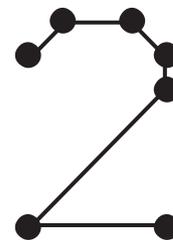


Respuesta de Banco Sabadell a la crisis sanitaria del COVID-19



- 45 Actuaciones de Banco Sabadell
- 49 Actuaciones de TSB
- 51 Métricas financieras y medidas adoptadas en relación con el negocio del grupo

La crisis sobrevenida del COVID-19 ha supuesto un cambio de paradigma en lo que respecta a las formas de trabajar y en la manera en la que el grupo se relaciona diariamente con sus clientes.

En este sentido, la respuesta del grupo ha sido muy eficaz, ya que se ha asegurado en todo momento la continuidad operativa de la entidad, sin menoscabar el servicio al cliente y mientras se tenía en consideración la salud de los clientes y empleados.

Actuaciones de Banco Sabadell

Medidas de Contingencia y Continuidad de Negocio

En lo que a la continuidad operativa respecta; cuando en España la crisis sanitaria estaba en su momento álgido, se redujo el número de oficinas a disposición de la clientela al 70%, si bien en todo momento se atendieron las necesidades de los clientes, las cuales fueron apoyadas además por el refuerzo de los canales digitales. A cierre de año, prácticamente la totalidad de las oficinas permanecen abiertas y a disposición del público.

En lo que respecta a los empleados de las sedes corporativas, estos han estado teletrabajando y a finales de año la gran mayoría continúa haciéndolo. La respuesta de los sistemas del grupo ha sido muy positiva ya que los sistemas informáticos han sido capaces de permitir a un elevado número de trabajadores desempeñar sus funciones de forma remota, lo que pone de manifiesto la capacidad y resiliencia de la plataforma tecnológica del grupo.

Por su parte, la actividad en los canales digitales que utilizan los clientes se duplicó y los sistemas funcionaron con total normalidad y de acuerdo a las expectativas. Además, se han implementado nuevos procesos que son completamente digitales (por ejemplo, la firma digital de préstamos del ICO), con el fin de evitar que los clientes se desplacen a las oficinas.

En primer lugar, se remarca que las actuaciones realizadas por la entidad para mitigar los efectos derivados del COVID-19 se han realizado bajo el amparo de la activación del Marco Interno de Gestión de Crisis (MIGC). La activación se ha producido para garantizar una gestión eficaz y coordinada del marco operativo de respuesta con la finalidad de mitigar todas las implicaciones derivadas de la pandemia y de aquellas que pudieran llegar a generar situaciones de riesgo financiero y/o la interrupción de la actividad o los procesos del negocio en el grupo.

En concreto, el Comité interno de gestión de crisis fue convocado el miércoles 26 de febrero (dos semanas y media antes de la declaración del estado de alerta) para actuar como foro de coordinación para presentar las acciones ejecutadas con motivo de la activación de la Fase I del Plan ante Pandemias de la entidad. Dicho plan (consistente en la articulación de 20 protocolos específicos de actuación) persigue como objetivo la mitigación de los posibles impactos que este virus o cualquier otro brote de virus puedan tener en el funcionamiento normal de los procesos de la organización, y que podrían afectar de manera significativa a las personas y al servicio.

Desde el momento de la activación, se han mantenido reuniones, con una frecuencia diaria y semanal, con una selección de miembros de los departamentos de Organización de red, Operaciones, Tecnología, Ciberseguridad, RRHH, Sabadell España y Continuidad de Negocio, sin perjuicio de informar oportunamente a todos los miembros de la Alta Dirección.

El seguimiento de la gestión de la crisis ha sido transversal y global, incluyéndose en el reporting proporcionado a los supervisores información tanto sobre la situación de Banco Sabadell en España, como en otras geografías (Reino Unido y México).

A la luz de los riesgos identificados y al amparo del MIGC, la entidad ha ejecutado varias medidas desde diferentes ámbitos para responder a los efectos derivados de la pandemia.

Destacar que se ha garantizado desde el primer día la total cobertura de los procesos críticos, ejecutándose medidas desde varios ámbitos y bajo un exhaustivo marco de control y seguimiento:

Medidas de control de infecciones en el lugar de trabajo

En este bloque se abordan las acciones relativas a los ámbitos de prevención de riesgos y de relaciones laborales. Estas acciones se enmarcan en los protocolos desarrollados por RRHH, destacando:

- Ajuste de política de viajes del grupo, incluyendo, entre otros, la prohibición de viajar a/o desde zonas de riesgos por motivos profesionales o la recomendación de no viajar a zonas de riesgo por motivos personales.
- Posponer eventos multitudinarios con empleados y formación que impliquen reunir empleados procedentes de múltiples geografías.
- Restricciones de acceso a centro de trabajo a

determinados grupos de trabajo (ej.: empleado con test positivo hasta recibir alta médico).

