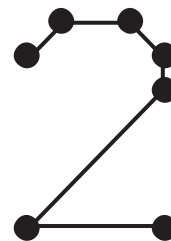


# Resposta de Banc Sabadell a la crisi sanitària de la COVID-19



- 45 Actuacions de Banc Sabadell
- 49 Actuacions de TSB
- 51 Mètriques financeres i mesures adoptades  
en relació amb el negoci del grup

# La crisi sobrevinguda de la COVID-19 ha suposat un canvi de paradigma pel que fa a les formes de treballar i la manera com el grup es relaciona diàriament amb els seus clients.

En aquest sentit, la resposta del grup ha estat molt eficaç, atès que s'ha assegurat en tot moment la continuïtat operativa de l'entitat sense menysprear el servei al client mentre es tenia en consideració la salut dels clients i empleats.

## Actuacions de Banc Sabadell

### Mesures de contingència i continuïtat de negoci

Pel que fa a la continuïtat operativa, quan a Espanya la crisi sanitària estava en el seu moment àlgid, es va reduir el nombre d'oficines a disposició de la clientela al 70%, però bé que en tot moment es van atendre les necessitats dels clients, les quals van rebre, a més, el suport del reforçament dels canals digitals. En tancar l'any, pràcticament la totalitat de les oficines es mantenen obertes i a disposició del públic.

Pel que fa als empleats de les seves corporatives, aquests han estat teletreballant, i a final d'any la gran majoria ho continua fent. La resposta dels sistemes del grup ha estat molt positiva, atès que els sistemes informàtics han estat capaços de permetre a un elevat nombre de treballadors desenvolupar les seves funcions d'una manera remota, la qual cosa posa de manifest la capacitat i la resiliència de la plataforma tecnològica del grup.

Per la seva banda, l'activitat en els canals digitals que utilitzen els clients es va duplicar i els sistemes van funcionar amb tota normalitat i d'acord amb les expectatives. A més, s'han implementat nous processos que són completament digitals (per exemple, la firma digital de préstecs de l'ICO), per tal d'evitar que els clients es desplacin a les oficines.

En primer lloc, es remarca que les actuacions dutes a terme per l'entitat per mitigar els efectes derivats de la COVID-19 s'han fet sota l'empara de l'activació del Marc Intern de Gestió de Crisis (MIGC). L'activació s'ha produït per garantir una gestió eficaç i coordinada del marc operatiu de resposta amb la finalitat de mitigar totes les implicacions derivades de la pandèmia i d'aquelles que puguin arribar a generar situacions de risc financer i/o la interrupció de l'activitat o els processos del negoci en el grup.

En concret, el Comitè intern de gestió de crisis va ser convocat el dimecres 26 de febrer (dues setmanes i mitja abans de la declaració de l'estat d'alerta) per actuar com a fòrum de coordinació per presentar les accions executades

amb motiu de l'activació de la fase 1 del Pla davant pandèmies de l'entitat. Aquest pla (consistent en l'articulació de 20 protocols específics d'actuació) persegueix com a objectiu la mitigació dels possibles impactes que aquest virus o qualsevol altre brot de virus puguin tenir en el funcionament normal dels processos de l'organització, i que podrien afectar de manera significativa les persones i el servei.

Des del moment de l'activació, s'han mantingut reunions, diàries i setmanals, amb una selecció de membres dels departaments d'Organització de xarxa, Operacions, Tecnologia, Ciberseguretat, Recursos Humans, Sabadell Espanya i Continuitat de Negoci, sens perjudici d'informar-ne convenientment tots els membres de l'alta direcció.

El seguiment de la gestió de la crisi ha estat transversal i global, i el *reporting* proporcionat als supervisors ha inclòs informació tant sobre la situació de Banc Sabadell a Espanya com en altres geografies (Regne Unit i Mèxic).

A la vista dels riscos identificats i a l'empara del MIGC, l'entitat ha dut a terme diverses mesures des de diferents àmbits per respondre als efectes derivats de la pandèmia.

Cal destacar que s'ha garantit des del primer dia tota la cobertura dels processos crítics, i s'han dut a terme mesures des de diversos àmbits i d'acord amb un exhaustiu marc de control i seguiment:

### Mesures de control d'infeccions en el lloc de treball

En aquest bloc es tracten les accions relatives als àmbits de prevenció de riscos i de relacions laborals. Aquestes accions s'emmarquen en els protocols desenvolupats per Recursos Humans, i hi destaquen:

- Ajust de política de viatges del grup, incloent-hi, entre d'altres, la prohibició de viatjar a zones de risc o des de zones de risc per motius professionals o la recomanació de no viatjar a zones de risc per motius personals.
- Posposar esdeveniments multitudinaris amb empleats i formació que impliquin reunir empleats procedents de múltiples geografies.
- Restriccions d'accés a centres de treball a determinats grups de treball (per exemple, empleats amb test positiu fins que no rebin l'alta mèdica).
- Reforç de la neteja i la ventilació en ubicacions de més risc.
- Mesures per garantir el teletreball mantenint les funcions crítiques i garantint la continuïtat operativa del

negoci. S'ha fet un seguiment continuat de la ubicació dels nostres equips identificant-hi en cada moment la cobertura dels processos crítics.

