des de la Direcció d'Institucions Religioses es posa a disposició dels clients una oferta de productes i serveis adaptats a la singularitat d'aquests col·lectius. Cobreixen des de la transaccionalitat fins a l'assessorament especialitzat del seu patrimoni financer.

Durant aquest exercici s'ha posat en marxa la certificació universitària com a Assessor per a Institucions Religioses i Entitats del Tercer Sector, per a empleats i clients de tots dos col·lectius. Els empleats de Banc Sabadell són, en tancar aquest exercici, els únics certificats en aquestes matèries dins del sector financer.

Durant la pandèmia s'ha col·laborat amb els clients ajudant a fer la recollida de donatius de manera segura mitjançant el Sistema Doni, faristol per a la recollida de donatius. Banc Sabadell té instal·lats en l'actualitat 685 dispositius entre faristols per a donatius, guardioles digitals i lampadaris.

Col·lectius Professionals i Banca Associada

Banc Sabadell és un referent en la gestió de col·lectius professionals en l'àmbit nacional, i basa la seva diferenciació en l'estreta relació que manté amb els col·lectius atenent les necessitats dels seus professionals a través d'una oferta de productes i serveis financers específics.

Aquest any Banc Sabadell ha acompanyat els col·legis professionals i les associacions empresarials i els ha informat de les mesures implantades pel Govern (línies ICO COVID-19, moratòries legals, etc.), de les mesures d'ajuda sectorials, així com de les solucions posades en marxa a Banc Sabadell per pal·liar l'impacte en l'activitat com a conseqüència de la COVID-19.

La pandèmia ha permès avançar en innovació, i s'ha incorporat la firma digital en la formalització dels acords de col·laboració amb col·legis professionals, associacions empresarials i cambres de comerç.

La Banca Associada continua reforçant el vincle amb les empreses i els negocis clients, a partir de l'oferta diferencial per als seus directius i empleats, com a canal de captació de particulars rellevant a Banc Sabadell.

La contribució d'aquesta direcció a la captació de nous clients particulars, comerços, pimes, autònoms i negocis es concreta en els 3.459 convenis de col·laboració amb col·legis i associacions professionals actius, que ens permeten relacionar-nos amb més de 3.200.000 col·legiats i associats professionals, dels quals més de 772.900 ja són clients del banc i es beneficien de les nostres ofertes personalitzades.

Convenis oficials i de garantia

La Direcció de Convenis Oficials i de Garantia té la missió de gestionar acords que permetin donar solució a les

necessitats de finançament dels nostres clients, amb especial focus en les empreses. Quant als convenis oficials, es gestionen les oportunitats que es generen a través de línies subscrietes amb aquest tipus d'organismes, tant nacionals com supranacionals.

Durant aquest exercici han destacat les dues línies d'aval de l'ICO COVID: ICO Liquiditat i ICO Inversió, que han pal·liat l'impacte de la crisi COVID-19 en l'economia d'autònoms, pimes i empreses i han facilitat liquiditat a les empreses.

De manera complementària, cal destacar el paper actiu de les diferents societats de garantia recíproca (SGR) en la concessió de noves línies de garantia per mitigar l'impacte de la pandèmia, que s'han traslladat als clients.

I s'ha mantingut la comercialització de línies BEI: BEI Agro, BEI Renovació de Flotes i, com a novetat, la línia BEI Inversió i Canvi Climàtic.

Banca Privada

Banc Sabadell, a través de SabadellUrquijo Banca Privada, ofereix solucions integrals a clients que, per les seves necessitats particulars, requereixen un servei a mida i un assessorament i atenció especialitzats.

Disposa de 170 banquers privats amb certificació de la European Financial Planning Association, distribuïts en 32 oficines o centres d'atenció, per donar cobertura als clients de més de 500 mil euros que té el banc a tot Espanya.

El 2020 ha estat marcat per l'impacte que la COVID-19 ha tingut tant en els mercats com en el dia a dia de la relació amb els clients. En aquest sentit, la gestió des de SabadellUrquijo BP s'ha dut a terme en tres fases. Una primera fase d'identificació dels danys produïts per l'impacte causat en els mercats financers globals. A continuació, una segona fase centrada en la recerca de solucions en tot allò relatiu a facilitats de crèdit i apropament digital dels serveis bancaris. I, finalment, i no menys important, una tercera fase de recerca d'oportunitats d'inversió a través de diferents iniciatives tant en el mercat de renda fixa com en el de renda variable amb una oferta *ad hoc* i a través de tota la gamma de productes d'arquitectura oberta del banc.

Des del punt de vista de l'oferta, se segueix treballant per dissenyar i posar a disposició dels clients els millors productes. Els fons d'inversió, les carteres de gestió discrecional i les inversions alternatives continuen ocupant un lloc preferent en el context de tipus negatius actual. En aquest punt cal destacar el bon comportament que han tingut el 2020 les carteres de gestió discrecional, tant en termes absoluts com en comparació amb els seus índexs de referència i la competència.

Durant aquest exercici 2020, Banc Sabadell ha posat en marxa un nou model de relació, que, a més de facilitar l'assessorament en la gestió de patrimonis, permet anticipar-nos en la resta de necessitats financeres i posar a disposició del client una solució específica i idònia en cada cas.

Aquest model continua apostant per una estreta relació de confiança entre els clients i els 170 banquers privats, una relació molt ben valorada i que permet continuar

incrementant l'experiència dels clients del banc i diferenciar Banc Sabadell de la resta de competidors.

En tancar l'exercici, el nombre de clients als quals s'ofereix l'assessorament del banc és de 27.324, amb unes xifres totals de negoci que se situen en 27.832 milions d'euros, dels quals cal destacar que 25.151 milions d'euros són en recursos, amb una aportació de 38% en fons d'inversió i SICAV.

Els reptes per al 2021 en Banca Privada se centren a guanyar en eficiència, continuar millorant l'experiència client i una ferma aposta per complementar amb noves capacitats digitals la relació dels clients amb els banquers privats.

Banca Personal

La Banca Personal a Banc Sabadell gestiona aquells clients particulars amb necessitats financeres més sofisticades. Aquest segment representa el 8,38% del total de clients particulars, que aporten el 22,57% del marge i el 48,45% dels recursos.

Durant l'any 2020, des de Banc Sabadell s'ha reforçat la proposta de valor del segment proporcionant més exclusivitat a través d'una oferta de productes i serveis adaptada a cada tipologia de clients. Així mateix, a Banc Sabadell s'ha evolucionat la manera de relacionar-se amb els clients adaptant el vehicle de relació al nou context generat per la COVID-19, oferint un assessorament integral al client en format no presencial i garantint d'aquesta manera tant la seva seguretat com la seva conveniència.

Mereix una menció especial la gran aposta del banc per potenciar l'oferta d'estalvi a clients a través de l'aliança amb AMUNDI, que ha convertit Banc Sabadell en el banc amb l'oferta més completa per a aquest segment a escala nacional.

Finalment, i en relació amb la presència en els mitjans de comunicació, el segment de Banca Personal ha estat present al llarg de l'any a través de la campanya publicitària "Empresaris Optimistes", en la qual Banc Sabadell es posiciona com un dels principals *players* acompanyant els clients de Banca Personal per prendre les millors decisions econòmiques.

L'estratègia el 2021 per a Banca Personal se centra en l'execució del Pla d'especialització de la xarxa comercial, amb el desplegament del director de Banca Personal Multiubicació, que permetrà oferir una gestió especialitzada a tots aquells clients que a dia d'avui encara no en gaudeixen. Això, juntament amb la consolidació de l'aliança amb AMUNDI, potenciarà la dinamització del negoci d'estalvi-inversió, permetrà incrementar la quota de fons d'inversió i consolidarà el segment de Banca Personal com un dels referents del mercat espanyol.

Banca Retail

L'any 2020 s'ha implantat en tot el banc el model de banca *retail*, cosa que ha permès industrialitzar quasi 400 processos operatius i consolidar la gestió omnicanal dels clients, amb el consegüent estalvi de costos i increment de

la productivitat. Per fer-ho, s'ha potenciat també la gestió remota i la digitalització dels clients i s'ha facilitat la realització de totes les gestions amb el banc per autoservei o de manera no presencial i més convenient.

La irrupció de la COVID-19 ha reforçat també la consolidació del model de gestió *retail*, ja que els clients han optat per canals no presencials, tant digitals com telefònics, per relacionar-se amb el banc. D'aquesta manera, la reducció operativa en la xarxa d'oficines ha baixat un global del 58%, i el nombre de clients *retail* digitals supera ja el 50% dels clients de banca *retail*.

Per potenciar la gestió remota i la digitalització dels clients, es va dur a terme també un ampli i intens programa de comunicació i acompanyament, a través del qual es van donar consells de seguretat per minimitzar els riscos sanitaris, es van enviar vídeos per mostrar la facilitat amb què es pot fer l'operativa habitual amb el banc i es van fer accions específiques amb col·lectius de clients més vulnerables, es va avançar l'abonament de les pensions i les prestacions per atur i es van avisar els clients d'aquesta circumstància per tal d'escalar al màxim les possibles visites a les oficines. Aquest ampli programa d'acompanyament va arribar a més de 2,5 milions de clients.

Una vegada implantat i consolidat el model de banca *retail*, es continuaran desenvolupant iniciatives i facilitats perquè els clients puguin operar amb el banc per autoservei o d'una manera no presencial, i s'incorporaran més subsegments de clients a aquest model per continuar maximitzant l'eficiència i la productivitat i millorar l'experiència del client en la seva relació amb el banc.

Sabadell Col·laboradors

Sabadell Col·laboradors és una palanca de captació de clients i de negoci per a la xarxa comercial, a través d'acords de col·laboració amb prescriptors.

La contribució d'aquest canal és molt rellevant en el conjunt del negoci de Banca Comercial, i hi destaca:

- Marge comercial (en milions d'euros): 221 (8% del total).
- Hipoteques (nous contractes): 7.475 (28% del total).
- Captació clients: 29.962 (12% del total).
- AutoRenting (nous contractes): 654 (10% del total).
- Fons d'inversió (saldo mitjà en milions d'euros): 1.267 (6% del total).

Aquest any s'han desplegat noves oficines per a col·laboradors *top* d'hipoteques (5 oficines), que permeten donar un servei més àgil i especialitzat als col·laboradors i als clients prescrits. Aquesta iniciativa s'emmarca dins del programa de centralització del negoci hipotecari necessari per adaptar el model de distribució a les noves tendències que requereix aquesta línia de negoci.

Especialistes segment empreses

Negoci turístic hotelier

Banc Sabadell és la primera entitat financera que ha estat certificada amb el segell Q de Qualitat Turística, atorgat per

l'Institut per a la Qualitat Turística Espanyola, la qual cosa la consolida com una de les entitats referents, líder del sector, que ofereix un assessorament expert amb els màxims estàndards de qualitat.

La proposta de valor se centra, principalment, a oferir solucions financeres especialitzades a un col·lectiu poc homogeni i fragmentat, articulades sobre tres pilars fonamentals: assessorament expert, catàleg de productes especialitzats i resposta àgil.

La Direcció de Negoci Turístic compta amb el reconeixement institucional de les principals institucions del sector, com ara el Consell Espanyol de Turisme (Conestur), la Comissió de Turisme de la CEOE i la Comissió de Turisme de la Cambra de Comerç d'Espanya.

A partir del primer trimestre de l'any, amb el tancament dels establiments hotelers com a conseqüència de la COVID-19, el banc posa en marxa un pla d'acompanyament al sector que inclou una paleta completa de solucions a mida de qualsevol necessitat, carència i moratòria de pòlisses i préstecs, línies de crèdit i préstecs, així com les Línies ICO i ICO Inversió.

La direcció disposa d'una cartera de 12.267 clients i un volum de negoci de més de 4.266 milions d'euros, un increment interanual del 7,7%.

Segment agrari

El 2020 el segment agrari de Banc Sabadell, que inclou els subsectors productors agrícola, ramader, pesquer i silvicultor, i que compta amb més de 380 oficines i 500 gestors especialitzats, ha incrementat la base de clients i ha augmentat la gamma de productes financers específics amb característiques ajustades a les exigències dels clients del sector.

La forta aposta pel sector que Banc Sabadell fa, i especialment gràcies a l'acompanyament personalitzat al client, s'ha traduït en un increment de negoci superior al 3,9% respecte al 2019, comptant sempre amb la confiança dels nostres clients, que incrementa la seva base en el 4% respecte a l'exercici anterior.