- Refuerzo de la limpieza y ventilación en ubicaciones de mayor riesgo.
- Medidas para garantizar el teletrabajo, manteniendo las funciones críticas y garantizando la continuidad operativa del negocio. Se ha realizado un seguimiento continuado de la ubicación de nuestros equipos, identificando en cada momento la cobertura de los procesos críticos.

Medidas de ciberseguridad

Se incluyen aquellas medidas destinadas a fortalecer la infraestructura de IT existente, así como mitigar potenciales riesgos de fraude que esta situación pudiera generar.

Los aspectos de ciberseguridad se siguen en el ámbito de IT Risk & Security resumiéndose a continuación varias de las actuaciones ejecutadas:

- Refuerzo de las actuales medidas de seguridad para proteger el acceso remoto y teletrabajo, garantizando la seguridad y operativa en un entorno más masivo de conexiones externas. Su uso generalizado requiere controles adicionales y refuerzos.
- Ampliación de los equipos destinados a ciberseguridad (CyberSOC) para analizar y responder a alertas acerca de ataques externos (p.ej. accesos remotos, correos electrónicos recibidos).

Resiliencia de las infraestructuras informáticas

La infraestructura informática de Banco Sabadell se basa en un sistema redundante formado por dos centros de datos independientes y alta disponibilidad para resolver fallos a nivel local. Las líneas de comunicación entre las ubicaciones son redundantes.

Los procedimientos de gestión de incidentes informáticos están vinculados a los procesos de continuidad de negocio, incluidas medidas para la gestión de crisis y modelos de relación. Estos procesos se someten a simulacros y pruebas al menos una vez al año.

Nuevo espacio de trabajo digital

En los últimos meses, se ha definido un nuevo espacio de trabajo digital basado en el uso de ordenadores portátiles de la empresa que cuentan con las medidas de seguridad más avanzadas: gestión moderna, protección avanzada de extremo a extremo, prevención de fuga de datos, navegación web segura, comunicaciones seguras con los sistemas de BS, etc.

A finales de noviembre de 2020, todos los empleados de la oficina central recibieron ordenadores portátiles, y la entrega de equipos a los empleados de las sucursales está prevista para las siguientes semanas.

Medidas ejecutadas en relación con los proveedores críticos

El objetivo principal de las medidas tiene en consideración el nivel de criticidad de los proveedores para hacer foco (quincenalmente o con una periodicidad inferior) sobre los elementos que puedan poner en peligro la continuidad del servicio. Entre varias medidas destacan el establecimiento de un cuadro de mando para evaluar el nivel de criticidad de los proveedores y valorar (i) el nivel de afectación de servicios, (ii) el cumplimiento de los SLAs o (iii) la capacidad de respuesta.

Medidas relacionadas con los empleados esenciales

En este caso, la Dirección de Continuidad de Negocio, como responsable de los procesos críticos, realiza el seguimiento de aquellos empleados considerados esenciales para dichos procesos, identificando a las personas críticas y a los potenciales empleados que ejercerían como *back-up*.

En particular, se ha llevado a cabo la descentralización de equipos críticos con el objetivo de mitigar el riesgo de que una persona de un equipo crítico del banco pudiera estar infectada y que por protocolos sanitarios se decidiera aplicar cuarentena sobre todas las personas con las que ha tenido contacto.

Medidas de comunicación

Se han llevado a cabo actuaciones tanto de comunicación a nivel externo como a nivel interno:

- Envío de comunicación a empleados a través de emails, llamadas o envío de Q&A, explicando con detalle el plan de acción a seguir y resolviendo las principales dudas planteadas.
- Medidas de comunicación externas particularmente con clientes. Destacar las actuaciones ejecutadas a través de la Oficina Directa, con un incremento significativo de gestores y de horarios de atención al público para poder atender correctamente el incremento de información solicitada.

Adaptación comercial

En lo que respecta a la respuesta comercial ante dicha crisis; el grupo ha puesto en marcha un plan de acompañamiento con medidas extraordinarias para afrontar esta situación sin precedentes, las cuales incluyen canalizar las ayudas públicas hacia las empresas y pymes y ofrecer carencias a los clientes particulares, con el fin de ayudarles a sobrellevar este periodo de inestabilidad económica.