## Mesures de ciberseguretat

S'hi inclouen les mesures destinades a enfortir la infraestructura d'IT existent, així com a mitigar potencials riscos de frau que aquesta situació pugui generar.

Els aspectes de ciberseguretat se segueixen en l'àmbit d'IT Risk & Security. Tot seguit es resumeixen algunes de les actuacions dutes a terme:

- Reforçament de les mesures de seguretat actuals per protegir l'accés remot i el teletreball i per garantir la seguretat i l'operativa en un entorn més massiu de connexions externes. El seu ús generalitzat requereix controls addicionals i reforços.
- Ampliació dels equips destinats a ciberseguretat (CyberSOC) per analitzar i respondre a alertes sobre atacs externs (per exemple, accessos remots, correus electrònics rebuts, etc.).

## Resiliència de les infraestructures informàtiques

La infraestructura informàtica de Banc Sabadell es basa en un sistema redundat format per dos centres de dades independents i alta disponibilitat per resoldre fallades a escala local. Les línies de comunicació entre les ubicacions són redundants.

Els procediments de gestió d'incidents informàtics estan vinculats als processos de continuïtat de negoci, i inclouen mesures per a la gestió de crisi i models de relació. Aquests processos se sotmeten a simulacres i proves almenys una vegada l'any.

## Nou espai de treball digital

En els últims mesos, s'ha definit un nou espai de treball digital basat en l'ús d'ordinadors portàtils de l'empresa que disposen de les mesures de seguretat més avançades: gestió moderna, protecció avançada d'extrem a extrem, prevenció de fuga de dades, navegació web segura, comunicacions segures amb els sistemes de BS, etc.

A finals de novembre de 2020, tots els empleats de l'oficina central van rebre ordinadors portàtils, i el lliurament d'equips als empleats de les sucursals està previst per a les properes setmanes.

## Mesures executades en relació amb els proveïdors crítics

L'objectiu principal de les mesures té en consideració el nivell de criticitat dels proveïdors per fer focus (cada quinze dies o amb una periodicitat inferior) sobre els elements que puguin posar en perill la continuïtat del servei. Entre diverses mesures, destaquen l'establiment d'un quadre

de comandament per avaluar el nivell de criticitat dels proveïdors i valorar (i) el nivell d'afectació de serveis, (ii) el compliment de les SLA, o (iii) la capacitat de resposta.

## Mesures relacionades amb els empleats essencials

En aquest cas, la Direcció de Continuïtat de Negoci, com a responsable dels processos crítics, fa el seguiment dels empleats considerats essencials per a aquests processos i identifica les persones crítiques i els potencials empleats que exercirien com a *back-up*.

En particular, s'ha dut a terme la descentralització d'equips crítics amb l'objectiu de mitigar el risc que una persona d'un equip crític del banc pogués estar infectada i que per protocols sanitaris es decidís aplicar quarantena sobre totes les persones amb les quals hagués tingut contacte.

## Mesures de comunicació

S'han dut a terme actuacions de comunicació tant en l'àmbit extern com en l'àmbit intern:

- Enviament de comunicació a empleats a través de correus o trucades o enviament de Q&A per explicar amb detall el pla d'acció a seguir i resoldre els principals dubtes plantejats.
- Mesures de comunicació externes particularment amb clients. Destacar les actuacions executades a través de l'Oficina Directa, amb un increment significatiu de gestors i d'horaris d'atenció al públic per poder atendre correctament l'increment d'informació sol·licitada.

## Adaptació comercial

Pel que fa a la resposta comercial davant la crisi, el grup ha posat en marxa un pla d'acompanyament amb mesures extraordinàries per fer front a aquesta situació sense precedents, les quals inclouen canalitzar les ajudes públiques cap a les empreses i les pimes i oferir carències als clients particulars, amb la finalitat d'ajudar-los a suportar aquest període d'instabilitat econòmica.

