



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 a la nota 38 dels Comptes anuals consolidats de l'exercici 2021.

Negoci Bancari Espanya

Principals magnituds

El benefici net a tancament de l'exercici 2021 assolix els 412 milions d'euros, cosa que representa un creixement interanual del 89,0 % derivat principalment de la bona evolució de les comissions, de la reducció dels costos, així com del registre de menors dotacions a l'any.

El marge d'interessos puja a 2.302 milions d'euros i baixa un 4,1 % respecte al tancament de l'exercici 2020, principalment per una aportació menor de la cartera ALCO després de les vendes realitzades i menors rendiments de la cartera creditícia, que neutralitzen els ingressos més grans per la TLTRO III i la major remuneració cobrada als depòsits corporatius.

Les comissions netes es situen en 1.336 milions d'euros, un 7,2 % superiors al mateix període de l'any anterior derivat, principalment, del bon comportament de les comissions de serveis i de gestió d'actius.

Els resultats d'operacions financeres i diferències de canvi es situen en 342 milions d'euros i inclouen principalment 324 milions d'euros per les vendes de la cartera a cost amortitzat per finançar la segona fase del pla d'eficiència

dut a terme a Espanya al setembre, que al tancament de l'exercici 2020 ascendien a 770 milions d'euros, ja que igualment inclouen vendes de la cartera a cost amortitzat per finançar els plans d'eficiència i part de les vendes de carteres de NPA realitzades l'any anterior.

Els resultats pel mètode de participació mostren un fort creixement derivat del registre de més resultats de participades relacionades amb energies renovables.

Les despeses d'explotació mostren una reducció l'any del 3,8 % després de veure's reflectits els estalvis en despeses de personal de la primera fase del pla d'eficiència del 2020.

Les dotacions i els deterioraments arriben a -1.193 milions d'euros, cosa que representa una reducció del 40,6 %, ja que l'any anterior incorporava provisions extraordinàries associades amb l'impacte de la COVID-19 i amb vendes d'actius problemàtics.

Les plusvàlues incorporen principalment 83 milions d'euros bruts (58 milions d'euros nets) de la venda de la dipositoria el segon trimestre del 2021, 42 milions d'euros bruts (41 milions d'euros nets) per la venda de BanSabadell Renting i 12 milions d'euros bruts (2 milions d'euros nets) després de la venda de BancSabadell d'Andorra al quart trimestre.

L'impost sobre beneficis es veu impactat pel tractament dels resultats relacionats amb les participades.

En milions d'euros

	2021	2020	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	2.302	2.400	(4,1)
Comissions netes	1.336	1.246	7,2
Marge bàsic	3.638	3.646	(0,2)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	342	770	(55,6)
Resultats mètode de participació i dividends	102	37	174,9
Altres productes i càrregues d'explotació	(269)	(271)	(0,7)
Marge brut	3.812	4.182	(8,8)
Despeses d'explotació i amortització	(2.276)	(2.344)	(2,9)
Marge abans de dotacions	1.536	1.838	(16,4)
Provisions i deterioraments	(1.193)	(2.007)	(40,6)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	135	317	(57,5)
Resultat abans d'impostos	478	147	224,4
Impost sobre beneficis	(58)	71	(181,1)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	8	1	740,2
Resultat atribuït al grup	412	218	89,0
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	4,2 %	2,0 %	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	50,2 %	47,6 %	—
Ràtio de morositat	4,6 %	4,4 %	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 amb total provisions	57,6 %	55,7 %	—

Principals magnituds del negoci bancari Espanya

La inversió creditícia bruta viva de clients presenta un increment interanual del 0,7 % malgrat el cobrament per part del FGD de 1.691 milions d'euros derivats de l'EPA. El creixement de la inversió aïllant l'EPA és del 2,3% impulsat pel crèdit comercial a empreses, pimes i autònoms, així com pel creixement d'hipoteques a particulars, crèdit al sector públic i crèdit al consum.

Els recursos de clients en balanç creixen un 5,6 %, interanual pels comptes a la vista, en part a conseqüència del traspàs de dipòsits a termini pel baix entorn de tipus d'interès. Els recursos fora de balanç creixen un 9,5 % impactats per la venda de BancSabadell d'Andorra. Aïllant aquest impacte, creixement de l'11,6 % per majors subscipcions netes en fons d'inversió.