Ante la situación ocasionada por el COVID-19 y el Estado de Alarma declarado en España, Banco Sabadell ha creado unos mecanismos de *governance* específicos para hacer frente a la nueva situación y reaccionar de forma

rápida y ejemplar. Todo ello con el objetivo de acompañar a los empleados y a los clientes proporcionando soluciones de manera consistente con la marca y la forma de proceder propia de Banco Sabadell y para ello establece el Plan ESTAR, ACOMPAÑAR y ACTUAR.

- ESTAR: actuaciones proactivas de *emailing* a clientes y empleados así como actuaciones reactivas para asegurar la presencia de la entidad cuando los clientes la requieran y que encuentren lo que esperan. En esta línea, se reforzaron los canales remotos asistidos, la información mostrada en la página web y la *app* móvil y se establecieron protocolos *ad-hoc* para la red de oficinas.
- ACOMPAÑAR: empatizar con los clientes para conocer su situación mediante llamadas para conocer más detalles y aportarles la financiación y productos de ahorro/inversión necesarios para cubrir sus necesidades.
- ACTUAR: implementar capacidades de teletrabajo, aportar instrucciones de organización comercial a las oficinas y hacer énfasis en los productos *end-to-end* y en las nuevas capacidades digitales.

Para más información en relación con las medidas adoptadas para acompañar a los clientes, véase apartado “El Cliente” del presente informe.

Medidas efectuadas desde un punto de vista de negocio

Se han conseguido numerosos hitos que han permitido a Banco Sabadell seguir siendo una entidad bancaria de referencia:

- Plan de acción en oficinas para cerrar y abrir oficinas en función de la situación sanitaria y para establecer un sistema rotatorio entre los equipos de las oficinas (teletrabajo vs. presencial).
- Puesta en marcha del Plan de contingencia Oficina Directa, realizando actuaciones para soportar la sobrecarga mediante una gestión dinámica de las capacidades para asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio fijados.
- Adaptación de los canales de comunicación a empleados con un canal único de comunicación diario (Novedades *Flash* COVID-19), con más de 16.900 destinatarios y tasas de apertura superiores al 82%.
- Más de 2 millones de comunicaciones proactivas enfocadas a dar tranquilidad a clientes y a ESTAR.
- Despliegue de soluciones para responder a las necesidades de todos los segmentos de clientes, cubriendo tanto financiación como ahorro/inversión. Estas nuevas soluciones han ido acompañadas de Planes de Acompañamiento, refuerzo de los equipos de *back-office* y de nuevas capacidades digitales (p.e. firma digital).
- Actuaciones proactivas sobre los clientes para incentivar la digitalización y evitar los desplazamientos físicos a la oficina.

- Alivio económico a los clientes, por ejemplo con el anticipo del cobro de pensiones y subvención de desempleo, retrocesión de comisiones, solución para próximas caducidades y ampliación de límites *contactless*.
- Desarrollo de nuevas capacidades para una comercialización de productos remota.

Medidas tomadas desde el punto de vista de los empleados

La protección de la salud de nuestros empleados, tanto física como emocional, ha sido desde el primer momento el principio rector de actuación durante toda la crisis provocada por el COVID-19.

Para ello, se ha puesto en marcha un completo plan de actuación y acompañamiento, orientado tanto a la adecuación de las condiciones de trabajo como a una comunicación bidireccional, constante y transparente, elemento extraordinariamente valioso como factor de cohesión y protección.

Todas estas medidas se han tomado bajo la supervisión y dirección del Comité interno de gestión de crisis primero y del Comité de Desescalada/*Smartwork* después.

Medidas organizativas

- Red:
 - Durante el Estado de Alarma: turnos quincenales alternando presencial y teletrabajo para garantizar tanto la seguridad de la plantilla como de los clientes.
 - Durante la desescalada y segunda ola: gestión flexible de plantillas en función de indicadores objetivos de rebrote (desde cierre a plena ocupación).
- Centros corporativos:
 - Durante el Estado de Alarma, 100% teletrabajo (excepto servicios críticos).
 - Durante la desescalada: implantación de sistema híbrido de turnos al tercio de la capacidad (1 semana presencial, 2 en teletrabajo).
 - Durante la segunda ola: teletrabajo preferente.
- Suspensión inmediata de eventos y formaciones presenciales así como de viajes de negocio, potenciando para ello el uso de canales digitales.
- Adecuación de los espacios de oficinas y centros corporativos para mantener la distancia de seguridad y política de mesas limpias.
- Adecuación de salas de reunión para poder mantener reuniones híbridas.
- Adecuación de la dotación e infraestructura tecnológica:
 - Escalabilidad masiva de infraestructura remota para dar cobertura a los altos niveles de teletrabajo registrados.
 - En despliegue reparto de ordenadores portátiles

a todos los empleados, de dispositivos móviles y migración a *Office365* para potenciar el trabajo colaborativo y eficiente digital.