El sector agroalimentari, excepte alguns subsectors específics (com la flor tallada) o els afectats directament pel tancament temporal del canal Horeca (com els cellers), ha demostrat la seva fortalesa i ha estat essencial durant la pandèmia de la COVID-19. Per això s'ha vist menys afectat que altres sectors econòmics.

El que sí que s'ha vist considerablement afectat aquest 2020 ha estat la realització de les habituals fires sectorials, que han deixat de ser presencials en favor del canal digital, de manera que s'han celebrat per primer cop fires virtuals, cosa que es tradueix en un nou pas per a la digitalització del sector.

Previsió Empresarial

A través de Previsión Empresarial, el grup Banc Sabadell ofereix solucions i respostes als nostres clients per implantar, gestionar i desenvolupar millor el seu sistema de previsió, a través de plans de pensions i assegurances col·lectives.

Durant el 2020 s'ha consolidat la implantació del model de cicle de vida entre els clients del banc, un model que adapta el perfil d'inversió a l'edat dels clients i la seva situació per optimitzar la rendibilitat i la protecció del patrimoni acumulat.

Per al 2021 s'espera un impuls dels sistemes de previsió col·lectius, recolzats en les modificacions legislatives que s'han plantejat des del Govern, i els acords del Pacte de Toledo. Banc Sabadell està preparat per acompanyar els clients amb solucions senzilles, àgils i adaptades a les seves necessitats, tant en plans de pensions i assegurances col·lectives com en solucions d'estalvi dins de la retribució flexible.

Negoci Immobiliari

L'activitat de la direcció immobiliària se centra en el desenvolupament de manera integral del negoci promotor residencial a través d'un model de gestió especialitzat i madur.

L'aposta de Banc Sabadell per aquest sector ha possibilitat l'increment any a any en la concessió de préstec hipotecari promotor, línies d'aval i *confirming* amb un marge associat en creixement.

L'any 2020 està marcat per la situació derivada de la COVID-19. Tanmateix, des de la Direcció d'Inversió Immobiliària s'han formalitzat un total de 1.490 milions d'euros (caiguda del 23% en relació amb l'any anterior) amb un marge superior a 49,3 milions d'euros (caiguda del 2% en relació amb l'any anterior).

La Direcció d'Inversió Immobiliària centra els seus esforços en la consolidació del lliurament dels habitatges a fi de minimitzar l'impacte negatiu que pugui arrossegar, així com a fer el seguiment de les vendes que s'estiguin produint.

L'estratègia fonamental és mantenir la situació de lideratge en el sector, així com consolidar la quota de mercat, i prioritzar les millors oportunitats de negoci amb la detecció dels projectes més destacats i els clients més sòlids per minimitzar el risc i maximitzar el benefici per a Banc Sabadell.

Franquícies

Banc Sabadell és líder en el segment de Franquícies. Fa més de 25 anys que arriba a acords amb les principals marques franquiciadores, que actuen com a prescriptors de potencials clients que volen obrir noves franquícies a Espanya.

Banc Sabadell ofereix solucions específiques i adaptades de finançament, transaccionalitat i protecció a través de la xarxa comercial i amb el suport de l'equip de directores de franquícies especialitzats per sectors.

Banc Sabadell col·labora activament amb l'Associació Espanyola de Franquiciadors i és la primera entitat que va encetar-hi la col·laboració, i s'hi recolza per impulsar aquest model de negoci.

El mercat de franquícies és un sector en creixement i amb major capacitat per suportar l'impacte de la crisi sanitària pel suport de les grans marques franquiciadores. Els clients franquiciats tenen un valor superior (x2 en marge, x3 en vinculació i amb una mora molt reduïda, del 0,8%), i

és un segment clau en l'estratègia de creixement del negoci d'empreses. Comptem amb més 900 marques amb acords de prescripció i més de 7.300 clients franquiciats que aporten més de 20 milions d'euros de marge anual.

BStartup

BStartup de Banc Sabadell és un servei de referència en la banca espanyola per a joves empreses innovadores i tecnològiques. Impulsa el negoci bancari mitjançant un model de relació basat en la concentració i l'especialització, que incrementa la productivitat i també el marge amb el qual contribueixen aquestes joves empreses, que en alguns casos poden arribar a créixer a ritmes vertiginosos i ser molt exigents en la seva operativa. El marge mitjà que generen els clients d'aquesta tipologia, malgrat la seva joventut, durant el 2020 ha estat 2,84 vegades superior a la mitjana dels clients global Empreses. Aquest segment també és superior en altres índexs, com la internacionalització (49,2% davant 14,3%) o la vinculació (12,27 productes de mitjana davant 6,96) (dades de novembre de 2020).

Les dades comencen a confirmar la hipòtesi amb la qual es va llançar aquest servei ja fa 7 anys: que entre aquestes empreses amb models de desenvolupament i activitats diferents de les tradicionals sorgirien grans empreses en el futur. De fet, 85 d'aquestes aquest any ja han deixat un marge superior a la mitjana dels clients de Banca d'Empreses. L'aproximació a aquest client és diferencial i singular: es tracta d'una proposta holística que aglutina tot allò que a una *startup* li pot interessar d'un banc:

- Producte i servei bancari especialitzat en *startups*, *scaleups* i l'ecosistema emprenedor en general. El 2020 s'ha consolidat el nou model de distribució implantat d'any passat amb la creació de la figura del director de Pime BStartup a les places amb gran concentració d'aquest tipus de clients –per ara, Barcelona, Madrid i València. Aquests gestors només duen *startups* en les seves carteres. Durant aquest any s'ha continuat treballant en la concentració de tot Catalunya a Barcelona, i s'han creat dues noves carteres a Barcelona. També s'ha creat la figura d'apoderat BStartup. S'acabarà l'any, doncs, amb 10 DPime BStartup. D'altra banda, en el resta de territoris mantenim 29 oficines BStartup, que han rebut formació especialitzada també aquest any. Davant la situació provocada per la COVID-19, hi ha hagut un gran focus en el suport a tota aquesta xarxa especialitzada, i s'han aconseguit tancar nombroses operacions de finançament avalades per l'ICO. Ja durant el primer semestre de l'any es va finançar per un valor similar a tot l'any anterior.
- Inversió en *equity*. Aquesta és la via tradicional de finançament de les *startups* en les seves etapes inicials, i gràcies al programa BStartup10 el banc és present als fòrums de noves empreses tecnològiques i innovadores. Aquest vehicle, que inverteix cada any un total d'1M € entre 10 *startups* en fase *seed*, ja està tenint retorns molt positius i compta en aquest moment amb 54 companyies participades en la seva cartera. Malgrat la crisi sanitària, no ha aturat la seva activitat inversora en

àmbits del món de la tecnologia i la innovació que s'han vist reforçats amb la pandèmia, com la ciberseguretat o la salut. Així, ha llançat la III convocatòria del programa BStartup Health per invertir en companyies de dispositius mèdics i biotecnologia, i ha aplicat 146 projectes de totes les comunitats autònomes espanyoles. S'ha tancat l'any amb 11 inversions noves en diversos sectors.

- Innovació col·laborativa (*open innovation*). BStartup funciona com un radar d'innovació per la seva presència en els fòrums d'empreses innovadores a Espanya i pel fet de tenir convenis amb nombroses entitats. En aquest sentit, BStartup filtra i deriva les possibles oportunitats a InnoCells i a altres direccions. Per exemple, destaquen aquest any una prova de concepte amb la Direcció de Màrqueting i Analytics Avançat de Clients i un projecte que s'ha incorporat com a *partner* a la plataforma Sabadell Go Export.

Aquest any BStartup ha organitzat o ha participat activament en 135 esdeveniments d'emprenedoria, la gran majoria en format virtual a causa de la pandèmia, però hem continuat connectats amb l'ecosistema emprenedor i fins i tot hem pogut arribar a més emprenedors.

Gràcies a tot el que s'ha exposat, el 2020 s'han refermat la notorietat i el posicionament de BS en el món de les joves empreses innovadores. Com a indicadors, BStartup ha tingut 1.606 mencions en premsa *offline* i *online*, ha aconseguit 13.209 seguidors a Twitter i ha estat la majoria de mesos entre els principals temes de discussió sobre el banc en xarxes socials, i sempre amb un sentiment positiu.

El volum de negoci gestionat ha incrementat un 46% i ha arribat a 797 milions d'euros (207 milions d'euros d'actiu i 591 milions d'euros de passiu), i s'ha incrementat el nombre de clients un 7,6%, fins a 3.467.

Hub Empresa

Hub Empresa és el centre d'acompanyament d'empreses de Banc Sabadell, un servei que contribueix al posicionament comercial de l'entitat en el segment empreses (sobretot pimes) com el banc que entén millor els seus reptes de creixement i transformació i el que millor els pot acompanyar en aquest camí. És també un instrument de creació de relacions de valor.

La iniciativa es va posar en marxa el maig de 2019, amb l'obertura del primer espai Hub Empresa a València, un espai diferencial dedicat a l'expansió empresarial, un punt de trobada al centre de la ciutat per a tot tipus d'empreses, que reben:

- Assessorament expert en diferents àrees, com ara la transformació digital o l'economia sectorial, que se sumen a especialitats ja existents al banc presents a Hub Empresa (finançament, internacionalització, *startups*).
- Programa d'activitats i sessions formatives dirigides a professionals, directius, autònoms, empresaris o emprenedors que vulguin estar al dia en les tendències empresarials o adquirir coneixements en determinades àrees per fer créixer la seva empresa, així com inspirar-se en les experiències d'altres.

- Espais de treball de qualitat a disposició de les empreses clients: sales de reunions, espais de treball individual, espais flexibles per a l'organització de sessions amb empleats o clients, zona *lounge* i *coffee corner* on poder fer també *networking* amb altres empreses i amb professionals de BS i identificar noves oportunitats.

De l'1 de gener al 12 de març de 2020, quan es va haver de tancar l'espai per la crisi sanitària, s'havien dut a terme 26 activitats pròpies més 5 cessions a entitats empresarials, s'havien assessorat 72 empreses i s'havien reservat sales de reunions per part d'empreses clients en 100 ocasions. En total, 2.552 persones havien participat en activitats en el Hub Empresa València en poc més de 8 setmanes, fet que demostra la tracció que l'espai havia generat ja a la ciutat com a centre trobada empresarial.

Hub Empresa Digital (seminaris web)

Per continuar acompanyant els nostres clients precisament en moments de màxima incertesa, i adaptant-nos a les restriccions i a les noves circumstàncies, el 3 d'abril vam celebrar el primer seminari web, que duia per títol "Reinventar-se en temps de confinament. Bones pràctiques per al teu *e-commerce*". Les primeres setmanes vam dirigir aquestes accions al públic de la Direcció Territorial Est, que ja coneixia i participava de les accions del Hub Empresa, però davant l'excel·lent resposta de participació i valoració, es va decidir evolucionar el concepte Hub Empresa cap a l'àmbit *online* per a empreses i autònoms ubicats a tot Espanya.

El Hub Empresa Digital consisteix, doncs, en un programa *online* de sessions formatives síncrones dirigides a tot tipus d'empreses, a càrrec d'experts del sector i especialistes BS, amb contingut pràctic i de valor sobre temàtiques relacionades amb la conjuntura actual, en què el participant pot fer preguntes als experts i rebre'n la resposta.

En aquests moments disposa d'un programa mensual, amb un mínim de 2 sessions setmanals. Des del 3 d'abril s'han fet un total de 63 seminaris web, en els quals han participat 17.652 assistents. És molt destacable la valoració dels participants: una mitjana de 8,5/10 en temàtica i contingut, i de 8,7/10 en la qualitat dels ponents, i que un 30% dels enquestats valoren amb un 10.

D'aquesta manera, la pandèmia ha accelerat la migració virtual del Hub Empresa Banc Sabadell, que engloba actualment dues tipologies de servei diferents, però amb el mateix objectiu:

- Serveis *online* per a empreses i professionals de tot Espanya.
- Serveis presencials a València (que es reprendran quan la situació sanitària ho permeti).

Productes comercials

Serveis financers

El 2020 ha estat un any en què s'han hagut d'afrontar grans reptes i en què el procés de transformació digital ha continuat sent clau per acompanyar el client en la gestió dels seus cobraments i pagaments.