Davant la situació ocasionada per la COVID-19 i l'estat d'alarma declarat a Espanya, Banc Sabadell ha creat uns mecanismes de *governance* específics per fer front a la nova situació i reaccionar de manera ràpida i exemplar. Tot això, amb l'objectiu d'acompanyar els empleats i els clients proporcionant-los solucions consistentes amb la marca i amb la manera de procedir pròpia de Banc Sabadell, per a la qual cosa estableix el Pla ESTAR, ACOMPANYAR i ACTUAR.

- ESTAR: actuacions proactives d'*emailing* a clients i empleats i actuacions reactives per assegurar la presència de l'entitat quan els clients la requereixin i perquè trobin allò que esperen. En aquesta línia, es van reforçar

els canals remots assistits, la informació mostrada en la pàgina web i l'*app* mòbil, i es van establir protocols *ad hoc* per a la xarxa d'oficines.

- ACOMPANYAR: empatitzar amb els clients per conèixer la seva situació mitjançant trucades per conèixer-ne més detalls i aportar-los el finançament i els productes d'estalvi o inversió necessaris per cobrir les seves necessitats.
- ACTUAR: implementar capacitats de teletreball, aportar instruccions d'organització comercial a les oficines i fer èmfasi en els productes *end-to-end* i en les noves capacitats digitals.

Per a més informació en relació amb les mesures adoptades per acompanyar els clients, vegeu l'apartat "El client" d'aquest informe.

## Mesures dutes a terme des d'un punt de vista de negoci

S'han aconseguit nombroses fites que han permès a Banc Sabadell continuar sent una entitat bancària de referència:

- Pla d'acció en oficines per tancar i obrir oficines en funció de la situació sanitària i per establir un sistema rotatori entre els equips de les oficines (teletreball vs. treball presencial).
- Posada en marxa del Pla de contingència Oficina Directa, fent actuacions per suportar la sobrecàrrega mitjançant una gestió dinàmica de les capacitats per assegurar el compliment dels nivells de servei fixats.
- Adaptació dels canals de comunicació a empleats amb un canal únic de comunicació diari (Novetats *Flaix* COVID-19), amb més de 16.900 destinataris i taxes d'obertura superiors al 82%.
- Més de 2 milions de comunicacions proactives enfocades a donar tranquil·litat a clients i a ESTAR.
- Desplegament de solucions per respondre a les necessitats de tots els segments de clients i cobrir tant finançament com estalvi/inversió. Aquestes noves solucions han anat acompanyades de plans d'acompanyament, reforçament dels equips de *back-office* i noves capacitats digitals (per exemple, la firma digital).
- Actuacions proactives sobre els clients per incentivar la digitalització i evitar els desplaçaments físics a l'oficina.
- Alleujament econòmic als clients, per exemple amb l'avançament del cobrament de pensions i la subvenció d'atur, la retrocessió de comissions, solucions per a pròximes caducitats i l'ampliació de límits *contactless*.
- Desenvolupament de noves capacitats per a una comercialització de productes remota.

## Mesures preses des del punt de vista dels empleats

La protecció de la salut dels nostres empleats, tant física com emocional, ha estat des del primer moment el principi rector d'actuació durant tota la crisi provocada per la COVID-19.

Per aconseguir-ho, s'ha posat en marxa un complet pla d'actuació i acompanyament orientat tant a l'adequació de les condicions de treball com a una comunicació bidireccional, constant i transparent, un element extraordinàriament valuós com a factor de cohesió i protecció.

Totes aquestes mesures s'han pres sota la supervisió i la direcció del Comitè intern de gestió de crisis primer i del Comitè de Desescalada/*Smartwork* després.

## Mesures organitzatives

- Xarxa:
  - Durant l'estat d'alarma: torns quinzenals alternant treball presencial i teletreball per garantir tant la seguretat de la plantilla com dels clients.
  - Durant la desescalada i la segona onada: gestió flexible de plantilles en funció d'indicadors objectius de rebrot (des de tancament fins a plena ocupació).
- Centres corporatius:
  - Durant l'estat d'alarma, 100% teletreball (excepte els serveis crítics).
  - Durant la desescalada: implantació d'un sistema híbrid de torns al terç de la capacitat (1 setmana treball presencial, 2 setmanes teletreball).
  - Durant la segona onada: teletreball preferent.
- Suspensió immediata d'esdeveniments i formacions presencials, així com de viatges de negoci, i potenciació de l'ús de canals digitals.
- Adequació dels espais d'oficines i centres corporatius per mantenir la distància de seguretat i política de taules netes.
- Adequació de sales de reunió per poder mantenir reunions híbrides.
- Adequació de la dotació i la infraestructura tecnològica:
  - Escalabilitat massiva d'infraestructura remota per donar cobertura als alts nivells de teletreball registrats.
  - En desplegament, repartiment d'ordinadors portàtils a tots els empleats, dispositius mòbils i migració a *Office365* per potenciar el treball digital col·laboratiu i eficient.
- Reforçament dels plans de contingència per garantir la continuïtat operativa de totes les àrees i unitats de negoci.