En milions d'euros

	2021	2020	Variació interanual (%)
Actiu	191.162	183.896	4,0
Inversió creditícia bruta viva de clients	107.089	106.327	0,7
Actius immobiliaris problemàtics (net)	842	871	(3,4)
Passiu	181.389	173.664	4,4
Recursos de clients en balanç	116.788	110.572	5,6
Finançament majorista mercat de capitals	18.090	18.332	(1,3)
Capital assignat	9.773	10.204	(4,2)
Recursos de clients fora del balanç	41.678	38.064	9,5
Altres indicadors			
Empleats	13.855	16.260	(14,8)
Oficines	1.288	1.614	(20,2)

Principals magnituds del negoci bancari Espanya

Dins el negoci bancari a Espanya cal destacar els negocis més rellevants, sobre els quals es presenta informació a continuació:

Banca Particulars

Descripció del negoci

La unitat de negoci de Banca Particulars ofereix productes i serveis financers a persones físiques amb destinació particular. Entre ells destaquen productes d'inversió i finançament a mitjà i llarg termini, com ara préstecs al consum, hipoteques habitatge i serveis de lísing o renting, així com finançament a curt termini. Pel que fa als recursos, provenen principalment dels dipòsits i els comptes a la vista dels clients, assegurances d'estalvi, fons d'inversió i plans de pensions. Entre els principals serveis també hi ha els mitjans de pagament com ara targetes i els productes d'assegurances en les diferents modalitats.

Fites de gestió el 2021 i prioritats per al 2022

Els esforços realitzats a l'exercici de 2021 s'han centrat a establir les noves prioritats estratègiques del negoci de Banca Particulars com són: l'atracció de demanda addicional a canals digitals, l'activitat comercial totalment digital i remota per a préstecs personals, comptes a més de targetes i mitjans pagaments, i, finalment, la intervenció de gestors especialistes en oficines, centrats en els productes

d'hipoteques, assegurances i estalvi i inversió.

La unitat de negoci s'enfoca cap a l'especialització de la distribució i creació del nou procés de relació digital complet, així com lliuraments orientats a millorar significativament la nova producció, optimitzant l'experiència del client i reduint el suport operatiu.

A més, gràcies a l'evolució digital es permet focalitzar en el desplegament d'un nou model de distribució a nivell de vendes, *servicing* i acompanyament a client.

Aquest model de distribució es basa en l'operativa diària d'autoservei, l'atracció de demanda digital, així com en el desenvolupament de capacitats de venda digital en productes més simples i la venda especialitzada en productes amb més necessitat d'assessorament, com són els productes d'hipoteques, assegurances i estalvi i inversió.

Finalment, el negoci de Banca de Particulars té un ferm compromís amb els objectius de sostenibilitat del Grup, donant resposta a la seva ambició en termes de sostenibilitat i alhora contribueix a la consecució dels objectius clau del negoci.

Principals productes

A continuació, es descriuen els principals productes de Banca de Particulars:

Hipoteques

El comportament del mercat hipotecari el 2021 es caracteritza per una important remuntada i xifres rècord després de la caiguda patida per la crisi de la COVID-19 en l'exercici 2020. La nova producció a Banc Sabadell el 2021 ha crescut un 38 % respecte al 2020, fet que ha propiciat un increment de la quota de mercat de nova producció fins al 8,12 % el 2021 i de la quota de *stock* que va assolir el 6,59 % el setembre de 2021.

S'està avançant en el nou model de distribució d'hipoteques que s'ha establert al Pla Estratègic del negoci, basat en el desplegament d'especialistes tant a les oficines com als equips de gestió remota. Ja es compta amb 140 d'aquests especialistes, i durant els propers mesos es continuarà amb el desplegament de més de 200 especialistes addicionals per tal de garantir una millor experiència del client en el procés de contractació d'una hipoteca amb el Banc Sabadell.