- Refuerzo de los planes de contingencia para garantizar la continuidad operativa de todas las áreas y unidades de negocio.

Medidas de seguridad y salud

- Establecimiento de protocolo COVID-19 para seguimiento de casos y contactos estrechos de la plantilla en colaboración con las directrices establecidas por las autoridades sanitarias.
- Distribución del material de seguridad necesario a toda la plantilla: mascarillas, gel hidroalcohólico, papel desechable y mamparas de metacrilato para oficinas.
- Duplicado el número de dosis de vacunas de la gripe para suministrar a los empleados que lo deseen de algunos centros corporativos.
- Intensificación de la limpieza de todas las instalaciones.
- Atención emocional a través de un servicio telefónico gratuito, ilimitado y anónimo con profesionales especializados a disposición de cualquier empleado que lo necesite.
- Limitación del aforo máximo permitido en las oficinas de la red.
- Limitación del aforo máximo permitido en salas de reunión de los centros corporativos.
- Señalética y cartelería recordando las indicaciones de seguridad en diferentes puntos tanto en red de oficinas como en centros corporativos.
- Asignación de responsables de centro para realizar seguimiento exhaustivo de la aplicación de las medidas.

Medidas de conciliación y flexibilidad

- Agilidad para tramitar las excedencias o permisos que se solicitaran por parte de la plantilla.
- Facilitar las reducciones de jornada.
- Promoción del Plan MeCuida del Gobierno.
- En el mes de marzo se avanzó la aplicación del horario de verano eliminando la jornada extensiva de los jueves el resto del mes.
- Red: flexibilidad para adaptar la jornada laboral (horario de entrada y salida).
- Centros corporativos: flexibilidad para adoptar la jornada laboral de entrada y de salida (ventana de coincidencia temporal marcada de 9:30 a 14h) y franja de desconexión digital (de 18 a 8h).

Medidas de acompañamiento

- Proyecto *SmartWork* que concentra todas las medidas implantadas.
- Comunicación intensiva y clara desde el primer momento de la pandemia:
 - Email diario desde el Flash diario a todos los empleados.
 - Flash especial para oficina en el extranjero y oficinas de representación.
 - *Newsletter* Eres Manager.
 - Portal *SmartSite*: incluye toda la actualidad, instrucciones y protocolos en relación a la COVID-19:
 - Guía *SmartWork* para Red de oficinas y Centros Corporativos.
 - Manifiesto *SmartWork*.
 - Noticias y actualidad sobre *SmartWork*.
 - Contenidos específicos sobre seguridad y salud, conciliación y flexibilidad y tecnología que ayudan a los empleados en la organización eficiente de su trabajo.
 - Noticias IN.
 - *Townhall* CEO y comunicados de la Alta Dirección.
 - Guías y materiales infográficos para comunicar todas las medidas.
- Plan de acompañamiento de sesiones y webinars abiertos con objetivo informativo, formativo e inspiracional para toda la plantilla con foco en colaboración de equipos, eficiencia así como dotar de contexto y habilidades transversales para afrontar el trabajo en la situación vivida.
- Medición de la satisfacción y bienestar de la plantilla a través de encuestas periódicas.
- Subvención de 150 euros a cada empleado para la compra de ordenador, silla o pantalla. Más de 8.000 subvenciones concedidas.

Reporting y relación con el Supervisor

Con motivo de la pandemia del COVID-19, desde el 9 de marzo de 2020 el foco del supervisor se ha intensificado en monitorizar de forma continua las medidas de contención, las actuaciones y las soluciones puestas en marcha y los potenciales impactos de la crisis en Banco Sabadell.

- Se han atendido varias peticiones del BCE, Banco de España y de la Asociación Española de Banca (AEB) para reportar periódicamente información relacionada con liquidez, continuidad de negocio, seguimiento de los mercados, moratoria de deudas pública, nuevas concesiones de créditos y programas de soporte, marco operativo, moratoria sectorial (AEB), etc. La periodicidad de la información a remitir ha sido diaria y en determinados casos semanal. La información se ha estandarizado y ha pasado a reportarse de forma mensual y a nivel de grupo.

Adicionalmente, se ha dado respuesta a consultas puntuales sobre aspectos concretos fruto de la situación actual, en aspectos tales como evolución de los créditos, foco en préstamos ICO, impactos en capital y liquidez, proyecciones financieras, etc.