## Mesures de seguretat i salut

- Establiment del protocol COVID-19 per al seguiment de casos i contactes estrets de la plantilla en col·laboració amb les directrius establertes per les autoritats sanitàries.

- Distribució del material de seguretat necessari a tota la plantilla: mascaretes, gel hidroalcohòlic, paper d'un sol ús i mampares de metacrilat per a oficines.
- Duplicat el nombre de dosis de vacunes de la grip per subministrar als empleats que ho vulguin d'alguns centres corporatius.
- Intensificació de la neteja de totes les instal·lacions.
- Atenció emocional a través d'un servei telefònic gratuït, il·limitat i anònim amb professionals especialitzats a disposició de qualsevol empleat que ho necessiti.
- Limitació de l'aforament màxim permès en les oficines de la xarxa.
- Limitació de l'aforament màxim permès en sales de reunió dels centres corporatius.
- Senyalística i cartelleria per recordar les indicacions de seguretat en diferents punts tant a la xarxa d'oficines com en centres corporatius.
- Assignació de responsables de centre per fer un seguiment exhaustiu de l'aplicació de les mesures.
- Guies i materials infogràfics per comunicar totes les mesures.
- Pla d'acompanyament de sessions i seminaris web oberts amb finalitat informativa, formativa i inspiracional per a tota la plantilla amb focus en la col·laboració d'equips, l'eficiència i el fet de dotar de context i habilitats transversals per fer front a la feina en la situació viscuda.
- Mesurament de la satisfacció i el benestar de la plantilla a través d'enquestes periòdiques.
- Subvenció de 150 euros a cada empleat per a la compra d'un ordinador, una cadira o una pantalla. Més de 8.000 subvencions concedides.

## Reporting i relació amb el supervisor

Amb motiu de la pandèmia de la COVID-19, des del 9 de març de 2020 el focus del supervisor s'ha intensificat a monitorar de manera continuada les mesures de contenció, les actuacions i les solucions posades en marxa i els potencials impactes de la crisi a Banc Sabadell.

- S'han atès diverses peticions del BCE, del Banc d'Espanya i de l'Associació Espanyola de Banca (AEB) per reportar periòdicament informació relacionada amb liquiditat, continuïtat de negoci, seguiment dels mercats, moratòria de deutes pública, noves concessions de crèdits i programes de suport, marc operatiu, moratòria sectorial (AEB), etc. La periodicitat de la informació a trametre ha estat diària i, en determinats casos, setmanal. La informació s'ha estandarditzat i ha passat a reportar-se de manera mensual i dins l'àmbit del grup.

Així mateix, s'ha donat resposta a consultes puntuals sobre aspectes concrets fruit de la situació actual, en aspectes com ara evolució dels crèdits, focus en préstecs ICO, impactes en capital i liquiditat, projeccions financeres, etc.

- Finalment, amb el *Single Supervisory Mechanism* (SSM) s'han mantingut regularment un conjunt de trucades per tractar temes del seu interès (per exemple, evolució de la pandèmia, pla de continuïtat de negoci, liquiditat, tresoreria, sistemes de pagaments, evolució del crèdit) i seguiment de les dates de lliurament d'informació previstes.

## Mesures de conciliació i flexibilitat

- Agilitat per tramitar les excedències o els permisos sol·licitats per la plantilla.
- Facilitar les reduccions de jornada.
- Promoció del Pla MeCuida del Govern.
- El mes de març es va avançar l'aplicació de l'horari d'estiu i es va eliminar la jornada extensiva dels dijous la resta del mes.
- Xarxa: flexibilitat per adaptar la jornada laboral (horari d'entrada i sortida).
- Centres corporatius: flexibilitat per adoptar la jornada laboral d'entrada i de sortida (finestra de coincidència temporal marcada de 9.30 h a 14.00 h) i franja de desconnexió digital (de 18.00 h a 8.00 h).

## Mesures d'acompanyament

- *Projecte SmartWork*, que concentra totes les mesures implantades.
- Comunicació intensiva i clara des del primer moment de la pandèmia:
  - *Email* diari des del Flaix diari a tots els empleats.
  - Flaix especial per a oficines a l'estranger i oficines de representació.
  - *Newsletter* Ets Mànger.
- Portal SmartSite: inclou tota l'actualitat, instruccions i protocols en relació amb la COVID-19:
  - *Guia SmartWork* per a xarxa d'oficines i centres corporatius.
  - Manifest *SmartWork*.
  - Notícies i actualitat sobre *SmartWork*.
  - Continguts específics sobre seguretat i salut, conciliació i flexibilitat i tecnologia que ajuden els empleats en l'organització eficient de la seva feina.
- Notícies IN.
- *Townhall* CEO i comunicats de l'alta direcció.