Adicionalment, s'ha finalitzat l'any amb una important campanya de posicionament al mercat des del producte hipotecari, centrada a facilitar orientació a les persones que volen adquirir el seu habitatge a través d'una hipoteca, ajudant-los a combatre la manca de coneixement i la inseguretat que provoca la contractació del producte.

Consum

El comportament de préstecs consum el 2021 ha estat marcat per una recuperació gradual de la producció, després de la caiguda provocada per la pandèmia el 2020. L'increment es produeix sobretot a partir del segon trimestre una vegada finalitzada l'obertura de préstecs preconcidits i ha continuat durant la resta d'any.

En línia amb el que estableix el Pla Estratègic, l'exercici 2021 s'ha caracteritzat per l'increment en l'ús d'eines digitals i el creixement de la contractació *online*, per tots els canals, però especialment a través de BS Mòbil. Aquest augment ha anat associat a l'increment de préstecs preconcidits (un increment del 21 % respecte al 2020 en nombre d'operacions i d'un 42 % en volum) i acompanyat de millores en els processos de contractació i en l'experiència de client.

Pel que fa a les solucions de finançament particulars a curt termini, el producte Línia Expansió ha mostrat un molt bon ús i acceptació entre els clients, i ha estat molt ben valorat per la seva utilització 100 % *online*.

Mitjans de pagament

Durant el 2021 s'ha observat com la tendència cap a la digitalització dels pagaments continua accelerant-se. Els pagaments electrònics, després d'un 2020 estancats,

han tornat al creixement a doble dígit de 19,42 %, davant dels pagaments en efectiu. També s'ha observat com els pagaments digitals segueixen creixent per sobre dels pagaments a botigues físiques, on a més l'ús de mòbil està cada cop més estès i arriba al 13,5 % de les transaccions el mes de desembre. S'han recuperat els creixements pre-pandèmia a excepció dels pagaments internacionals, que encara no s'han recuperat per la manca de mobilitat internacional. Els nous mètodes de pagament, com ara Bizum, estan creixent amb força amb increments del 121 % durant l'any.

L'any 2021 s'ha llançat en el mercat un nou model de targetes més segures i sostenibles amb un disseny vertical i totes les dades al revers. S'han incorporat materials de PVC degradable que permeten disminuir la petjada ambiental que genera la targeta després de deixar de fer-la servir. I s'ha fet un pas més cap a la digitalització amb una nova capacitat de contractació en un procés 100 % *online* per a l'alta de targetes de dèbit i crèdit per a clients preconcidits, que es suma a les capacitats ja existents d'encendre i apagar targeta, gestió de límits, gestió d'usos, personalització d'alertes i la capacitat de modificar la forma de pagament a través de Sabadell Mòbil.

Comptes vista

L'oferta principal de comptes de particulars és la gamma Expansió, que ofereix diferents prestacions en funció de les necessitats comercials i operatives dels clients, donant lloc al Compte Expansió, Expansió Premium i Expansió Plus. A més, es disposa del Compte Relació per a clients no vinculats.

Alhora, es comercialitzen comptes específics per donar resposta a les necessitats de segments de clients concrets, com són el Compte Experiència (seniors), Primer (nens) i *Key Account* (estrangers).

La principal fita de 2021 ha estat el llançament del nou procés d'*Onboarding Digital* del banc connectat al Compte Expansió Digital, sense comissions i sense condicions de vinculació. Això ha permès establir les bases d'un nou model de relació digital amb els clients, i el disseny d'un nou compte corrent diferencial d'alt valor afegit real i percebut pel client.

Estalvi i Inversió

L'any 2021, l'activitat d'Estalvi i Inversió s'ha vist impulsada per un doble efecte:

- L'excel·lent *performance* dels mercats financers potenciada per les noves capacitats de gestió introduïdes per Amundi. El patrimoni dels fons d'inversió que es situen al primer i segon quartil de Morningstar és del 53 %, amb només un 7 % dels actius al quart quartil a tancament de final de novembre.
- La confirmació de la recuperació econòmica iniciada a la segona meitat del 2020 unida a la voluntat del BCE de mantenir els tipus de referència en negatiu han accentuat el moviment de recerca de rendibilitat entre els inversors, provocant un increment dels clients que han contractat per primera vegada un fons d'inversió

(fins a gairebé 27 mil nous inversors en fons d'inversió), així com un moviment dels inversors amb experiència cap a productes que poden oferir una mica més de rendibilitat.