Mitjans de pagament

El negoci de TPV s'ha vist impactat per la situació de crisi a causa de la COVID-19, especialment pel tancament temporal de l'activitat de comerços, així com el descens del turisme estranger. Amb això, la facturació ha baixat un 10,2% interanual. Davant del nou escenari s'han potenciat solucions com PHONE&SELL, per facilitar la venda a distància a comerços tradicionals de venda només presencial. A través de la filial PAYCOMET, especialitzada en pagaments digitals, s'ha encetat un procés per dotar gradualment BS de productes innovadors per al cobrament en comerços.

En relació amb el negoci de targetes, exceptuant els mesos de març a maig, s'ha mantingut un volum de facturació similar al de l'any anterior amb una variació acumulada total del -2,6%, tot i que l'impacte de la COVID-19 ha estat molt important per les limitacions en l'activitat habitual de compres dels nostres clients particulars i d'empresa. Durant aquest període, les compres en comerç electrònic han crescut al voltant del 8,6%, i s'ha reforçat la seguretat per a aquest tipus d'operacions incorporant al llarg del segon semestre l'autenticació reforçada del titular (requeriment PSD2).

L'alta utilització de serveis associats amb el pagament mòbil, amb creixements acumulats superiors al 80%, evidencien l'augment progressiu de la digitalització en els pagaments dels nostres clients.

Servei de gestió de l'efectiu

Durant aquest any s'ha seguit treballant en l'optimització i la digitalització de l'efectiu centrant els esforços a donar un servei que cobreixi les necessitats dels comerços, les empreses i les administracions públiques en la gestió que duen a terme tant de monedes com de bitllets.

El 2020 s'han continuat incorporant solucions cada vegada més adaptades a les necessitats dels establiments amb el ferm objectiu d'ajudar els clients de Banc Sabadell en la millora de l'eficiència dels fluxos d'efectiu dels negocis.

L'objectiu és oferir la integració entre els sistemes de gestió del client i els sistemes de pagament del banc, així com amb el servei de recollida d'efectiu quan calgui, i oferir sempre que el client ho requereixi un finançament competitiu per al conjunt de la solució.

Estalvi i inversió

En el món de l'oferta de productes d'estalvi inversió, l'esdeveniment més significatiu ha estat la signatura de l'acord estratègic entre Banc Sabadell i Amundi Asset Management per tal d'aconseguir situar l'estalvi inversió en una posició central en la relació amb els clients.

Amundi és la gestora d'inversions més gran d'Europa i se situa entre les deu més grans del món en termes d'actius sota gestió. Amundi destaca per la seva capacitat i la seva experiència en la relació amb xarxes de distribució bancària, que, juntament amb l'assessorament de la xarxa comercial de Banc Sabadell, permetran oferir les millors solucions d'inversió als clients.

En els primers mesos d'aquest acord s'han incorporat nous productes a l'oferta, i destaquen solucions per a clients amb perfils més conservadors, diferents alternatives per a la gestió de la liquiditat per a empreses i oportunitats de diversificació per a clients amb saldos més grans, i, tot això, en un context molt complicat.

En aquest sentit, entre els llançaments més importants que s'han dut a terme destaquen:

- Amundi Funds Protect 90, FI, una nova generació d'inversions capaces d'adaptar-se a diferents escenaris de mercat amb l'objectiu doble de buscar rendibilitat i protegir parcialment l'estalvi.
- S'han aprofitat les oportunitats que ha ofert el mercat amb productes com Sabadell Horizonte 2026, FI i Amundi Buy& Watch High Income Bond 08/2025, FI, productes destinats als clients dels segments de Banca Privada i Banca Personal. Aquests fons van capturar l'oportunitat d'inversió que oferia la renda fixa privada després de les correccions del mercat a l'abril.
- Al juliol es va llançar la primera gamma de fons sostenibles, Sabadell Acumula Sostenible, FI i Sabadell Crece Sostenible, FI. Aquests són els primers fons d'inversió de l'oferta que integren en el seu procés d'inversió criteris ESG (mediambiental, social i de bon govern). En l'àmbit de la pràctica comercial, s'han format prop de 7.500 gestors en inversió responsable.
- A més, la crisi provocada per la COVID-19 ha accentuat un panorama de tipus negatius a Europa. Els bancs centrals han mantingut els tipus d'interès propers a zero o fins i tot negatius amb l'objectiu d'evitar una crisi més profunda i fomentar una ràpida recuperació. Com a conseqüència d'això, tot el patrimoni que es manté en liquiditat té un cost. Això afecta especialment l'àmbit de clients d'empreses per als quals calia disposar d'una alternativa per atendre les seves necessitats de liquiditat i limitació de riscos.

Per fer-ho, s'han creat les solucions de liquiditat per a empreses. Es tracta d'una selecció de quatre fons d'inversió monetaris i de renda fixa amb uns horitzons temporals que comprenen terminis d'1 dia a 2 anys. S'han incorporat dos nous fons d'inversió a l'oferta, Amundi Cash Institutions, SRI i Amundi 6M, que complementen els fons Sabadell Rendimiento, FI i Sabadell Interés Euro, FI.

D'altra banda, aquest any s'ha continuat invertint per evolucionar i donar robustesa a les solucions tecnològiques necessàries per oferir el model d'assessorament en productes d'estalvi i inversió. L'evolució s'ha basat a millorar la usabilitat de les aplicacions dels gestors i a adaptar els sistemes perquè puguin oferir els serveis de manera no presencial, i s'ha aconseguit la disponibilitat de la majoria d'operatives per firma digital.

L'acompanyament a la xarxa ha estat clau i s'ha reforçat, quan ha calgut, de manera segmentada per funcions comercials i territoris.

D'altra banda, també s'ha intensificat de manera rellevant l'acompanyament al client, sobretot a través de nous continguts que s'han enviat per correu electrònic a clients i/o s'han penjat en la web seronsigués o en xarxes socials, diaris digitals i plataformes audiovisuals.

Quant a noves solucions per a clients de Banca Personal, destaquen dues millores. D'una banda, la posada a disposició del model d'Assessorament per Cartera basat en Carteres Model per perfil de risc. I, de l'altra, el desplegament de Converses, la nova guia de planificació financera sobre la qual recolzar-se per mantenir converses de valor amb els nostres clients amb un objectiu clar: ajudar-los a prendre les millors decisions econòmiques.

Per als clients del segment de Banca Retail i tenint en compte el context actual, protagonitzat per la pandèmia, en què s'ha posat de manifest la necessitat per a les famílies de replantejar les prioritats econòmiques i de disposar d'un estalvi, s'ha posat a disposició dels clients Estalvi Expansió. Estalvi Expansió és un nou mètode d'estalvi intel·ligent, senzill i digital per facilitar als clients agafar l'hàbit de separar periòdicament la quantitat que vulguin des del seu compte habitual. Aquesta solució pretén que el client elimini l'esforç associat a estalviar mitjançant l'automatització de les rutines d'estalvi. Es tracta d'anar construint un estalvi amb petites aportacions, que, setmana rere setmana, constitueixen un import que ajuda especialment a totes les persones que no tenen l'hàbit d'estalviar.

Solucions de finançament

El comportament del finançament a particulars, tant de préstecs consum com de préstecs habitatge, ha estat marcat per la pandèmia i per un canvi de tendència en el consum dels clients. L'augment de clients digitals ha propiciat, especialment en els préstecs consum amb processos més simples, un augment de l'ús de les eines que permeten la formalització digital i remota dels préstecs.

Després d'un inici del primer trimestre 2020 amb uns nivells de producció similar al 2019, el segon trimestre, com a conseqüència del confinament, va experimentar una caiguda de la demanda en oficines. Amb la voluntat de continuar acompanyant els nostres clients, es van posar en marxa una bateria de solucions d'ajuda als clients afectats per la situació COVID-19 i es va gestionar tant la moratòria que va posar en marxa el Govern com la moratòria sectorial de l'AEB.

En el segon semestre va començar la recuperació de la demanda i es va incrementar l'ús d'eines digitals que

permeten la contractació *end-to-end* en el cas de consum.

En la contractació d'hipoteques hem continuat potenciant l'oferta a tipus fix, que ofereix més seguretat als clients davant incerteses en els mercats financers (un 80% de les operacions ja es contracten a tipus fix).

El finançament destinat a adquisició d'actius sostenibles continua sent una prioritat per al banc, per a la qual cosa posa a disposició del client nous productes, com ara el Préstec Expansió Reformes ECO i la Hipoteca Verda. D'aquesta manera, el banc reitera el seu compromís en la consecució d'una economia més sostenible.

Pel que fa a solucions de finançament a curt termini, s'ha mantingut l'activitat de la Línia Expansió, que permet obtenir un finançament ràpid i àgil per als particulars de manera totalment *online*.

Pel que fa a finançament empresarial, el finançament del circulat ha estat impactat directament per la baixa activitat de les empreses derivada de la crisi de la COVID-19. En tot cas, les empreses han continuat fent servir de manera activa els productes de finançament especialitzats per finançar els seus cobraments i pagaments, com el *factoring* o el *confirming*, i els més tradicionals, com el descompte comercial i les pòlisses de crèdit.

El complicat escenari del 2020 ha provocat en *factoring* una caiguda d'activitat del 20,8%. En *confirming* el comportament ha estat millor, amb una caiguda interanual del 10,9%.

En tot cas, el 2020 s'ha fet un gran esforç per adequar l'oferta de pòlisses de crèdit i *confirming* a les necessitats de les empreses, i s'han desenvolupat solucions d'aquests productes vinculades a les línies d'aval ICO.

Cal destacar també les solucions de finançament per a empreses i autònoms per atendre les necessitats del negoci i encarar els efectes econòmics de la COVID-19 oferint finançament lligat a les línies ICO.

Rènting i lísing

El 2020 Sabadell Renting ha focalitzat la seva activitat de rènting de vehicles en la sostenibilitat com a motor del canvi. Amb motiu de la pandèmia, s'ha flexibilitzat el nostre producte per adaptar-lo a les necessitats del mercat incorporant-hi carència, quotes asimètriques i el rènting per quilòmetre, per tal de buscar donar resposta a les demandes dels clients, per exemple en sectors essencials i amb particulars. Paral·lelament, s'ha potenciat l'oferta digital del producte amb l'objectiu d'augmentar la captació de *leads online* i les vendes a través d'aquest canal.

Sabadell Renting consolida el focus sostenible de l'activitat de béns d'equip, amb una oferta que inclou productes sostenibles, com plaques fotovoltaïques, estacions de càrrega de vehicles elèctrics, il·luminació LED, etc. També adapta la seva oferta a la situació actual comercialitzant productes com el Treball Segur (per a un entorn lliure de COVID-19 en empreses i comerços), el Treball Actiu (rènting tecnològic per al teletreball i el treball presencial) o el Learning Renting (que modernitza informàticament els centres educatius, el professorat i l'alumnat). També referma propostes de valor específiques per a segments de

clients –com el sector agrari o les institucions religioses–, i esdevé d'aquesta manera un actor molt atractiu del mercat.

El 2020 Banc Sabadell ha adaptat l'oferta de productes de lísing a la situació COVID-19 i a les noves necessitats dels nostres clients. Així, s'ha llançat al mercat el *leasing delivery*, per finançar els vehicles de lliurament a domicili, i el lísing equips de protecció, per finançar les inversions necessàries d'adaptació a les noves normes sanitàries. A més, i per acompanyar els projectes sostenibles, s'ha creat l'Eco lísing immobiliari, que finança en condicions avantatjoses l'adquisició de naus industrials i locals comercials amb certificats energètics A o B.

Bancaassegurances

El 31 de desembre de 2020, el negoci d'assegurances i pensions del grup BS està fonamentat en les asseguradores i la gestora de pensions participades al 50% per l'acord amb el Grup Zurich (Bansabadell Vida, Bansabadell Assegurances Generals i Bansabadell Pensions) i els ingressos percebuts a través de la figura de l'operador bancari (Bansabadell Mediació).

L'aportació de beneficis nets i de comissions de comercialització al consolidat del grup Banc Sabadell pugen a 53,3 milions d'euros i a 176,5 milions d'euros, respectivament, en aquella data. La principal companyia de l'aliança estratègica, BanSabadell Vida, arriba a uns volums de negoci que la situen en els primers llocs del rànquing del sector tant per volum d'estalvi gestionat com per volum de primes emeses. Per la seva banda, Bansabadell Assegurances Generals ha experimentat un important creixement en volum de primes (8,2%) impulsat per la subscripció de les seves assegurances Blink (Llar i Autos) i l'acord de coassegurança signat amb la companyia Sanitas, líder del ram de salut.