## Actuacions de TSB

Model de gestió de crisi durant la pandèmia de la COVID-19

La presència de la COVID-19 al Regne Unit es va confirmar per primera vegada el 31 de gener de 2020, i l'estratègia de TSB ha estat la de seguir al peu de la lletra els consells i les reaccions del Govern davant l'evolució de la crisi.

En l'última setmana de febrer van començar a augmentar els casos al Regne Unit, per la qual cosa es va activar l'equip de resposta Silver per tal de garantir que la resposta operativa de TSB fos l'apropiada. Al començament de març, TSB va presentar un resum de les accions de suport que brindaria als clients afectats pel virus, entre les quals s'inclouen moratòries de l'amortització de préstecs i l'accés als estalvis.

TSB, a través del Marc de Gestió de Crisis va prendre les mesures següents per donar suport a l'activitat del banc, als clients i als empleats durant la pandèmia:

- Mesures de control dels contagis en el centre de treball, en l'àmbit del centre de treball i de gestió d'equips, d'acord amb les recomanacions i les directrius del Ministeri de Sanitat del Regne Unit (PHE, per les seves sigles en anglès) en aquest sentit: normes de distanciament i d'higiene, pantalles separadores de plàstic, teletreball, etc.
- Mesures per facilitar el teletreball, alhora que es mantenen les funcions essencials i es garanteix la continuïtat de les operacions, amb el desenvolupament de nous serveis i característiques per proporcionar prestacions addicionals als clients.
- Mesures de ciberseguretat per reforçar l'estructura informàtica actual i fer front al major risc de frau que podria provocar aquesta situació.
- Mesures per garantir la capacitat dels sistemes informàtics per suportar l'augment en la digitalització dels clients, amb ampliació de la capacitat dels sistemes que ho necessitin.
- Millora de les revisions i la supervisió de tots els proveïdors essencials.
- Mesures relatives a empleats crítics o essencials, separació o trasllat d'equips essencials per facilitar les mesures de distanciament social.
- Mesures de comunicació interna i externa.
- Reforçament dels centres d'atenció telefònica al client.
- Posada a disposició dels seus clients de nous serveis que es poden contractar de manera remota. En tancar l'any,

TSB disposa de pràcticament la totalitat de les seves oficines operatives.

### Informació del negoci i adaptació comercial

#### Mesures implantades per garantir la canalització correcta del crèdit i el manteniment i la captació de clients

TSB ha implantat mesures per facilitar el compliment de les iniciatives assenyalades pel Govern del Regne Unit, per la qual cosa s'ha permès que els clients ajornin l'amortització de préstecs o el pagament dels interessos, o que els clients comercials sol·licitin els préstecs amb aval estatal. Aquests productes nous o adaptats han estat supervisats mitjançant informes redactats pel Comitè intern de gestió de la crisi, i també es van presentar davant el grup i el regulador.

#### Mesures implantades per a l'adaptació al nou entorn competitiu

TSB ha implantat nous productes adequats al nou entorn competitiu, amb especial atenció a la banca d'empreses. Aquests nous productes de banca d'empreses (paquets d'ajudes a empreses o BBL i programa de préstecs pel cessament de l'activitat per coronavirus o CBIL) s'han introduït mitjançant formularis digitals i un xat en línia per facilitar que el client operi amb el banc de manera digital.

A més, TSB ha introduït millores en la seva gamma de productes actual, que permeten als clients fer més operacions de manera telemàtica, amb formularis i xats en línia, cosa que posa TSB en línia amb els seus *peers*.

Així mateix, s'ha augmentat la digitalització dels clients com a mesura per poder prestar més serveis en cas que hi hagi nous brots de COVID-19.

TSB ha supervisat detingudament l'ús que els clients fan de tots els canals i ha vist que, si bé ha augmentat el nombre de clients registrats en banca digital i dels que fan servir les noves eines digitals, el nivell general de digitalització es manté bastant en línia amb el nivell que imperava a TSB abans de la crisi de la COVID-19. TSB ha pogut observar que l'ús dels canals digitals ha canviat pel que fa als moments del dia en què s'arriba al màxim nivell d'utilització del canal, amb una ampliació de l'ús durant més temps al dia, cosa que significa que el punt màxim d'utilització s'ha mantingut pràcticament al mateix nivell.