A conseqüència s'ha observat un fort creixement entre els productes d'Estalvi Inversió fora de balanç (1.690 milions amb dades a desembre de 2021) focalitzats, exclusivament, en Fons d'Inversió els actius sota gestió dels quals han crescut un 13,11 % (equivalents a 1.694 milions d'euros) fins a 14.612 milions d'euros¹.

A Fons d'Inversió, l'oferta s'ha recolzat als pilars següents:

1. Reforçar i ordenar l'oferta de fons d'inversió per als particulars *retail* incorporant:
 - Producte d'iniciació: Sabadell Consolida 94, FI. Especialment pensat per a aquells inversors que no han tingut experiència als mercats financers, ja que és un fons multiactiu amb vocació inversora global d'un perfil de risc baix (2/7) que persegueix generar rendibilitat alhora que ofereix un nivell de garantia elevat del capital: cada any es disposa d'una garantia del 94 % del valor liquidatiu de tancament de l'any anterior.
 - Al llarg del 2021 s'ha avançat amb l'objectiu estratègic de disposar d'una oferta sostenible d'acord amb els articles 8 i 9 SFDR². El 2021 els Fons Sabadell Acumula Sostenible, FI, Sabadell Crece Sostenible, FI, Sabadell Inversión Ética y Solidaria, FI, Sabadell EEUU Bolsa, FI i Sabadell Interés Euro, FI han estat confirmats amb art. 8 permetent complir l'objectiu fixat de disposar d'un 15% d'actius sota gestió que compleixin criteris de sostenibilitat i que al llarg del 2022 s'acceleraran fins a disposar d'un 75 % del patrimoni en fons ESG.
 - Racionalització de l'oferta existent. L'acord estratègic amb Amundi amplia les capacitats d'inversió disponibles. El 2021 s'ha iniciat el procés que continuarà al llarg del 2022 amb la fusió de fons i l'externalització dels mandats de gestió als equips més especialitzats i amb més capacitats. En aquesta línia, el 2021 s'ha fusionat el fons de renda Sabadell Planificación 70, FI amb el Sabadell Planificación 50, FI; els fons amb un component elevat de renda fixa privada Sabadell Bonos Alto Interés, FI, Sabadell Financial Capital, FI i Sabadell Rentas, FI amb el Sabadell Euro Yield, FI; el Sabadell Commodities, FI amb el Sabadell Selección Alternativa, FI i el Sabadell Garantía Extra 22, FI i Sabadell Horizonte 2021, FI al Sabadell Interés Euro, FI.

2. Desenvolupament dels instruments d'acompanyament tant per a gestors (amb la millora de la documentació de

suport explicativa de productes o el reforç dels cursos de formació) com ara, especialment, la destinada a clients. En aquest sentit, al llarg del 2021 es va accelerar el pla d'acompanyament amb l'elaboració de notes i vídeos de producte on es reflecteix el comportament, les decisions d'inversió principals adoptades pels professionals i quines són les perspectives per als propers mesos. S'han enviat més de 249.945 *emails* que cobreixen al voltant d'un 75 % del patrimoni en fons d'inversió, amb una mitjana d'obertura dels *emails* d'un 51 %.

Dins dels productes d'estalvi inversió, els plans de pensions han experimentat un increment moderat dels actius de 27 milions d'euros al tancament d'any fins a deixar el patrimoni als 3.174 milions d'euros impactats per la reducció dels imports fiscalment deduïbles (des de 8.000 euros el 2020 a 2.000 euros el 2021, que es veuran reduïts fins a 1.500 euros el 2022). A conseqüència, les estimacions d'aportacions a plans de pensions es situen en un 35 % menys que el 2020 i gran part de l'activitat pivota sobre les mobilitzacions externes d'entrada. Com ha passat als fons d'inversió, l'excel·lent evolució dels mercats financers també ha ajudat al creixement del patrimoni on els Plans de Pensions de Cicle de Vida, productes que adapten la seva composició entre actius defensius i de risc i en funció de l'edat de jubilació, han continuat la seva excel·lent evolució davant de la competència.