L'estratègia de futur per al negoci de Bancaassegurances es basa en el fet d'avançar en la digitalització de solucions i processos a fi de millorar l'experiència client en cada un dels moments que interactua amb la companyia, i, alhora, en l'adaptació de l'oferta a les necessitats de cada perfil de client, tant en solucions de protecció, personal o d'empresa, com en solucions d'estalvi i previsió. En aquesta línia s'emmarquen els plans de desenvolupament del negoci de salut, a través de l'acord amb Sanitas i el constant desenvolupament de solucions de previsió per adaptar-se a les demandes del mercat. La situació originada per la COVID-19 el 2020 ha significat un repte important per tal de donar una resposta adequada a la situació de cada un dels clients, i alhora ha impulsat l'adaptació de l'estratègia de futur als importants canvis que afronta el sector per al futur pròxim.

Solucions internacionals

Amb referència al Negoci Internacional, ha tingut molta transcendència en l'activitat la COVID-19 a partir del mes de març de 2020. El primer trimestre de l'any l'activitat creixia en exportació i importació, i va patir un estanca- ment a partir de la segona quinzena del mes de març fins a finals de juny, provocada per les restriccions de moviment.

Es va tornar a una certa normalitat d'activitat a partir dels mesos de juny i juliol, com es reflecteix en el posicionament en quotes de crèdits documentaris exportació, on per Banc Sabadell transita un de cada 3 crèdits documentaris (30%), i en importació, un de cada 5 crèdits documentaris (15%).

Aquest estancament de l'activitat va significar un canvi de tendència comercial que va enfocar els directors de Negoci Internacional principalment a donar suport a les empreses, que es trobaven davant nous escenaris amb l'operativa documentària i el transport de mercaderies a Espanya, i es van destinar els esforços a donar suport a la continuïtat de les operacions i al bon fi d'aquestes, afectades principalment per l'aturada de mobilitat internacional i l'afectació en la distribució de les mercaderies.

Paral·lelament, s'ha continuat treballant per millorar els productes de finançament i d'operativa a distància amb les empreses principalment en productes de documentària.

Quant a productes, s'ha posat en marxa la línia ICO Comex, destinada a finançar les principals activitats de finançament de l'exportació i de la importació de les empreses espanyoles. Aquesta línia operativa cobreix tant els prefinançaments Export com el finançament de la importació, la reposició de factures i el descompte comercial, i dona un suport ampli a les necessitats de circulat de les empreses espanyoles focalitzades en negoci internacional.

També s'ha posat en marxa un servei de Cartes de Crèdit Documentari (Direct L/C) mitjançant la banca *online* destinat a generar operacions de crèdit documentari de manera digital els 7 dies de la setmana les 24 hores. D'aquesta manera, acompanyem els clients en l'emissió digitalitzada de les cartes de crèdit documentari i facilitem tot el procés digital.

Com a element diferencial, enguany s'ha iniciat el Cicle de Sessions sobre Negoci Internacional, que té com a públic objectiu les empreses espanyoles que volen aprofundir o obrir nous mercats internacionals. S'hi han agrupat en total més de 5.000 empreses.

Dins del Programa Exportar per Créixer s'han fet diferents sessions tècniques en Logística i Duanes dels principals mercats per a les empreses espanyoles.

A començament d'any, i a causa de la incorporació dels Incoterms 2020, es van dur a terme diverses sessions formatives a tot Espanya per actualitzar les empreses en el seu ús.

Com a continuació de l'èxit de les edicions anteriors, s'ha encetat un altre cicle de formació per a empreses del Sabadell International Business Program, focalitzat a ajudar les empreses a dur a terme un pla de promoció del negoci internacional.

També durant aquest exercici, a causa de l'increment de l'operativa digital en comerç exterior i l'increment del frau cibernètic, vam llançar dues iniciatives. La primera va ser crear una fitxa informativa de frau cibernètic específica per a l'operativa internacional i la creació de sessions específiques per a les empreses amb l'objectiu de conscienciar de l'increment d'aquests fraus i la manera de prevenir-los.

La segona va ser l'emissió de la *newsletter* de negoci internacional, amb articles d'interès per a les empreses espanyoles interessades tant en la internacionalització

com en l'expansió del comerç exterior per donar una visió tècnica dels principals temes d'actualitat per a les empreses internacionalitzades.

Sabadell Consumer Finance

Sabadell Consumer Finance és la companyia del grup especialitzada en el finançament al consum des del punt de venda, i desenvolupa la seva activitat a través de diversos canals per establir acords de col·laboració amb diferents punts de venda minorista.

La companyia continua incrementant l'oferta comercial i garanteix una ràpida resposta a les necessitats dels clients.

L'activitat el 2020 s'ha vist afectada pel confinament de març a maig produït per la pandèmia, en què es van fer solament el 37% dels finançaments en relació amb l'any anterior. Tanmateix, un cop represa l'activitat, els mesos posteriors s'ha aconseguit compensar la diferència fins a arribar al 85% de l'acumulat.

Aquesta recuperació, fruit de l'agilitat de la companyia en la cobertura comercial i en les respostes a les necessitats operatives immediates, ha millorat la participació de Sabadell Consumer Finance en el mercat.

La taxa de mora se situa en el 5,8%. Així mateix, la ràtio de cobertura és del 95,57%.

L'empresa ha elaborat amb èxit un pla d'actuació COVID-19, ha donat una resposta eficient tant als prescriptors com als clients finals i s'ha adaptat a les polítiques de protecció indicades pels reguladors i seguint els principis dels acords propis i del grup.

L'any vinent es continuarà potenciant la vinculació amb els prescriptors actuals i el finançament de mobilitat en edificis i la millora de les obres en les comunitats i eficiència energètica, i es desenvoluparan actuacions en els seus sistemes i processos enfocats a la digitalització del negoci, tant per eficiència interna com en experiència clients i comerços.

En l'activitat total de la companyia s'han fet 202.946 noves operacions a través dels més d'11.000 punts de venda distribuïts arreu del territori espanyol, que han suposat una entrada de noves inversions el 2020 de 897,2 milions d'euros. Això ha suposat que el risc viu total de la companyia se situï per sobre de 1.690 milions d'euros.

Tot això ha facilitat el manteniment de la ràtio d'eficiència en un percentatge del 32,98%.

Corporate & Investment Banking

Corporate & Investment Banking coordina equips especialitzats per oferir un servei innovador, global i adaptat a les necessitats dels seus clients.

Aspectes destacats

- Presència en territori espanyol i en 17 països més.
- Mercat de Capitals engloba les activitats de Debt Capital Markets, Debt Asset Management, Equity Capital Market i M&A.

Volum inversió creditícia de
Corporate Banking fora d'Espanya

62%

Descripció del negoci

Corporate & Investment Banking, a través de la seva presència tant en el territori espanyol com internacional en 17 països més, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Agrupa les activitats de Banca Corporativa, Tresoreria, Contractació i Custòdia, Finançament Estructurat, Mercat de Capitals, Global Financial Institutions, Capital Rise i M&A.

Prioritats de gestió el 2020

Corporate & Investment Banking ha continuat evolucionant durant el 2020 per millorar l'aportació de valor als nostres clients i contribuir així al seu creixement i a resultats futurs. Per fer-ho, hem potenciat i innovat les nostres capacitats especialistes, especialment en l'àrea de mercat de capitals, i actualment som capaços d'atendre el 100% de les necessitats financeres dels nostres clients. Igualment, també la cobertura internacional dels nostres equips està en constant evolució i para atenció sempre als mercats en què els nostres clients inverteixen o tenen interessos comercials.

L'excepcionalitat del 2020, motivada per l'inici de la crisi sanitària, ha provocat l'enorme esforç dels equips CIB, que han participat molt activament, especialment a partir del segon trimestre, en l'acompanyament als nostres clients, sigui facilitant solucions de liquiditat o bé l'assessorament necessari per enrobustir la seva situació financera.

Els pilars de gestió de Corporate & Investment Banking a partir dels quals es transmet valor cap als nostres clients són:

- Coneixement a través de l'especialització. Els equips de Banca Corporativa que estan localitzats en diferents països on operem disposen no solament de l'especialització pròpia de segment de les grans corporacions, sinó que estan especialitzats per sectors d'activitat a fi de poder entendre i atendre millor els clients d'acord amb la singularitat del seu sector.

- Coordinació. Les necessitats de les grans corporacions requereixen solucions singulars, resultat de la participació de diferents àrees del banc (equips especialistes o fins i tot equips de geografies diferents). La coordinació entre tots aquests equips és un element clau per a la transmissió de valor cap als nostres clients.
- Producte especialista. A Corporate & Investment Banking comptem amb unitats que desenvolupen productes a mida per a les grans corporacions i institucions financeres (Finançament Corporatiu, Project Finance/Bond, Programes de Pagarés, Emissions de Deute, M&A, Capital Rise, Asset Finance, Cobertures de Risc, etc.). Les unitats responsables del desenvolupament de tota aquesta gamma de productes tenen vocació transversal per a tot el grup Banc Sabadell i estenen les seves capacitats de la mateixa manera cap al segment de Banca d'Empreses i Institucional.
- Innovació. És l'últim pilar, però no el menys important. Passar de la idea a l'acció és imprescindible per evolucionar en un mercat tan dinàmic i exigent com el de les grans corporacions. En aquest sentit, creem els espais i els mecanismes necessaris perquè els nostres equips dediquin part del seu temps a la innovació, entesa en el sentit més ampli: innovació en producte, en operativa o fins i tot en la manera com ens coordinem.

Les principals magnituds que defineixen més bé l'evolució de Corporate & Investment Banking continuaran sent com en exercicis anteriors: els ingressos totals, la rendibilitat sobre el capital (Raroc), el seguiment estricte dels riscos, així com l'anticipació a possibles deterioraments i, naturalment, l'NPS (experiència de client), que és la principal mesura de percepció de servei per part dels nostres clients.

Principals magnituds

El benefici net el desembre de 2020 arriba a 93 milions d'euros, un descens interanual del 48,0% per majors dotacions a insolvències, així com per la reducció d'ingressos

derivada de la menor activitat per la pandèmia.

El marge brut de 472 milions d'euros puja un 7,5% per l'aportació positiva de la venda de préstecs en comparació amb el 2019, i el marge bàsic de 458 milions d'euros baixa un -3,0%.

El marge d'interessos és de 317 milions d'euros, i baixa un -2,8% respecte a l'exercici anterior principalment per menors tipus.

Les comissions netes se situen en 141 milions d'euros, un -3,4% inferiors a l'any anterior.

El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi puja a causa dels resultats extraordinaris de vendes de carteres de préstecs del 2020.

Les despeses d'exploració i amortització se situen en 144 milions d'euros i baixen un -4,6% respecte al mateix període de l'any anterior.

Les provisions i els deterioraments arriben a -230 milions d'euros, cosa que suposa un increment significatiu respecte a l'any anterior per majors dotacions a insolvències.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	317	326	(2,8)
Comissions netes	141	146	(3,4)
Marge bàsic	458	472	(3,0)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	19	(19)	(200,0)
Resultats mètode de participació i dividends	1	(4)	(125,0)
Altres productes i càrregues d'exploració	(6)	(10)	—
Marge brut	472	439	7,5
Despeses d'exploració i amortització	(144)	(151)	(4,6)
Marge abans de dotacions	328	288	13,9
Provisions i deterioraments	(230)	(39)	489,7
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	35	7	400,0
Resultat abans d'impostos	133	256	(48,0)
Impost sobre beneficis	(38)	(80)	(52,5)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	2	(3)	—
Resultat atribuït al grup	93	179	(48,0)
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	7,0%	13,9%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	27,8%	31,7%	—
Ràtio de morositat	3,2%	1,2%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	61,6%	109,6%	—

Principals magnituds del negoci Corporate & Investment Banking

La inversió creditícia bruta viva s'incrementa un 3,0%, els recursos de clients del balanç baixen un 7,8% a causa dels

dipòsits a la vista, i els recursos de clients de fora del balanç baixen un 4,1%.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Actiu	22.315	24.669	(9,5)
Inversió creditícia bruta viva	15.376	14.934	3,0
Passiu	20.941	23.350	(10,3)
Recursos de clients en el balanç	7.348	7.968	(7,8)
Capital assignat	1.374	1.319	4,2
Recursos de clients fora del balanç	605	631	(4,1)
Altres indicadors			
Empleats	746	709	—
Oficines	20	20	—

Principals magnituds del negoci Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa

Descripció del negoci

Banca Corporativa és la unitat responsable de la gestió del segment de les grans corporacions que, per la seva dimensió, singularitat i complexitat, requereixen un servei a mida per complementar la gamma de productes de banca transaccional amb els serveis de les unitats especialitzades i oferir així un model de solució global a les seves necessitats. El model de negoci es basa en una relació propera i estratègica amb els clients i els aporta solucions globals i adaptades a les seves exigències, per a la qual cosa té en compte les particularitats del seu sector d'activitat econòmica, així com els mercats en què opera.