TSB continua animant els seus clients a registrar-se en la banca digital i a fer més ús dels canals digitals en les seves comunicacions amb TSB.

## Gestió i control de riscos, liquiditat i solvència

### Mesures proporcionades per a la gestió i la supervisió adequades de la situació de risc (en particular, el risc creditici)

- Exemples de gestió del risc: gestió primerenca de l'augment de la morositat, altres accions en previsió d'un possible canvi en el perfil de cada client, etc.
- Exemples de mesures per al control de riscos: augment de la freqüència de supervisió, anàlisi de riscos actuals i potencials, etc.

En la informació preparada pels comitès interns de gestió de la crisi es van incloure xifres detallades i desglossades de cobraments i recuperacions de crèdits irregulars.

Així mateix, es va fer una valoració de l'impacte en els processos de cobraments i recuperacions.

Quant a hipoteques, al març TSB va començar a rebutjar propostes de crèdit per més del 60% del valor de l'actiu subjacent, però ha tornat gradualment a acceptar riscos per sobre d'aquest nivell.

Quant als paquets d'ajudes a empreses (BBL) garantits per l'Estat (c. 450 milions de lliures esterlines disposades al juliol), TSB ha posat en marxa processos per valorar la qualitat creditícia amb l'objectiu d'identificar la magnitud dels recursos que es podrien necessitar per atendre la demanda dels clients.

## Mesures per reforçar la posició financera des de la perspectiva tant de liquiditat com de solvència

TSB disposa d'una robusta posició de liquiditat i solvència; les seves ràtios de liquiditat i solvència actuals i previstes es mantenen en tot moment per sobre de l'apetència pel risc i dels requisits reguladors. TSB ha presentat recentment davant el Consell una revisió de les previsions dins del seu pla estratègic per reflectir l'efecte de la COVID-19. Així mateix, TSB ha fet una revisió completa de les seves capacitats de recuperació de solvència i liquiditat i ha demostrat els notables nivells de capacitat de recuperació en ambdós paràmetres en cas que TSB patís un impacte més gran del previst.

TSB va concertar una línia de crèdit de 6,8 milers de milions de lliures esterlines amb el Banc d'Anglaterra a finals de maig per fer-la servir en cas d'una crisi de liquiditat, amb opció d'augmentar-ne la quantitat, si calgués.

Així mateix, TSB ha aprofitat les mesures de flexibilitat reguladora per donar suport a la seva posició de solvència i liquiditat. Aquestes mesures inclouen, entre d'altres:

- Eliminació del matalàs de capital anticíclic.
- Planificació de l'ús del TFSME (pla de finançament amb incentius per a pimes) per eliminar la dependència dels mercats majoristes.
- Excloure l'exposició a BBL del càlcul d'exposició a l'efecte del palanquejament.
- La *Prudential Regulation Authority* ha recordat als bancs que considerin el període COVID-19 com si fos una crisi temporal, i, per tant, que gestionin les dotacions en conseqüència en el marc de la NIIF 9. Es preveu que aquest enfocament permetrà operar amb menys provisions que si s'apliqués el model sobre la base del punt àlgid de la crisi.

## Reporting i relació amb el supervisor

### Augment progressiu de la informació i de la seva periodicitat

TSB ha posat en marxa els seus comitès interns de gestió de crisis, amb eines de supervisió millorades que serveixen per proporcionar informació interna i externa al regulador amb periodicitat setmanal o mensual. No obstant això, en el punt àlgid de la pandèmia els informes s'enviaven diàriament al regulador perquè els revisés. Aquests informes inclouen, a títol informatiu però no limitatiu:

- Estat operatiu del servei informàtic, operacions, banca d'empresa, sucursals, tercers i productes.
- Informes sobre ciberseguretat i incidents relatius al frau.
- Disponibilitat i comportament dels canals.
- Cobraments i recuperacions.
- Nivell de liquiditat de TSB.

— Impacte i comportament de les iniciatives governamentals (BBL o paquets d'ajudes a empreses, etc.).

## Mètriques financeres i mesures adoptades en relació amb el negoci del grup

Pel que fa a les mètriques financeres del grup, cal destacar que, tot i ser un any marcat per la pandèmia després de la COVID-19, Banc Sabadell ha estat capaç de generar un benefici net positiu i, alhora, augmentar el seu nivell de solvència i enfortir el seu balanç. Així doncs, el grup disposa d'uns nivells de solvència i liquiditat folgats i disposa, a més, d'un balanç sanejat per afrontar possibles adversitats derivades del context actual.