— Por último, con el *Single Supervisory Mechanism*

(SSM) se han mantenido regularmente un conjunto de llamadas para tratar temas de su interés (p.ej., evolución de la pandemia, plan de continuidad de negocio, liquidez, tesorería, sistemas de pagos, evolución del crédito) y seguimiento de las fechas de entrega de información previstas.

Actuaciones de TSB

Modelo de gestión de crisis durante la pandemia del COVID-19

La presencia del COVID-19 en Reino Unido se confirmó por primera vez el 31 de enero de 2020, y la estrategia de TSB ha sido la de seguir al pie de la letra los consejos y las reacciones del gobierno ante la evolución de la crisis.

En la última semana de febrero comenzaron a aumentar los casos en Reino Unido, por lo que se activó el equipo de respuesta Silver para garantizar que la respuesta operativa de TSB fuera la apropiada. A comienzos de marzo, TSB presentó un resumen del apoyo que brindaría a los clientes afectados por el virus, entre los que se incluían moratorias de la amortización de préstamos y el acceso a los ahorros.

TSB, a través del Marco de Gestión de crisis tomó las siguientes medidas para apoyar la actividad del banco, a los clientes y a los empleados durante la pandemia:

- Medidas de control de los contagios en el centro de trabajo, a nivel del centro de trabajo y de gestión de equipos, de acuerdo con las recomendaciones y directrices del Ministerio de Sanidad del Reino Unido (PHE, por sus siglas en inglés) a este respecto: normas de distanciamiento y de higiene, pantallas separadoras de plástico, teletrabajo, etc.
- Medidas para facilitar el teletrabajo, a la vez que se mantienen las funciones esenciales y se garantiza la continuidad de las operaciones, con el desarrollo de nuevos servicios y características para proporcionar prestaciones adicionales a los clientes.
- Medidas de ciberseguridad para reforzar la estructura informática actual y hacer frente al mayor riesgo de fraude que podría provocar esta situación.
- Medidas para garantizar la capacidad de los sistemas informáticos para soportar el aumento en la digitalización de los clientes, con ampliación de la capacidad de los sistemas que lo precisen.

- Mejora de las revisiones y la supervisión de todos los proveedores esenciales.
- Medidas relativas a empleados críticos o esenciales, separación o traslado de equipos esenciales para facilitar las medidas de distanciamiento social.
- Medidas de comunicación interna y externa.
- Refuerzo de los centros de atención telefónica al cliente.
- Puesta a disposición de sus clientes de nuevos servicios que se pueden contratar de forma remota. A cierre de año, TSB cuenta con prácticamente la totalidad de sus oficinas operativas.

Información del negocio y adaptación comercial

Medidas implantadas para garantizar la correcta canalización del crédito y el mantenimiento y la captación de clientes

TSB ha implantado medidas para facilitar el cumplimiento de las iniciativas señaladas por el gobierno del Reino Unido, con lo que se ha permitido que los clientes aplacen la amortización de préstamos o el pago de los intereses, o que los clientes comerciales soliciten los préstamos con aval estatal. Estos productos nuevos o adaptados han sido

supervisados mediante informes redactados por el Comité interno de gestión de la crisis, y a su vez se presentaron ante el grupo y el regulador.

Medidas implantadas para la adaptación al nuevo entorno competitivo

TSB ha implantado nuevos productos adecuados al nuevo entorno competitivo, con especial atención a la banca de empresas. Estos nuevos productos de banca de empresas (paquetes de ayudas a empresas o BBL y programa de préstamos por el cese de la actividad por coronavirus o CBIL) se han introducido mediante formularios digitales y un chat en línea para facilitar que el cliente opere con el banco de forma digital.

Además, TSB ha introducido mejoras en su gama de productos actual, que permiten a los clientes realizar más operaciones de forma telemática, con formularios y chats en línea, lo que pone a TSB en línea con sus *peers*.

Adicionalmente, se ha aumentado la digitalización de los clientes como medida para poder prestar más servicios en el caso de que se produzcan nuevos brotes de COVID-19.

TSB ha supervisado detenidamente el uso que los clientes hacen de todos los canales y ha visto que, si bien ha aumentado el número de clientes registrados en banca digital y de los que usan las nuevas herramientas digitales, el nivel general de digitalización se mantiene bastante en línea con el nivel que imperaba en TSB antes de la crisis del COVID-19. TSB ha podido observar que el uso de los canales digitales ha cambiado en cuanto a los momentos del día en que se alcanza el nivel máximo utilización del canal, con una ampliación del uso durante más tiempo al día, lo que significa que el punto máximo de utilización se ha mantenido prácticamente al mismo nivel.