Prioritats de gestió el 2020

L'any 2020 ha estat un exercici marcat per l'inici d'una crisi sanitària que ha afectat tant les famílies com el teixit empresarial, tot i que, en aquest últim cas, de manera desigual segons el sector. L'alineament de les autoritats en el desplegament d'ajudes i mesures de mitigació de la crisi per a les empreses ha estat important, juntament amb el sector bancari, que hi hem participat molt activament facilitant-los la liquiditat necessària o l'acompanyament i l'assessorament necessaris en la recerca de tota mena de solucions que els permetin enrobustir la situació financera.

En aquest entorn, la inversió creditícia ha crescut en un 8,64% en el transcurs de l'exercici i ha arribat a la xifra de 18.388 milions d'euros, dels quals el 62,36% es corresponen amb posicions de crèdit fora d'Espanya (el creixement de les posicions de crèdit en l'àmbit internacional és del 10,65%). Aquest creixement internacional es correspon amb la voluntat de diversificació de riscos i font d'ingressos que Banc Sabadell va iniciar anys enrere, per a la qual cosa va desenvolupar les capacitats necessàries per operar en altres mercats. Quant al volum de dipòsits, aquests tanquen amb una caiguda del 0,36% durant el 2020, amb especial concentració en les geografies EURO, com a resposta a una política no activa de captació de posicions atesa la situació de comoditat en liquiditat del grup Banc Sabadell.

Els resultats, expressats en marge comercial, han evolucionat molt favorablement i han crescut un 9,60% en el transcurs de l'any. Pel que fa a la rendibilitat mitjana en termes Raroc, i, més concretament, en el perímetre d'EMEA, on es monitora especialment la seva evolució, aquest ha tancat en el 13,7% de tancament, retrocedint lleugerament en comparació amb l'exercici anterior (14,00%), motivat principalment per una menor aportació de l'ingrés amb origen en els dipòsits de clients i un repunt en el cost de risc, ambdós compensats parcialment per la major aportació de les comissions i, en especial, les comissions associades a productes de valor (M&A, DCM, ECM, Fin. Estructurat, Derivats, etc.), que creixen un 32,99% interanualment.

Prioritats 2021

El 2021 continuarem apostant per l'aportació de valor al segment de les grans corporacions en els diferents mercats on aquestes operen, amb una oferta de serveis que pretén comprendre el 100% de les seves necessitats de finançament, tant en el curt i en el llarg termini com finançant directament a través de balanç bancari o fins i tot finançant a través d'inversors amb productes de DCM/ECM. L'aportació de valor als nostres clients del segment de les grans corporacions i la rendibilitat de valor als nostres accionistes en forma de rendibilitat continuarà sent clau en la gestió d'un segment intensiu en consum de capital.

Tresoreria i Mercats

Descripció del negoci

Tresoreria i Mercats es responsabilitza de la comercialització dels productes de tresoreria als clients del grup, a través de les unitats del grup assignades a aquesta finalitat, tant des de xarxes comercials com a través d'especialistes.

D'altra banda, s'encarrega de la gestió de la liquiditat conjuntural del banc, així com de la gestió i el compliment dels seus coeficients i ràtios reguladors. Així mateix, gestiona el risc de l'activitat de cartera pròpia i el risc de tipus d'interès i de tipus de canvi, fonamentalment per fluxos d'operacions amb clients tant interns com externs, originats per la mateixa activitat de les unitats de distribució.

Prioritats de gestió el 2020

La Direcció de Tresoreria i Mercats va reaccionar ràpidament davant els impactes que va provocar la COVID-19 implementant el teletreball i adaptant els sistemes, mantenint sempre els alts estàndards de qualitat i seguretat. La COVID-19 ha reafirmat l'aposta per incrementar la digitalització de l'operativa amb clients millorant l'aplicació de divises Sabadell Forex, incrementant el lliurament de documentació digital i establint nous canals de comunicació amb els clients. S'han dut a terme projectes enfocats a seguir incrementant la gamma de productes oferts de divisa i estalvi i inversió adaptant-nos a la nova situació de mercat, que ha generat noves necessitats en els nostres clients. S'ha incrementat la capacitat de *trading* per assumir i controlar el risc en divisa generat pels nostres clients.

Prioritats 2021

Durant l'any 2021 l'activitat relacionada amb productes de divisa continuarà sent un pilar central de l'estratègia i es promouran projectes relacionats amb la plataforma Sabadell Forex que aportin serveis diferencials de valor als clients. Respecte al segment de clients institucionals, s'incrementaran, a més, les capacitats per poder oferir una major gamma de productes orientada a aquest segment de clients, guiats també pel creixement previst en la Direcció de Mercats de Capitals. En l'activitat de *trading*, s'aspira a incrementar la capacitat de gestionar el risc en els nostres

propis llibres reduint l'operativa de cobertura amb altres entitats, així com continuar evolucionant la gestió de col·laboral per tal de treure el màxim rendiment en el seu ús.

Contractació, Custòdia i Anàlisi

Descripció del negoci

Duu a terme les funcions d'intermediació de Banc Sabadell en la seva qualitat de membre dels mercats de renda variable, consistents a tramitar i executar les ordres de compravenda de valors directament a través de la mesa de contractació, i és responsable, com a *product manager*, de la renda variable en el grup. Així mateix, dedica una part de les seves funcions a l'orientació i la recomanació d'inversions en mercats de renda variable i de crèdit, i crea i dinamitza l'oferta de producte d'intermediació i custòdia per a la tipologia de client *retail*, banca privada i empresa del grup.

La pandèmia de la COVID-19 ha afectat la manera amb la qual els nostres inversors en renda variable connecten amb el nostre servei d'intermediació. Hem passat a rebre a través de la nostra plataforma digital el 95% de les ordres de compres i vendes en renda variable dels nostres clients de xarxa, mentre que en l'etapa prèvia a la pandèmia estàvem en nivells propers al 85%. Actualment el canal més utilitzat per transmetre les ordres de compra i venda per part del nostre client *retail* és l'*app* mòbil del banc.

La renovació de la nostra plataforma *online*, amb un important salt qualitatiu en servei d'informació i accés als mercats respecte a l'anterior, ha facilitat una transició natural en la manera d'operar del nostre client inversor.

Prioritats de gestió el 2021

Incrementar el negoci d'intermediació en els mercats de renda variable, tant espanyol com internacional, sobre tres eixos d'actuació: en primer lloc, la millora de l'experiència client per al nostre client *retail*, evolucionant i ampliant serveis dins de la nostra plataforma digital Sabadell Broker, aportant valor amb les recomanacions i idees d'inversió del nostre servei d'Anàlisi; en segon lloc, l'impuls d'un servei exclusiu d'accés i intermediació a través de la nostra taula de contractació de renda variable, per cobrir la liquiditat de les companyies espanyoles cotitzades no tan sols en les borses espanyoles, sinó també en altres mercats internacionals; en tercer lloc, l'impuls del nostre servei de banc agent internacional per a companyies cotitzades espanyoles que vulguin buscar finançament en mercats regulats internacionals, tant de renda variable com de renda fixa.

Finançament estructurat

Descripció del negoci

La Direcció de Finançament Estructurat inclou les unitats Finançament Estructurat i Global Financial Institutions. La direcció desenvolupa la seva activitat de manera global i té equips ubicats a Espanya, els Estats Units, el Regne Unit, Mèxic, França, el Perú, Colòmbia i Singapur.

L'activitat de Finançament Estructurat pròpiament dita se centra en l'originació i l'execució de productes de finançament corporatiu, adquisicions, *project & asset finance*, *global trade finance*, així com *commercial real estate*, amb capacitat per assegurar i syndicar operacions en els àmbits nacional i internacional, sent també actius en la compra/venda de participacions en els mercats primari i secundari de préstecs sindicats.

Activitat de la Direcció de Finançament Estructurat

Activitat	
Finançament Especialitzat	Assessorament/Distribució
Project Finance i Asset Finance	Sindicació
Corporatiu & Adquisició	Commercial Real Estate
LBO (Leveraged Buyout)	Global Financial Institutions
Trade Finance	

La unitat de Global Financial Institutions se centra en la gestió dels bancs internacionals amb els quals Banc Sabadell manté acords de col·laboració, cosa que suposa uns 3.000 bancs corresponsals a escala mundial, i garanteix així la màxima cobertura als clients del grup Banc Sabadell en les seves transaccions internacionals. Així mateix, gestiona l'acompanyament òptim de clients en el seu procés d'internacionalització, en coordinació amb la xarxa d'oficines, filials i entitats participades del grup a l'estranger.

Prioritats de gestió el 2020

Durant l'exercici 2020, Banc Sabadell ha mantingut la seva política d'acompanyament als clients per adaptar-se a les seves noves necessitats dins els entorns macroeconòmics espanyol i internacional i en consonància amb la situació dels mercats de crèdit.

Banc Sabadell és un referent en el segment de Banca d'Empreses a Espanya i està exportant la seva manera de fer a altres geografies. Finançament Estructurat ha ocupat la 5a posició en els rànquings MLA de sindicats, i en *project finance* del mercat espanyol, la 3a posició.

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Nombre
1	Santander	9.334	165
2	BBVA	6.368	127
3	Bankia	4.717	114
4	CaixaBank	5.733	108
5	Banco de Sabadell, S.A.	3.714	82
6	BNP Paribas	3.440	38
7	Credit Agricole CIB	2.264	27
8	SG Corporate & Investment Banking	1.680	24
9	Deutsche Bank	1.738	19
10	Natixis	1.326	12

Préstecs sindicats per
MLA en l'exercici 2020
del mercat espanyol

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Nombre
1	Santander	911	24
2	Bankia	857	24
3	Banco de Sabadell, S.A.	645	18
4	Bankinter	376	14
5	CaixaBank	545	11
6	BNP Paribas	635	10
7	Abanca Corporación Bancaria, S.A.	299	10
8	Credit Agricole CIB	348	8
9	BBVA	258	6
10	ING	248	6

Finançament de
projectes per MLA en
l'exercici 2020 del
mercat espanyol

L'exercici ha estat marcat per la COVID-19, que ha afectat també Finançament Estructurat. Hem aconseguit adaptar els equips a treballar en remot de manera reeixida en totes les geografies sense afectar l'activitat per l'agilitat de tot el procés, gràcies a la tecnologia actual i a l'equip humà involucrat.

Això ens ha obligat a organitzar-nos per donar resposta a les necessitats de liquiditat de les empreses i a mantenir el ritme de formalització de *project finance* (poc afectats per COVID-19 com les energies renovables).

Estratègies i prioritats 2021

Sens dubte l'exercici 2021 estarà marcat també per l'efecte de la pandèmia, que haurem de combinar amb la nova normalitat dels negocis.

Les prioritats per al proper exercici se centraran a:

- Acompanyar els nostres clients i a dissenyar estructures a mida de finançament a llarg termini per a nous projectes, adquisicions, internacionalització, etc.
- Ajudar els nostres clients en l'ordenació del deute post-COVID-19 a través d'operacions sindicades que garanteixin un deute estable i complet, avaluant possibles solucions combinades amb Mercat de Capitals.
- Seguir amb l'objectiu de liderar operacions, assegurant i sindicant posteriorment, quan les circumstàncies ho permetin, a fi de donar la solució més completa als nostres clients.

- Intensificar la relació amb tota la nostra xarxa de bancs corresponsals per optimitzar tot el servei de comerç exterior.
- Avançar en la incorporació de criteris ESG i sostenibilitat en les operacions estructurades.
- Estudiar nous sectors d'activitat (fibres, logística, etc.) amb l'ànim de disposar d'una oferta el més àmplia i especialitzada possible en les geografies on som presents.

Mercat de Capitals

Mercat de Capitals (MMCC) és la direcció de CIB que coordina la canalització de liquiditat d'inversors institucionals als clients empreses, tant productes de deute com instruments de capital.