En aquest sentit, la ràtio de capital CET 1 *phased-in* se situa en el 12,6%. Cal destacar que aquesta ràtio ha augmentat en termes interanuals, cosa que demostra el compromís del grup de tenir una àmplia posició de solvència. Així mateix, el grup té una folgada posició de capital respecte als requeriments reguladors, ja que se situa 313 punts bàsics per sobre de la ràtio de capital total amb un augment interanual de 57 punts bàsics i disposa, així, d'un ampli matalàs de capital.

El grup té una robusta posició de liquiditat, atès que posseeix 47.808 milions d'euros d'actius líquids, cosa que suposa més del 21% del balanç i una ràtio de liquiditat (*Liquidity Coverage Ratio*) del 198%. A més, compta amb un balanç equilibrat entre préstecs i dipòsits (*Loan-to deposits ratio* del 98%).

Finalment, el grup disposa d'un balanç sanejat. Arran de les vendes de carteres d'actius problemàtics fetes en els últims anys i de la contínua evacuació orgànica d'actius problemàtics, el perfil de risc del grup ha millorat notablement, de manera que avui disposa d'una ràtio d'actius problemàtics nets sobre total d'actius d'un 1,4% i una ràtio de morositat d'un 3,6%.

A més, el grup disposa d'una cartera de préstecs diversificada en què un 46% del crèdit viu són hipoteques a particulars a Espanya i el Regne Unit, un 40% són préstecs a grans empreses i pimes, un 6% són préstecs al sector públic, un 3% són préstecs al consum i el 5% restant correspon a altres préstecs. Dins del segment de grans empreses i pimes hi ha una sèrie de sectors més sensibles a la crisi sanitària, com ara el turisme, l'hostaleria i l'oci, el transport, l'automoció, el comerç minorista de no primera necessitat o el petroli. En aquest sentit, l'exposició total que té el grup a aquests sectors és limitada, ja que suposa 11.920 milions d'euros, cosa que representa un 8% del crèdit viu.

Arran del xoc sense precedents que l'economia ha patit a conseqüència de l'expansió de la pandèmia de la COVID-19, les diferents autoritats han pres una sèrie de mesures per donar suport a l'economia. Entre aquestes mesures hi ha aquelles de política fiscal que els governs han implementat per donar suport a la liquiditat dels agents econòmics, les famílies i les empreses.

En aquest sentit, a Espanya s'han adoptat principalment les mesures següents: (i) una moratòria de pagaments, que al seu torn pot ser: legal (desenvolupada en els reials decrets llei 8/2020, 11/2020, 25/2020 i 26/2020) o sectorial (desenvolupada en el Reial decret llei 19/2020), i (ii) el Reial decret llei 8/2020, que ha aprovat una línia d'aval per compte de l'Estat per a empreses i autònoms de fins a 100.000 milions d'euros. El 3 de juliol de 2020, el Govern espanyol va anunciar un nou paquet de mesures, entre les quals s'inclou la creació d'una nova línia d'aval ICO per un import de 40.000 milions d'euros. Aquesta nova línia s'adreça a impulsar l'activitat inversora i fomentar-la en les àrees on es generi més valor afegit, al voltant de dos eixos principals: la sostenibilitat mediambiental i la digitalització. Així mateix, el Reial decret llei 34/2020 estén fins al 30 de juny de 2021 el termini de concessió de les dues línies d'aval ICO i ofereix als clients la possibilitat d'ampliar tant el termini de venciment (fins a un màxim de 8 anys, abans 5 anys) com el període de carència (fins a un màxim de 24 mesos, abans 12 mesos).

La moratòria legal consisteix a oferir 3 mesos de carència en hipoteques i préstecs al consum, tant en el pagament d'interessos com del principal, a clients que compleixin uns criteris de vulnerabilitat determinats. No obstant això, dins de la moratòria legal la corresponent a préstecs hipotecaris per al finançament d'immobles afectes a l'activitat turística ofereix fins a 12 mesos de carència en el pagament del principal, i la dels préstecs, lísings i rëntings de vehicles dedicats al transport públic de viatgers en autobús i al transport públic de mercaderies ofereix fins a 6 mesos de carència també en el pagament del principal. D'altra banda, la moratòria sectorial consisteix a oferir fins a 12 mesos de carència en hipoteques i 6 mesos de carència per a préstecs al consum a persones afectades per la COVID-19. En aquest cas, la carència és només per al capital, de manera que el client continua pagant interessos. Aquesta moratòria és aplicable també a persones que s'hagin acollit a una moratòria legal i que, una vegada expirat el termini d'aquesta, compleixin les condicions establertes en la moratòria sectorial.