Per acabar, l'oferta de Productes i Dipòsits Estructurats s'ha mantingut al llarg de l'any. En el cas dels Dipòsits Estructurats, s'han emès 7 productes 100 % garantits a 6 o 7 anys de venciment, il·líquids, destinats als clients amb un perfil més conservador. En el cas dels Productes Estructurats, s'han dut a terme 10 emissions amb una estructura 95/5 en què el capital en risc és de com a màxim un 5 % a 5 anys mentre que el 95 % del nominal venç al cap de 6 mesos. Aquest tipus de producte només està disponible per a clients de Banca Personal, Banca Privada i Empreses.

Assegurances

El negoci d'assegurances del grup està fonamentat en una oferta completa que cobreix les necessitats dels clients tant personals com patrimonials. La subscripció pròpia es realitza a través de les asseguradores participades al 50 % per l'acord amb el Grup Zurich, BanSabadell Vida i BanSabadell Seguros Generales. La primera d'elles la més important en volum de negoci, ocupa els llocs principals del rànquing d'asseguradors per primes emeses.

L'exercici 2021, el negoci ha experimentat un important creixement més gran del 14 %, i els principals productes que contribueixen al marge brut són les assegurances de Vida Risc, les de la Llar i les de Salut.

En aquest exercici cal destacar el fort creixement experimentat a la branca de Salut (77 %), fruit del recent

1. Xifres expressades en saldo mitjà simple a tancament de desembre de 2021.

2. Reglament (UE) 2019/2088 sobre la divulgació d'informació relativa a la sostenibilitat al sector dels serveis financers (Sustainable Finance Disclosure Regulation). En els seus articles 8 i 9 es defineixen els productes financers que

es poden considerar sostenibles, i l'article 8 és un producte financer que promou característiques mediambientals, socials o de bona governança, i l'article 9 aquells productes financers que persegueixen objectius sostenibles.

acord amb la companyia Sanitas, un dels principals asseguradors del sector al mercat espanyol. També cal destacar la positiva evolució de les assegurances Blink (Llar i Autos), assegurances de contractació digital, així com l'impuls del creixement del mercat hipotecari en la venda d'assegurances combinades.

L'estratègia de futur per al negoci d'assegurances a Banca de Particulars es basa en posicionar el banc com la millor opció d'assegurances de protecció per als clients. Per això, es preveu, entre altres objectius, avançar en la digitalització de solucions i processos per tal de millorar l'experiència client en cadascun dels moments que interactua amb la companyia i, alhora, adaptar l'oferta a les necessitats de cada perfil de client, donant resposta als canvis ràpids que experimenta el mercat degut, entre altres factors, a l'avenç de la tecnologia i l'aparició de nous riscos a cobrir.

Banca privada

Banc Sabadell a través de SabadellUrquijo Banca Privada ofereix solucions integrals a clients amb alts patrimonis que requereixen un servei d'assessorament i atenció especialitzats. Disposa de 171 banquers privats, amb certificació de la *European Financial Planning Association*, distribuïts en 31 oficines o centres d'atenció per donar cobertura als clients amb un patrimoni de 500 mil euros que té el banc a tota Espanya.

Dues fites han marcat el 2021; d'una banda, la recuperació de l'impacte que la COVID-19 va tenir el 2020 tant als mercats com al dia a dia de la relació amb els clients. En aquest sentit, SabadellUrquijo Banca Privada ha continuat reforçant l'acostament digital dels clients als serveis bancaris. De l'altre, el creixement de solucions d'inversió, dirigides principalment a empreses, alternatives als saldos en compte davant de l'escenari actual de tipus negatius.