Així mateix, a través de la seva àrea de M&A, SCF assessora en processos de compra i venda de companyies, fusions corporatives i incorporació de socis al capital de les companyies.

El 2020 ha estat un exercici de consolidació de la franquícia de MMCC a Banc Sabadell, amb un increment en resultats del 68%, en un context complex.

L'equip torna a ser un dels més actius en l'activitat d'originació d'emissions públiques. Ha participat en 48 emissions públiques, on destaquen les de comunitats autònomes, i ha estat *joint lead manager* per a la Comunitat de Madrid, la Xunta de Galícia i el País Basc. El 2020 suposa un altre exercici rècord en la participació en programes de

pagarés corporatius, on ha arribat a una quota de mercat superior al 15%.

L'equip es consolida en el tancament d'operacions de nínxol, com ara *project bonds*, titulitzacions o *direct lending*. Amb referència a *project bonds* d'energies renovables, s'han tancat dues operacions públiques per un import de 645 milions, amb garantia d'una *monoline* que ha obtingut un *rating* per S&P d'AA.

En aquest exercici s'ha fet una aposta decidida pel segment *middle market* nacional. MMCC ha estructurat el primer fons de titulització de drets de crèdit, finançats mitjançant pagarés amb garantia de Cesce i *rating* A-. Així mateix, MMCC continua centrat en solucions de finançament a mida, format bo o préstec, en sectors diversos, des de *real estate* fins a infraestructures.

L'equip d'Equity Capital Markets ha refermat el seu posicionament amb diverses operacions, i destaca el fet d'haver estat *joint bookrunner* de l'ampliació de capital de Cellnex, així com *co-bookrunners* en la col·locació del bo convertible de la mateixa companyia.

En l'activitat de Fusions i Adquisicions, s'ha completat un any excepcional amb la venda d'una terminal de contenidors a Turquia, la fusió a Israel de dues companyies líders d'equips de conducció de fluids, la venda d'una empresa d'atenció domiciliària per a gent gran a Urbaser, la venda de MasterD a KKR, la venda d'una cartera de parecs eòlics i fotovoltaics de 74 MW i la venda d'una empresa d'alimentació infantil a un fons d'inversió italià.

L'estratègia de MMCC el 2021 passa per consolidar l'activitat per tal que resultats extraordinaris esdevinguin recurrents en el procés de canalitzar inversió als nostres clients empreses.

El 2021 ha de ser l'exercici de consolidació del projecte de finançament a pimes, així com de projectes com un Fons de Deute Sènior, la iniciativa de *factoring* amb inversor institucional i un fons dedicat al sector hotelier.

BS Capital

Descripció del negoci

BS Capital és la direcció que gestiona les participades industrials (no immobiliàries) del grup Banc Sabadell. Centra la seva activitat en la presa de participacions temporals en empreses, i té com a principal objectiu maximitzar el retorn de les inversions efectuades en les diferents empreses en què es participa.

Prioritats de gestió el 2020

BS Capital ha dut a terme una gestió molt activa del *portfolio*, especialment en les empreses més afectades per l'impacte de la COVID-19. Concretament, per a les participades d'Aurica III, s'han elaborat plans d'acció i s'ha coordinat la comunicació interna i externa d'aquest impacte en el *portfolio*.

Entre altres actuacions, cal ressaltar l'impuls de la inversió, juntament amb Mercat de Capitals, en un Fons de Deute Sènior per al finançament a companyies del

midmarket espanyol; el treball en el projecte REM 2.0, enfocat a companyies de *middle market*, i la concessió per part del Fons Europeu d'Inversions (FEI) d'una garantia per a préstecs *venture debt* i *mezzanine*.

En l'àrea de capital risc, Aurica III ha formalitzat la inversió en tres noves participades.

En renovables, cal destacar la reestructuració i la venda del Projecte Gate Solar, l'entrada en funcionament d'una planta fotovoltaica a Xile i la posada en marxa tècnica i financera d'un parc a Mèxic, tots dos ja en cartera.

En el vertical de Venture Capital, es continua desenvolupant el seu marc d'actuació, i s'ha invertit en més de 15 *startups* digitals o tecnològiques.

Quant a l'estratègia global de Banc Sabadell en el sector de la salut, s'ha formalitzat la inversió en el fons Ysios Biofund III FCRE i el compromís d'inversió en el fons Ship2B Impact, aquest últim enfocat a projectes (ESG).

A més, cal destacar la venda de la posició de Banc Sabadell (*equity* i deute concursal) a Nueva Pescanova, S.L. i la venda d'una cartera de projectes eòlics i fotovoltaics amb origen *restructuring*.

Estratègies i prioritats per al 2021

BS Capital treballarà per assolir el *ready to build* d'alguns projectes de renovables, així com per formalitzar la venda d'altres projectes que es troben en explotació.

Així mateix, es té previst finalitzar el *fundraising* del Fons de Deute Sènior i iniciar les operacions en el primer trimestre, com també emprendre les primeres operacions del projecte COR / REM 2.0.

D'altra banda, es preveu la sol·licitud i l'accés a la nova línia FEI Pan-European Guarantee Fund (EGF), dirigida principalment a SME i SMC, per a les noves operacions *venture debt* i *mezzanine*.

Pel que fa a Private Equity, es té previst iniciar el *fundraising* d'Aurica IV.

Sabadell Miami Branch

Descripció del negoci

Banc Sabadell opera als Estats Units des de fa més de 25 anys a través d'una *international full branch* que és gestionada des de Miami i de Sabadell Securities, que opera des de l'any 2008. Aquestes unitats en el seu conjunt gestionen les activitats del negoci financer de banca corporativa i banca privada internacional als Estats Units i Amèrica Llatina.

Amb la seva estructura actual, Banc Sabadell Miami Branch és la *international branch* més gran de Florida. És una de les poques entitats financeres de la zona amb capacitat i experiència per prestar tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions –com ara operacions de *project finance*– fins a productes de banca privada internacional, passant per tots els productes i serveis que puguin necessitar professionals i empreses de qualsevol mida. Com a forma de complementar la seva estructura a Miami, el banc gestiona oficines de

representació a Nova York, el Perú, Colòmbia i la República Dominicana.

Sabadell Securities USA, Inc.

És un corredor de borsa i assessor d'inversions en el mercat de valors que complementa i enrobusteix l'estratègia de negoci en clients de banca privada amb residència als Estats Units, tot satisfent les seves necessitats, mitjançant l'assessorament d'inversions en el mercat de capitals.

Prioritats de gestió 2020

El 2020 ja es preveia com un exercici amb baixes taxes d'interès, cosa que presentava l'any com un gran repte, però a finals del primer trimestre la pandèmia de la COVID-19 va obligar la Reserva Federal a reduir agressivament els tipus d'interès fins a portar la taxa de referència a zero. Aquest empitjorament de condicions econòmiques mundials i baixes de taxes d'interès van posar pressió en el rendiment de la *branch*.

Amb l'objectiu de defensar el resultat net de la *branch*, es van implementar i aprofundir estratègies per protegir el marge financer, generar comissions, reduir despeses operatives i controlar la mora. Aquests objectius es van materialitzar en un conjunt d'iniciatives, entre les quals destaquen:

- Protecció del marge:
 - Implementació d'un sistema de gestió per millorar el monitoratge i el rendiment dels dipòsits de clients amb l'objectiu d'adaptar ràpidament el cost dels dipòsits als tipus de mercat.
 - Aprofitament d'oportunitats de preu en el mercat secundari de crèdits sindicats generades per la incertesa econòmica de la pandèmia. El xoc econòmic va generar les condicions perquè aquests instruments d'empreses amb fonamentals sòlids fossin subvalorades. Durant el 2020 aquesta estratègia ha aportat 4,5 milions de dòlars al marge net.
- Generació de comissions:
 - L'esforç d'estandardització de comissions i reducció d'excepcions, així com la migració del dipositari de fons mutus, han permès augmentar el rendiment mitjà de les comissions generades per la gestió del negoci de Banca Privada el 2020 a pesar de les correccions de valor del mercat en el primer semestre de l'any.
- Reducció de despeses operatives: a finals del tercer trimestre, es va iniciar l'execució d'un pla d'eficiència per adaptar l'estructura de la *branch* a les condicions actuals de mercat i la nova dinàmica operativa.
- Control de la mora: definició i posada en marxa dels processos per a la detecció anticipada i el seguiment d'operacions creditícies afectades per les condicions econòmiques derivades de la pandèmia.

A més, durant el 2020 es van continuar els esforços per augmentar l'autosuficiència financera i la millora operativa encetats l'any anterior. Entre les fites ressalten:

- Es va continuar l'actualització de la plataforma tecnològica (Projecte Aspire) per millorar les capacitats

disponibles a clients i a les unitats de negoci i suport..

L'octubre d'enguany es va completar l'actualització del sistema del *core* bancari, pas important de la fase II. El projecte s'ha completat dins de les fites de temps establertes i per sota del pressupost de costos. Restava el 25% d'aquesta fase i començar la fase III, que s'estima que es completarà el 2023.

- Inici de l'emissió de Yankee CDs a clients institucionals, sumant alternatives a les fonts de fondeig a un cost de fondeig atractiu.

Magnituds principals de negoci

Durant l'any 2020 el volum de negoci gestionat ha superat els 14.000 milions de dòlars, amb un increment del 8,0%. Els balanços de crèdits han augmentat un 14,0% i quasi han arribat a la marca de 6.000 milions de dòlars, mentre que els dipòsits de clients van baixar un 3,0% i van tancar al voltant dels 3.500 milions de dòlars. Així mateix, els actius de clients gestionats fora del balanç han crescut un 9,0%.

El marge d'interessos s'ha situat en 130 milions de dòlars, amb un decreixement interanual de 9,2%, originat per la reducció de tipus d'interès des de finals del 2019. Les comissions netes han estat de 45 milions de dòlars, de manera que han incrementat un 5% respecte al 2019. El marge brut ha pujat a 175 milions de dòlars, amb un decreixement del 5,7% durant l'any, mentre que les despeses d'administració i amortització han pujat un 1,7%, on ja s'inclou part de les inversions en la plataforma tecnològica. El benefici net de l'exercici ha pujat a 75,5 milions de dòlars, cosa que suposa una reducció interanual del 9,0%.

L'exercici 2020 ha culminat la fita fonamental en l'estratègia de reducció d'actius problemàtics del grup.

L'exercici 2020 ha culminat la fita fonamental en l'estratègia de reducció d'NPA del grup iniciat el 2018 amb el tancament de les vendes significatives de carteres d'NPA i la transmissió del 100% del capital social d'SDIN Residencial, S.L. La finalització d'aquestes vendes ha suposat una transformació completa del perfil de risc del grup, atès que significa la normalització dels seus volums d'actius problemàtics, especialment els d'actius immobiliaris.

Durant l'exercici 2020, a causa de la crisi de la COVID-19, s'ha dut a terme un pla d'acompanyament als clients amb la finalitat d'aportar solucions a les dificultats financeres derivades de la falta d'activitat i del tancament de l'economia.

Descripció del negoci

Aquesta direcció gestiona de manera transversal el risc creditici irregular i l'exposició immobiliària problemàtica del grup.

La seva funció se centra a dissenyar i implementar l'estratègia de transformació d'actius problemàtics, amb l'objectiu d'optimitzar-ne i maximitzar-ne la recuperació. Els objectius fonamentals són:

- La Direcció de Transformació d'Actius integrada dins de la Direcció de Gestió de Riscos aprofita l'experiència i el coneixement d'ambdues direccions per potenciar les sinergies de la seva complementarietat i aconseguir quatre objectius fonamentals:
- Impulsar la gestió proactiva de la cartera creditícia.
- Assegurar la rendibilitat.
- Desenvolupar models de riscos que permetin la comercialització de productes de finançament en els nous canals digitals d'una manera eficient i dinàmica.
- Preservar la gestió eficaç dels actius improductius.

Fites de gestió el 2020

Durant el 2020 Banc Sabadell ha gestionat la crisi derivada de la COVID-19 acompanyant els clients i aportant-los solucions adaptades a les seves necessitats. Des de la direcció s'ha fet un seguiment exhaustiu de la situació dels clients per anticipar-se a les seves necessitats, una gestió activa d'aquestes i una anticipació en la gestió de la mora per prevenir les entrades.

Totes aquestes fites han permès seguir amb la reducció d'actius dubtosos i mantenir estables els actius immobiliaris problemàtics.