TSB sigue animando a sus clientes a registrarse en la banca digital y a hacer mayor uso de los canales digitales en sus comunicaciones con el TSB.

Gestión y control de riesgos, liquidez y solvencia

Medidas proporcionadas para la gestión y supervisión adecuadas de la situación de riesgo (en particular el riesgo crediticio)

- Ejemplos de gestión del riesgo: gestión temprana del aumento de la morosidad, otras acciones en previsión de un posible cambio en el perfil de cada cliente, etc.
- Ejemplos de medidas para el control de riesgos: aumento de la frecuencia de supervisión, análisis de riesgos actuales y potenciales, etc.

En la información preparada por los comités internos de gestión de la crisis se incluyeron cifras detalladas y desglosadas de cobros y recuperaciones de créditos irregulares.

Asimismo, se realizó una valoración del impacto en los procesos de Cobros y Recuperaciones.

En cuanto a hipotecas, en marzo, TSB empezó a rechazar propuestas de crédito por más del 60% del valor del activo subyacente, pero ha vuelto gradualmente a aceptar riesgos por encima de ese nivel.

En cuanto a los paquetes de ayudas a empresas (BBL) garantizados por el estado (c. 450 millones de libras esterlinas dispuestas en julio), TSB ha puesto en marcha procesos para valorar la calidad crediticia con el objetivo de identificar la magnitud de los recursos que se podrían necesitar para atender la demanda de los clientes.

Medidas para reforzar la posición financiera, desde la perspectiva tanto de liquidez como de solvencia

TSB cuenta con una robusta posición de liquidez y solvencia; sus ratios de liquidez y solvencia actuales y previstas se mantienen en todo momento por encima del apetito al riesgo y de los requisitos regulatorios. TSB ha presentado recientemente ante el Consejo una revisión de las previsiones dentro de su plan estratégico para reflejar el efecto del COVID-19. Asimismo, TSB ha realizado una revisión completa de sus capacidades de recuperación de solvencia y liquidez, demostrando los notables niveles de capacidad de recuperación en ambos parámetros en caso de que TSB sufriera un impacto mayor de lo previsto.

TSB concertó una línea de crédito de 6,8 miles de millones de libras esterlinas con el Banco de Inglaterra a finales de mayo para su uso en caso de una crisis de liquidez, con opción de aumentar la cantidad si fuera necesario.

Asimismo, TSB ha aprovechado las medidas de flexibilidad regulatoria para apoyar su posición de solvencia y liquidez. Estas medidas incluyen, entre otras:

- Eliminación del colchón de capital anticíclico.
- Planificación del uso del TFSME (plan de financiación con incentivos para Pymes) para eliminar la dependencia de los mercados mayoristas.
- Excluir la exposición a BBL del cálculo de exposición a efectos del apalancamiento.
- La *Prudential Regulation Authority* ha recordado a los bancos que consideren el periodo COVID-19 como si fuera una crisis temporal y, por consiguiente, que gestionen las dotaciones en consecuencia en el marco de la NIIF 9. Se prevé que este enfoque permitirá operar con menos provisiones que si se aplicara el modelo en base el punto álgido de la crisis.

Reporting y relación con el supervisor

Aumento progresivo de la información y de su periodicidad

TSB ha puesto en marcha sus comités internos de gestión de crisis, con herramientas de supervisión mejoradas que sirven para proporcionar información interna y externa al regulador con periodicidad semanal o mensual. No obstante, en el punto álgido de la pandemia los informes se enviaban diariamente al regulador para su revisión. Dichos informes incluyen, a título informativo pero no limitativo:

- Estado operativo del servicio informático, operaciones, banca de empresa, sucursales, terceros y productos.
- Informes sobre ciberseguridad e incidentes relativos al fraude.
- Disponibilidad y comportamiento de los canales.
- Cobros y recuperaciones.
- Nivel de liquidez de TSB.
- Impacto y comportamiento de las iniciativas gubernamentales (BBL o paquetes de ayudas a empresas, etc.).

Métricas financieras y medidas adoptadas en relación con el negocio del grupo

En lo que respecta a las métricas financieras del grupo; cabe destacar que a pesar de ser un año marcado por la pandemia tras el COVID-19, Banco Sabadell ha sido capaz de generar un beneficio neto positivo, a la vez que aumentar su nivel de solvencia y fortalecer su balance. Así pues, el grupo dispone de unos niveles de solvencia y liquidez holgados y cuenta además con un balance saneado para afrontar posibles adversidades derivadas del contexto actual.