Per a Banc Sabadell, la moratòria total concedida durant l'any, tenint en compte tant la moratòria legal com la sectorial, ha arribat a 3.244 milions d'euros. El 31 de desembre de 2020, la moratòria total vigent puja a 2.578 milions d'euros, dels quals 197 milions d'euros són moratòria legal i 2.381 milions d'euros són moratòria sectorial. Cal destacar que, del total de moratòria, el 86% pertany a préstecs hipotecaris.

En relació amb la moratòria vençuda fins ara, només al voltant de 68 milions d'euros aquesta està en situació de mora.

La línia ICO d'aval COVID-19, que puja a 140.000 milions d'euros, en general és assignada a les entitats en funció de la seva quota de mercat (tot i que la línia de 40.000 milions va passar a ser a demanda des de l'1 de novembre de 2020). D'acord amb aquest esquema, l'ICO atorga una garantia de l'Estat d'entre el 60% i el 80% dels préstecs, segons si el client és autònom, una pime o una gran empresa (de manera excepcional, per Acord del



Consell de Ministres del 22 de desembre de 2020, l'aval de l'Estat pot arribar fins al 90% en el cas de pimes i autònoms del sector turístic, l'hostaleria i activitats connexes), i per un període màxim de 8 anys (ampliat de 5 a 8 anys pel Reial decret llei 34/2020, si el client ho sol·licita). Banc Sabadell ha concedit durant l'any més d'11.000 milions d'euros en aquest tipus de préstecs, amb una garantia mitjana de més del 75%.

En relació amb les mesures adoptades amb el negoci del grup, sens dubte, la crisi provocada per la pandèmia ha tingut un impacte en els estats financers del grup, sobretot en la primera meitat de l'any. En aquest sentit, els ingressos del negoci bancari (que inclouen el marge d'interessos i les comissions) s'han vist minorats a conseqüència de la situació de confinament. El marge d'interessos s'ha vist afectat per les menors comissions de descobert i pel canvi del mix de crèdit. D'altra banda, s'han registrat menys comissions perquè hi ha hagut menys operativa. Així mateix, el grup s'ha vist obligat a fer dotacions addicionals a fi de reflectir el nou escenari macroeconòmic.

Amb l'aparició de la pandèmia i la consegüent crisi econòmica, el grup va ampliar les seves prioritats estratègiques amb mesures de gestió específiques per a la COVID-19, les quals inclouen assegurar la continuïtat operativa i de servei protegint clients i empleats, oferir una resposta ràpida davant les necessitats dels nostres clients, contribuir a la societat a través de diverses mesures de caràcter social, així com seguir invertint i apostant per la digitalització mentre s'assegura la resiliència dels nostres sistemes informàtics. A més, el grup va establir prioritats estratègiques addicionals, com ara la contenció de costos tant a Espanya com al Regne Unit, l'enfocament en la gestió de riscos i la consolidació de la recuperació comercial després de l'aturada en l'activitat. A final d'any, el grup ha estat capaç de complir aquestes prioritats.

Pel que fa a la prioritat de contenció de costos, el nou context després de la pandèmia ha posat de manifest la necessitat d'adaptar l'estructura del banc. Per això, i a fi d'augmentar la rendibilitat del grup, Banc Sabadell ha iniciat un pla d'eficiència a Espanya i ha accelerat el pla de reestructuració al Regne Unit.

A Espanya, el pla es basa en dos eixos principals: (i) una major digitalització del servei al client, i (ii) una simplificació del centre corporatiu. El primer eix se centra primordialment a augmentar l'autoservei en activitats transaccionals, automatitzar les activitats dels centres d'operacions i habilitar l'autoservei per a certes activitats dels centres d'atenció telefònica. D'altra banda, el segon eix es focalitza en: la centralització de competències, la simplificació de les estructures regionals de suport comercial i la reestructuració organitzativa per disminuir la verticalitat.

Per la seva banda, al Regne Unit s'ha accelerat el pla de reestructuració a TSB i s'espera que acabi un any abans del que s'esperava.

Així mateix, al Regne Unit l'execució del seu pla estratègic ha derivat en una acceleració d'aquest pla, amb el focus en la millora de l'eficiència. L'octubre de 2020 TSB

va anunciar que avançava a un any abans del previst el tancament d'oficines i l'estalvi de costos.

Quant a la gestió dels actius problemàtics, es van reforçar les capacitats en l'àmbit de recuperacions i es va implantar un programa transversal de riscos que, a través d'*analytics*, identifica anticipadament potencials impactes de la COVID-19 sobre els clients amb l'objectiu d'avançar-nos a les seves necessitats, oferir-los les solucions financeres més adequades i, al mateix temps, aprofitar les oportunitats de creixement.