Prioritats de gestió

Ja en la situació de pràctica normalització del seu volum d'actius problemàtics, el grup manté uns exigents objectius de reducció sistemàtica d'aquest tipus d'actius no rendibles per als pròxims anys.

Així, l'estratègia de gestió i reducció d'actius problemàtics o NPA s'articula al voltant de les tres prioritats estratègiques següents:

- 1 Reducció contínua dels NPA fins a la normalització total dels seus saldos.
- 2 Focus en la gestió de les exposicions problemàtiques més antigues.
- 3 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:

- Anticipació en la gestió de la mora i gestió preventiva de les entrades, imprescindible per normalitzar els saldos dubtosos. La gestió anticipada de la mora maximitza la recuperació i la liquiditat dels actius problemàtics, ja que permet minimitzar el risc de degradació de la qualitat creditícia i preservar la qualitat dels actius en garantia.
- Gestió segmentada de totes les exposicions problemàtiques i potencialment problemàtiques (mora potencial) a través de solucions específiques per a cada segment.
- Reducció massiva dels saldos morosos i actius adjudicats més antics, cosa que és particularment important des de la perspectiva de la gestió, atès que les diferents capacitats, solucions i eines demanen una gestió especialitzada dels saldos més antics respecte dels nous impagaments o entrades en morositat i adjudicats.
- Intel·ligència de negoci i millora contínua dels processos. El banc ha desenvolupat en els últims anys capacitats de segmentació i de predicció de l'acció recuperatòria. La intel·ligència de negoci permet identificar clústers de clients que tindran un comportament determinat, cosa que permet dur a terme accions anticipatives que facin possible evitar la posterior entrada en mora i, en canvi, no actuar sobre clústers que no impliquen risc d'entrada en mora. D'aquesta manera, permet millorar tant l'eficiència (dedicant recursos on més calen) com l'eficàcia (iniciant l'acció recuperadora abans).
- Capacitat financera entesa no solament com a cobertura comptable suficient de la pèrdua esperada, sinó també com a capacitat de generació d'ingressos futurs per

garantir robustos nivells de capitalització que permetin donar cobertura a potencials pèrdues inesperades provinents dels actius problemàtics.

- Sòlid sistema de *governance* basat en tres línies de defensa en el qual, després de la primera línia de defensa, en què destaca la Direcció de Gestió d'Actius Problemàtics especialitzada, així com les unitats de negoci que conceixen els riscos, se situa una segona línia de control independent d'aquella formada per la Direcció de Control de Riscos i la Direcció de Compliment Normatiu, i, en tercera línia de defensa, la Direcció d'Auditoria Interna, que revisa l'adequació i la bondat de tot el procés.

Principals magnituds

El benefici net el desembre de 2020 arriba als -365 milions d'euros i baixa el resultat un 38,8% interanual.

El marge brut se situa en -11 milions d'euros, inferior a l'any anterior principalment pels menors ingressos associats a immobles per la venda de Solvia, per l'aportació negativa de la participada Promontoria Challenger i Solvia i pels resultats extraordinaris del 2019 associats a les vendes de carteres institucionals.

Les despeses d'administració i amortització se situen en -66 milions d'euros, dada que representa una caiguda del -18%.

Les provisions i deterioraments incloent-hi les vendes d'immobles pugen a -345 milions d'euros, un 6,2% inferior al mateix període de l'any anterior.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	11	26	(57,5)
Comissions netes	3	27	(89,0)
Marge bàsic	14	54	(74,1)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	—	31	(99,9)
Resultats mètode de participació i dividends	(22)	—	—
Altres productes i càrregues d'explotació	(3)	42	—
Marge brut	(11)	127	—
Despeses d'explotació i amortització	(66)	(81)	(18,0)
Marge abans de dotacions	(78)	46	—
Provisions i deterioraments	(345)	(368)	(6,2)
<i>del qual: Resultats per vendes</i>	8	54	(85,2)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	(3)	27	—
Resultat abans d'impostos	(426)	(296)	43,8
Impost sobre beneficis	61	32	89,4
Resultat atribuït a interessos minoritaris	(0)	—	—
Resultat atribuït al grup	(365)	(263)	38,8
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	—	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	—	—	—
Ràtio de morositat	41,8%	41,2%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	48,6%	40,7%	—

Principals magnituds del negoci Transformació d'Actius

La inversió creditícia bruta viva baixa -320 milions d'euros respecte a l'any anterior, i l'exposició immobiliària neta creix fins a 871 milions d'euros.

El finançament intragrup se situa en 2.562 milions d'euros, un 24,1% superior a l'exercici anterior.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Actiu	3.470	3.339	3,9
Inversió creditícia bruta viva	865	1.185	(27,0)
Actius immobiliaris problemàtics (net)	871	791	10,2
Passiu	2.698	2.510	7,5
Recursos de clients en el balanç	69	263	(73,9)
Finançament intragrup	2.562	2.065	24,1
Capital assignat	772	829	(6,9)
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	127	209	(39,2)
Oficines	—	—	—

Principals magnituds
del negoci Transformació
d'Actius

Negoci bancari Regne Unit

Descripció del negoci

TSB (TSB Banking Group plc) ofereix una àmplia gamma de serveis i productes de banca minorista a clients particulars i pimes al Regne Unit. TSB disposa d'un model de distribució multicanal a escala nacional, que inclou capacitats totalment digitals (internet i mòbil) i telefòniques i cobertura a través de la seva xarxa de sucursals a tota la Gran Bretanya.

TSB ofereix comptes corrents i d'estalvi, préstecs personals, hipoteques i targetes de crèdit i dèbit per a clients minoristes, així com tota una gamma de comptes corrents i d'estalvi i préstecs per a pimes.

Prioritats de l'equip de direcció el 2020

Poques companyies podrien haver vaticinat el que ens oferiria el 2020, i mai abans havia estat tan important centrar-se en el que importa als clients i adaptar-se al que realment valoren i necessiten.

L'estratègia de creixement a tres anys de TSB, que es va presentar a finals de novembre del 2019, ha servit per ajudar el banc a capejar les dificultats del 2020. L'estratègia se sustenta sobre tres pilars: focus en el client, simplificació i eficiència, i excel·lència operacional. Tots tres han guanyat encara més importància a mesura que l'economia del Regne Unit es transformava el 2020.

Davant dificultats sense precedents, els treballadors de TSB han continuat donant suport als clients i deixant patent el propòsit del banc: "Seguretat financera. Per a tothom. Cada dia."

Execució de l'estratègia

A mesura que els canvis en el comportament dels clients s'acceleraven, sobretot pel que fa a serveis en línia i comunicacions, TSB va respondre al seu torn accelerant l'aplicació de la seva estratègia.

TSB té més de dos milions de clients que utilitzen el mitjà digital, i més del 90% de les operacions es van fer a través de canals digitals o automatitzats el 2020.

Disposar d'una moderna plataforma de núvol múltiple, radicada al Regne Unit i sostinguda per sòlides capacitats de dades, permet a TSB oferir més serveis i introduir noves funcions més ràpidament que els bancs amb sistemes antics. Això ha estat possible gràcies a la col·laboració de TSB amb IBM i el suport de la seva moderna plataforma tecnològica.

Protegit per aquestes capacitats, TSB ha pogut oferir nous serveis per millorar l'experiència dels clients. El març del 2020 vam llançar TSB Smart Agent, el nostre *chatbot* automàtic en temps real, per ampliar les nostres oportunitats a l'hora d'ajudar els clients i, en col·laboració amb Adobe, hem proporcionat alternatives en línia per a la majoria dels serveis que es proporcionen tradicionalment en persona a les sucursals.

TSB ha llançat nous productes, com ara el compte corrent Spend and Save, hipoteques a mida per al primer habitatge i hipoteques Fix and Flex, que proporcionen als clients una opció hipotecària més flexible juntament amb la garantia d'un tipus d'interès fix. S'han ofert altres serveis als clients a través de noves col·laboracions amb companyies de tecnologia financera, com ApTap i Wealthify.

Cal destacar que, el setembre del 2020, TSB va anunciar més canvis en la seva xarxa de sucursals, incloent-hi el tancament de 164 oficines. Aquests plans ja estaven inclosos en l'estratègia a tres anys, però es van accelerar a mesura que el comportament dels consumidors canviava durant la pandèmia.

Fent allò que és realment important durant la COVID-19

A pesar de totes les dificultats del 2020, TSB va continuar funcionant en tot moment per seguir prestant servei als seus cinc milions de clients a través de sucursals, banca telefònica i canals digitals.

A més dels serveis bancaris quotidians, TSB va donar resposta a les majors preocupacions de clients, treballadors i comunitats durant aquesta crisi. Entre d'altres, oferia una ajuda especial per a clients vulnerables que van ser cridats perquè expressessin què era el que necessitaven de TSB.

Fins avui, TSB ha concedit unes 114.000 moratòries d'amortització en préstecs, que sumen 5,1 milers de milions de lliures esterlines. TSB va ser dels primers bancs a implantar els plans del Govern britànic d'ajuda a l'empresa, i ja ha concedit més de 0,6 milers de milions de lliures esterlines en paquets d'ajudes a empreses (BBL).

Consolidació de la marca de TSB i aportació a la societat

TSB continua millorant la seva reputació i ha arribat a la valoració de marca més alta dels últims tres anys. Els clients recorren a la seguretat dels proveïdors establerts, cosa que ofereix oportunitats per a una marca consolidada i coneguda com és TSB.

Igual que amb el llançament de la nova proposta de marca, Life Made More, TSB ha ampliat la seva estratègia social i mediambiental de manera significativa amb el llançament del pla Do What Matters. El pla se centra en aspectes en què les persones creuen, amb raó, que TSB podria fer quelcom més. Entre d'altres, s'inclou ajudar els clients a tenir més seguretat financera amb la garantia, pionera al mercat, de reemborsament en casos de frau, i també donar suport a les pimes, crear un lloc de feina divers i inclúsiu i reduir l'impacte mediambiental. El 2020 TSB s'ha convertit en el primer gran banc minorista a adherir-se a la iniciativa Good Business Charter, un clar exemple de les seves ambicions socials i mediambientals.

Principals magnituds

El benefici net se situa en -220 milions d'euros en tancar l'exercici 2020, impactat per majors dotacions derivades de

l'entorn COVID-19, per l'acceleració dels costos de reestructuració i per dotacions associades amb compensacions a clients en situació de descobert en el quart trimestre.

El marge d'interessos totalitza 885 milions d'euros, de tal manera que és inferior a l'any anterior en un 9,6%, principalment per menors comissions de descoberts en comptes corrents a causa de les mesures preses per la COVID-19, per la pressió en els marges d'hipoteques i per una baixada dels tipus d'interès al Regne Unit.

Les comissions netes cauen un 17,2% interanual principalment per la reducció de l'activitat per la COVID-19 i per menors comissions de targetes de dèbit després de reduir-se el volum d'ingressos de l'estranger (nova regulació).

Els altres productes i càrregues presenten una variació positiva perquè aquest any incorpora el pagament final per part de Lloyds Banking Group per la migració i, a més, inclou 20 milions d'euros d'indemnització d'assegurances relacionades amb la migració tecnològica. L'any anterior incloïa l'impacte positiu de la renegociació del contracte de serveis amb VISA Inc.

Les despeses d'explotació se situen en -875 milions d'euros, de manera que es redueixen un 4,5% interanual, principalment per menors costos recurrents de personal. Durant l'any, el total de costos inclou -101 milions d'euros de costos no recurrents pel pla d'eficiència (-18 milions d'euros en el quart trimestre de l'any).

Les dotacions i els deterioraments pugen a -240 milions d'euros, de manera que augmenten significativament

respecte a l'any anterior per majors dotacions derivades de l'entorn COVID-19 i per dotacions associades amb compensacions a clients en situació de descobert.

Les plusvàlues per venda d'actius i altres resultats inclouen -3 milions d'euros relacionats amb costos de reestructuració el 2020.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	885	979	(9,6)
Comissions netes	96	117	(17,5)
Marge bàsic	981	1.095	(10,4)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	25	15	68,7
Resultats mètode de participació i dividendes	—	—	—
Altres productes i càrregues d'explotació	2	(20)	(108,3)
Marge brut	1.008	1.091	(7,6)
Despeses d'explotació i amortització	(1.035)	(1.052)	(1,6)
Marge abans de dotacions	(27)	39	(169,6)
Provisions i deterioraments	(240)	(72)	233,3
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	(4)	(4)	(1,5)
Resultat abans d'impostos	(271)	(38)	613,3
Impost sobre beneficis	51	(8)	(739,0)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	(220)	(45)	388,8
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	—	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	86,8%	84,0%	—
Ràtio de morositat	1,3%	1,2%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	57,4%	43,1%	—

Principals magnituds del negoci bancari Regne Unit

La inversió creditícia el 31 de desembre de 2020 puja a 36.977 milions d'euros, de manera que mostra un creixement d'un 1,3% interanual. A tipus de canvi constant, creixement del 7,1% interanual per l'augment de la cartera hipotecària i pels préstecs per a la recuperació proporcionats pel Govern del Regne Unit (Bounce Back Loans).