En este sentido, la ratio de capital CET 1 *phased-in* se sitúa en el 12,6%. Cabe destacar que dicha ratio ha aumentado en términos interanuales, lo que demuestra el compromiso del grupo de tener una amplia posición de solvencia. Asimismo, el grupo tiene una holgada posición de capital respecto a los requerimientos regulatorios, situándose 313 puntos básicos por encima de la ratio de capital total con un aumento interanual de 57 puntos básicos y disponiendo de esta manera de un amplio colchón de capital.

El grupo cuenta con una robusta posición de liquidez ya que posee 47.808 millones de euros de activos líquidos, lo que supone más del 21% del balance y una ratio de liquidez (*Liquidity Coverage Ratio*) del 198%. Además cuenta con un balance equilibrado entre préstamos y depósitos (*Loan-to deposits ratio* del 98%).

Por último, el grupo dispone de un balance saneado. A raíz de las ventas de carteras de activos problemáticos realizadas en los últimos años y de la continua evacuación orgánica de activos problemáticos, el perfil de riesgo del grupo ha mejorado notablemente, de manera que cuenta hoy con una ratio de activos problemáticos netos sobre total de activos del 1,4% y una ratio de morosidad del 3,6%.

Además, el grupo cuenta con una cartera de préstamos diversificada donde un 46% del crédito vivo son hipotecas a particulares en España y Reino Unido, un 40% son préstamos a grandes empresas y pymes, un 6% son préstamos al sector público, un 3% son préstamos al consumo y el 5% restante se corresponde con otros préstamos. Dentro del segmento de grandes empresas y pymes hay una serie de sectores más sensibles a la crisis sanitaria como son el turismo, la hostelería y ocio, el transporte, la automoción, el comercio minorista de no primera necesidad o el petróleo. En este sentido, la exposición total que tiene el grupo a estos sectores es limitada, suponiendo 11.920 millones de euros, lo que representa un 8% del crédito vivo.

A raíz del shock sin precedentes que la economía ha sufrido a consecuencia de la expansión de la pandemia del COVID-19, las distintas autoridades han tomado una serie de medidas para apoyar a la economía. Entre dichas medidas, se encuentran aquellas de política fiscal que los gobiernos han implementado para apoyar la liquidez de los agentes económicos, familias y empresas.

A este respecto en España, se han adoptado principalmente: (i) una moratoria de pagos, que a su vez puede ser: legal (desarrollada en los Reales Decreto-Ley 8/2020, 11/2020, 25/2020 y 26/2020) o sectorial (desarrollada en el Real Decreto Ley 19/2020), y (ii) el Real Decreto-ley 8/2020 que ha aprobado una línea de avales por cuenta del Estado para empresas y autónomos de hasta 100.000 millones de euros. El 3 de julio de 2020, el gobierno español anunció un nuevo paquete de medidas entre las que se incluye la creación de una nueva línea de avales ICO por importe de 40.000 millones de euros. Esta nueva línea se dirige a impulsar la actividad inversora y fomentarla en las áreas donde se genere mayor valor añadido, en torno a dos ejes principales: la sostenibilidad medioambiental y la digitalización. Adicionalmente, el Real Decreto Ley 34/2020 extiende hasta el 30 de junio de 2021 el plazo de concesión de las dos líneas de avales ICO y ofrece a los clientes la posibilidad de ampliar tanto el plazo de vencimiento (hasta un máximo de 8 años, anteriormente 5 años) como el periodo de carencia (hasta un máximo de 24 meses, anteriormente 12 meses).

La moratoria legal consiste en ofrecer 3 meses de carencia en hipotecas y préstamos al consumo, tanto en el pago de intereses como del principal, a clientes que cumplan con unos determinados criterios de vulnerabilidad. No obstante, dentro de la moratoria legal la correspondiente a préstamos hipotecarios para la financiación de inmuebles afectos a la actividad turística ofrece hasta 12 meses de carencia en el pago del principal y la de los préstamos, leasing y renting de vehículos dedicados al transporte público de viajeros en autobús y al transporte

público de mercancías ofrece hasta 6 meses de carencia también en el pago del principal. Por otro lado, la moratoria sectorial consiste en ofrecer hasta 12 meses de carencia en hipotecas y 6 meses de carencia para préstamos al consumo a personas afectadas por el COVID-19. En este caso la carencia es solo para el capital por lo que el cliente sigue pagando intereses. Dicha moratoria es aplicable también a personas que se hayan acogido a una moratoria legal y que, una vez expirado el plazo de la misma, cumplan con las condiciones establecidas en la moratoria sectorial.