Els recursos de clients al balanç pugen a 38.213 milions d'euros i presenten un augment d'un 7,9%. A tipus de canvi constant, creixement del 14,0% interanual per l'augment en comptes corrents i dipòsits, que reflecteixen nivells més baixos de despesa del consumidor i es beneficien dels Bounce Back Loans, i per un creixement dels clients procedents de l'Incentivised Switching Scheme (ISS).

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Actiu	47.284	46.449	1,8
Inversió creditícia bruta viva	36.977	36.496	1,3
Passiu	45.566	44.924	1,4
Recursos de clients en el balanç	38.213	35.423	7,9
Finançament majorista mercat de capitals	2.319	2.423	(4,3)
Capital assignat	1.736	1.525	13,9
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	6.709	7.394	(9,3)
Oficines	454	540	(15,9)

Principals magnituds del negoci bancari Regne Unit

Negoci bancari Mèxic

Descripció del negoci

En el procés d'internacionalització establert dins el marc estratègic anterior, el banc va decidir apostar per Mèxic, una geografia que representa una oportunitat clara per tal com és un mercat atractiu per al negoci bancari i en el qual Banc Sabadell té presència des del 1991, primer, amb l'obertura d'una oficina de representació, i, després, amb la participació en Banco del Bajío durant 14 anys (del 1998 al 2012).

L'establiment a Mèxic es va instrumentar a través d'un projecte orgànic amb l'arrencada de dos vehicles financers: primer, una SOFOM (societat financera d'objecte múltiple), que va començar a operar el 2014, i, posteriorment, un banc. La llicència bancària es va obtenir el 2015, i l'inici d'operacions del banc va tenir lloc al començament del 2016.

Ambdós vehicles operen d'acord amb un model d'enfocament a client amb processos àgils, canals digitals i sense sucursals. El desplegament de capacitats comercials considera els dos vehicles esmentats i les línies de negoci següents:

- Banca Corporativa, amb focus en corporatius i grans empreses: 3 oficines (Ciutat de Mèxic, Monterrey i Guadalajara) i una especialització per sectors.
- Banca d'Empreses, que reproduceix el model de relació d'empreses original del grup: llançament el 2016 i en fase d'expansió durant els anys següents.
- Banca Personal, basada en un model digital disruptiu

i amb focus inicial en la captació de recursos de clients, impulsat recentment per aliances comercials per oferir crèdit al consum.

Prioritats de gestió el 2020

L'exercici s'ha caracteritzat per la situació que ha generat la pandèmia mundial de COVID-19, que ha afectat diferents sectors de l'economia a Mèxic i altres països i ha provocat el tancament de comerços i, per tant, una desacceleració en la col·locació de crèdit i més morositat. Aquesta situació ha propiciat que el regulador local hagi incentivat els bancs a atorgar programes de suport als acreditats afectats per la pandèmia. En aquest entorn, l'acompliment de les filials mexicanes (Banc Sabadell, IBM) ha estat positiu tot i que estem sota pressupost de l'exercici.

L'any 2020 ha estat un exercici en què les nostres filials mexicanes han continuat la seva aposta pel creixement, l'autosuficiència financera i la rendibilitat. En aquest sentit, convé destacar les següents iniciatives implementades durant l'any:

- En Banca Corporativa s'ha concretat el llançament de la Divisió Fiduciària de Banc Sabadell i hem obtingut l'autorització de Banco de México per operar instruments financers derivats per compte propi. Aquestes iniciatives ens permetran oferir un servei més integral al segment de finançament estructurat i enfortiran el vincle amb els clients.
- La Banca Empresarial es va caracteritzar per la millora de les nostres capacitats transaccionals, iniciativa que

continuarà durant el 2021. Les iniciatives del model de sistemàtica comercial i un nou esquema d'incentius tenen com a objectiu fomentar la productivitat i l'eficiència per banquer, així com continuar oferint un excel·lent servei, qualitat diferenciadora des del llançament del segment.

- En el segment de Banca de Persones s'ha dut a terme un esforç rellevant en el desplegament de nous productes i serveis transaccionals, com un compte 100% digital, targeta de dèbit, CODI, transferències immediates i corresponsalia bancària i no bancària, la majoria dels quals ja estaven disponibles el 2020. A més, s'han concretat aliances comercials cap a finals de l'exercici, cosa que ens permetrà posicionar-nos en el mercat del crèdit al consum a Mèxic i disposar d'una proposta de valor 100% digital i en línia.
- Programa de suport COVID-19, que consistia de manera general a brindar suport als sectors més vulnerables, mitjançant reestructures de crèdit, en les quals es va atorgar fins a un màxim de 6 mesos de termini de gràcia per al pagament de capital i/o interessos, sense considerar endarreriments dels acreditats, sempre que estiguessin classificats en cartera vigent el 28 de febrer de 2020. Aquest programa de suport va estar vigent del 26 de març al 31 de juliol de 2020.

De manera transversal, es van implementar iniciatives com ara: 1) pla de prevenció de morositat amb suport de reestructuració, 2) enrobustiment de l'arquitectura tecnològica, 3) industrialització i externalització dels nostres processos operatius, i 4) l'obertura de noves línies de fondeig en MXN i USD; aquestes últimes iniciatives van tenir com a benefici principal l'optimització del fondeig i del capital de la franquícia a Mèxic.

El 2020 s'ha fet un exercici de planificació financera alineat amb el del grup Banc Sabadell per determinar les principals línies d'actuació estratègiques de Banc Sabadell a Mèxic, les quals permetran la generació de més valor per a la franquícia mexicana del grup i que, a mode de resum, serien:

- Potenciació del ROE per la via d'augmentar la generació d'ingressos sense consum de capital (mitjançant major generació d'ingressos per comissions i potenciació de noves línies de negoci, com crèdit al consum, derivats, compravenda de divises, fiduciari, etc.).
- Impuls de les accions d'autosuficiència financera, mitjançant: i) la incorporació a la nostra oferta de serveis i productes transaccionals que augmentin la vinculació dels nostres clients, i ii) la millora de la nostra plataforma de captació de Banca Personal.

El 29 de juny, l'agència HR Ratings va ratificar les qualificacions creditícies de llarg i curt termini en escala nacional mexicana i va confirmar l'alça de HR AA a HR AA+ (a llarg termini), mantenint la Perspectiva Estable i també mantenint HR1 (a curt termini), la qual es basa en el suport financer i operatiu per part de la casa matriu i que es continua mostrant baixos nivells de morositat (els quals es mostren en nivells adequats fins i tot amb el creixement en la cartera

de crèdit en els últims dotze mesos), a més dels nivells de solvència i diversificació de la cartera creditícia per zona geogràfica.

L'any ha acabat per a Banc Sabadell Mèxic amb una cartera creditícia bruta consolidada de 88.349 milions de pesos (3.631 milions d'euros), un 12% superior a la del tancament de l'any passat, i que el col·loca en la desena posició en el rànquing de finançament empresarial, una captació de clients de 49.097 milions de pesos (2.018 milions d'euros), un 15% per damunt del volum el 31 de desembre del 2019, i un benefici net consolidat de 216 milions de pesos (9 milions d'euros), un 54% inferior al de l'any 2019, principalment per increment en reserves creditícies, menor cobrament de comissions i augment en despeses administratives.

Principals magnituds

El benefici net en tancar l'exercici 2020 arriba a 4 milions d'euros, cosa que suposa una caiguda interanual principalment per la reducció de les comissions i l'augment de les dotacions neutralitzat parcialment amb menors despeses.

El marge d'interessos se situa en 114 milions d'euros i cau un -2,1%, afectat pel tipus de canvi del peso mexicà. A tipus de canvi constant, creix un 11,3% per menor cost de finançament.

Les comissions netes se situen en 7 milions d'euros i cauen respecte a l'exercici anterior a causa de la reducció de l'activitat derivada de la COVID-19.

Els altres productes i càrregues d'explotació incrementen durant l'any principalment pel major volum de recursos de clients que impliquen una major aportació a l'Institut per a la Protecció a l'Estalvi Bancari (IPAB).

Les despeses d'explotació es redueixen un 10,1% interanual impactades pel tipus de canvi. A tipus de canvi constant, creixen un 2,2% per majors despeses generals.

Les dotacions i els deterioraments se situen en -27 milions d'euros i augmenten respecte a l'any anterior per majors dotacions a insolvències derivades de l'actual escenari COVID-19.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	114	117	(2,2)
Comissions netes	7	19	(60,8)
Marge bàsic	122	136	(10,4)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	4	1	345,7
Resultats mètode de participació i dividendes	—	—	—
Altres productes i càrregues d'explotació	(14)	(9)	—
Marge brut	112	127	(11,8)
Despeses d'explotació i amortització	(82)	(91)	(10,3)
Marge abans de dotacions	30	36	(15,5)
Provisions i deterioraments	(28)	(16)	72,1
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	—	—	—
Resultat abans d'impostos	3	20	(85,6)
Impost sobre beneficis	1	(2)	(165,6)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	4	19	(77,9)
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	0,8%	3,5%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	64,3%	62,9%	—
Ràtio de morositat	0,5%	1,2%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	231,6%	108,9%	—

Principals magnituds del negoci bancari Mèxic

La inversió creditícia viva se situa en 3.574 milions d'euros, un -1,8% inferior a l'any anterior, impactada per la depreciació del *peso* mexicà. A tipus de canvi constant, presenta un creixement del 13,0%.

Els recursos de clients al balanç pugen a 1.994 milions d'euros i baixen lleugerament un -0,1% interanual impactats per la depreciació del *peso* mexicà. A tipus de canvi constant, presenten un creixement del 14,9%.

En milions d'euros

	2020	2019	Variació interanual (%)
Actiu	4.584	4.695	(2,4)
Inversió creditícia bruta viva	3.574	3.640	(1,8)
Exposició immobiliària (net)	—	—	—
Passiu	4.041	4.160	(2,8)
Recursos de clients en el balanç	1.993	1.996	(0,1)
Capital assignat	551	535	3,0
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	489	450	8,7
Oficines	15	15	—

Principals magnituds del negoci bancari Mèxic

En millones de euros

	2020	2019	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	114	117	(2,2)
Comisiones netas	7	19	(60,8)
Margen básico	122	136	(10,4)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	4	1	345,7
Resultados método de participación y dividendos	—	—	—
Otros productos y cargas de explotación	(14)	(9)	—
Margen bruto	112	127	(11,8)
Gastos de explotación y amortización	(82)	(91)	(10,3)
Margen antes de dotaciones	30	36	(15,5)
Provisiones y deterioros	(28)	(16)	72,1
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	—	—	—
Resultado antes de impuestos	3	20	(85,6)
Impuesto sobre beneficios	1	(2)	(165,6)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	4	19	(77,9)
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	0,8%	3,5%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	64,3%	62,9%	—
Ratio de morosidad	0,5%	1,2%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	231,6%	108,9%	—

Principales magnitudes del negocio bancario México

La inversión crediticia viva se sitúa en 3.574 millones de euros, un -1,8% inferior al año anterior, impactada por la depreciación del peso mexicano. A tipo de cambio constante, presenta un crecimiento del 13,0%.

Los recursos de clientes en balance ascienden a 1.994 millones de euros y se reducen ligeramente un -0,1% interanual, impactados por la depreciación del peso mexicano. A tipo de cambio constante, presentan un crecimiento del 14,9%.

En millones de euros

	2020	2019	Variación interanual (%)
Activo	4.584	4.695	(2,4)
Inversión crediticia bruta viva	3.574	3.640	(1,8)
Exposición inmobiliaria (neto)	—	—	—
Pasivo	4.041	4.160	(2,8)
Recursos de clientes en balance	1.993	1.996	(0,1)
Capital asignado	551	535	3,0
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—
Otros indicadores			
Empleados	489	450	8,7
Oficinas	15	15	—

Principales magnitudes del negocio bancario México