Para Banco Sabadell, la moratoria total concedida durante el año, teniendo en cuenta tanto la moratoria legal como la sectorial, ha alcanzado los 3.244 millones de euros. A 31 de diciembre de 2020, la moratoria total vigente asciende a 2.578 millones de euros, de los cuales 197 millones de euros son moratoria legal y 2.381 millones de euros son moratoria sectorial. Cabe destacar que del total de moratoria, el 86% pertenecen a préstamos hipotecarios.

En relación con la moratoria vencida hasta la fecha, solo alrededor de 68 millones de euros de la misma están en situación de mora.

La línea ICO de avales COVID-19, que asciende a 140.000 millones de euros, en general es asignada a las entidades en función de su cuota de mercado (aunque la línea de 40.000 millones pasó a ser a demanda desde el 1 de noviembre de 2020). Bajo este esquema, el ICO otorga una garantía del estado de entre el 60% y el 80% de los préstamos, dependiendo de si el cliente es autónomo, pyme o una gran empresa (de forma excepcional, por Acuerdo del Consejo de Ministros del 22 de diciembre de 2020, el aval del Estado puede llegar hasta el 90% en el caso de pymes y autónomos del sector turístico, hostelería y actividades conexas), y por un periodo máximo de 8 años (ampliado de 5 a 8 años por el Real Decreto Ley 34/2020 si el cliente lo solicita). Banco Sabadell ha concedido durante el año más de 11.000 millones de euros en este tipo de préstamos, con una garantía media de más del 75%.

En relación con las medidas adoptadas con el negocio del grupo; indudablemente, la crisis provocada por la pandemia ha tenido un impacto en los estados financieros del grupo, sobre todo en la primera mitad del año. En este sentido, los ingresos del negocio bancario (que incluyen el margen de intereses y las comisiones) se han visto minorados a consecuencia de la situación de confinamiento. El margen de intereses se ha visto afectado por las menores comisiones de descubierto y por el cambio del mix de crédito. Por su parte, se han registrado menores comisiones por la menor operativa. Asimismo, el grupo se ha visto obligado a realizar dotaciones adicionales con el fin de reflejar el nuevo escenario macroeconómico.

Con la aparición de la pandemia y de la consiguiente crisis económica, el grupo amplió sus prioridades estratégicas incluyendo medidas de gestión específicas para el COVID-19, las cuales incluyen el asegurar la continuidad operativa y de servicio, protegiendo a clientes y empleados, ofrecer una rápida respuesta ante las necesidades

de nuestros clientes, contribuir a la sociedad a través de diversas medidas de carácter social, así como seguir invirtiendo y apostando por la digitalización, mientras se asegura la resiliencia de nuestros sistemas informáticos. Adicionalmente, el grupo estableció prioridades estratégicas adicionales como son la contención de costes tanto en España como en el Reino Unido, el enfoque en la gestión de riesgos, así como la consolidación de la recuperación comercial tras el parón en la actividad. A fin de año, el grupo ha sido capaz de cumplir con dichas prioridades.

En relación con la prioridad de contención de costes, el nuevo contexto tras la pandemia, ha puesto de manifiesto la necesidad de adaptar la estructura del banco. Por ello, y con el fin de aumentar la rentabilidad del grupo, Banco Sabadell ha iniciado un plan de eficiencia en España y ha acelerado el plan de reestructuración del Reino Unido.

En España, el plan se basa en dos ejes principales: (i) una mayor digitalización del servicio al cliente, y (ii) una simplificación del centro corporativo. El primer eje se centra primordialmente en aumentar el autoservicio en actividades transaccionales, en automatizar las actividades de los centros de operaciones, y en la habilitación del autoservicio para ciertas actividades de los centros de atención telefónica. Por su parte, el segundo eje se focaliza en: la centralización de competencias, la simplificación de las estructuras regionales de soporte comercial y en la reestructuración organizativa para disminuir la verticalidad.

Por su parte, en el Reino Unido, se ha acelerado el plan de reestructuración en TSB y se espera que termine un año antes de lo esperado.

Por otro lado, en Reino Unido, la ejecución de su plan estratégico ha derivado en una aceleración del mismo, con foco en mejora de la eficiencia. En octubre de 2020, TSB anunció que anticipaba a un año antes de lo previsto el cierre de oficinas y el ahorro de costes.

En cuanto a la gestión de los activos problemáticos, se reforzaron las capacidades en el ámbito de recuperaciones y se implantó un programa transversal de riesgos que, a través de *analytics*, identifica anticipadamente potenciales impactos del COVID-19 sobre los clientes con el objetivo de adelantarnos a sus necesidades, ofrecerles las soluciones financieras más adecuadas y, a la vez, aprovechar las oportunidades de crecimiento.