Des del punt de vista de l'oferta, SabadellUrquijo Banca Privada compta amb una arquitectura oberta amb un protocol robust de selecció de productes que permet adequar les carteres als objectius dels clients. El 2021 s'ha produït un increment molt significatiu en la nova producció de fons d'inversió, i hi destaquen diferents elements. D'una banda, l'acord estratègic signat amb Amundi, primera gestora de fons d'inversió a Europa, permet posar a disposició dels clients totes les capacitats i fortaleces del grup Amundi. D'altra banda, destaca el creixement del 48 % que ha tingut el servei de gestió discrecional de carteres a mida ofert per SabadellUrquijo Gestión, SGIIC, a la qual cosa sens dubte ha contribuït el seu comportament excel·lent en termes de rendibilitat. Finalment, les inversions alternatives segueixen ocupant un lloc preferent, amb un rigorós protocol de selecció d'aquestes. Així mateix, i davant els canvis en el règim fiscal de les SICAVs, durant aquest exercici s'ha posat focus en l'assessorament als clients per oferir-los les millors solucions.

SabadellUrquijo Banca Privada continua apostant per una estreta relació de confiança entre els clients i els 171 banquers privats, relació molt ben valorada i que permet seguir incrementant l'experiència dels clients i la

diferenciació amb la competència. Al tancament de l'exercici, el nombre de clients als quals el banc ofereix assessorament patrimonial és de 27.610, amb unes xifres totals de negoci que es situen en 31.725 milions d'euros, dels quals cal destacar que 28.612 milions són en recursos, amb una aportació de 42 % a Fons Inversió i SICAV i 2.434 milions d'euros estan sota contractes de gestió discrecional.

Els reptes per al 2022 en Banca Privada segueixen centrats a oferir les millors solucions d'inversió i el millor assessorament als nostres clients, la millora de les capacitats digitals i el creixement del negoci aprofitant les oportunitats del mercat.

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 2021 ha suposat una recuperació de finançaments respecte a l'any anterior del 9,22 %, alentida per la manca de components al sector d'auto, que suposa una carència d'oferta al mercat.

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

La ràtio de morositat es situa en el 5,64 %. Així mateix, la ràtio de cobertura de riscos classificats en l'*stage 3* amb total provisions és del 99,16 %.

L'empresa ha culminat amb èxit l'adquisició d'Instant Credit, que li permetrà incrementar l'oferta Comercial digital donant una resposta eficient tant als prescriptors com als clients finals.

Per a l'exercici 2022, seguint els principis dels acords propis i del grup, es potenciaran les actuacions a *e-commerce* incrementant la vinculació amb els prescriptors actuals, a més d'ampliar el pla per al finançament d'eficiència energètica, mobilitat en edificis i millora de les obres a les comunitats, desenvolupant actuacions en els seus sistemes i processos enfocats a la digitalització del negoci, tant per eficiència interna com en experiència de clients i comerços.

En l'activitat total de la companyia s'han realitzat 196.935 noves operacions a través dels més d'onze mil cent punts de venda distribuïts arreu del territori espanyol, que han suposat una entrada de noves inversions el 2021 de 979,9 milions d'euros i ha situat el risc viu total de la companyia en els 1.792 milions d'euros.

Tot això ha facilitat el manteniment de la ràtio d'eficiència en un percentatge del 33,26 %.

Banca Empreses

Descripció del negoci

La unitat de negoci de Banca d'Empreses ofereix productes i serveis financers a persones jurídiques i persones físiques amb destinació empresarial, atenent tota mena d'empreses amb facturació fins a 200 milions d'euros, així com el Sector Institucional. Els productes i serveis que s'ofereixen per a les empreses es basen en solucions de finançament per a curt i llarg termini, solucions per a la gestió de l'excedent de tresoreria, productes i serveis per garantir l'operativa diària de cobraments i pagaments per qualsevol canal i àmbit geogràfic, així com productes de cobertura de riscos i banca assegurances.

Banc Sabadell té clarament definit un model de relació per a cada segment d'empreses, innovador i diferenciador de la competència, que permet estar molt a prop del client i adquirir-ne un ampli coneixement, però també un fort compromís.

Les grans empreses (facturació > 10 milions d'euros) es gestionen bàsicament per oficines especialitzades. La resta d'empreses (Pimes, Negocis i Autònoms) es gestionen des de les oficines. Tant les unes com les altres compten amb gestors especialitzats en el segment, així com amb l'assessorament expert d'especialistes de producte i/o sector.

Tot això permet a Banc Sabadell ser un referent a totes les empreses i líder en experiència client.

Fites de gestió el 2021 i prioritats per al 2022

Els esforços de gestió en l'exercici de 2021 s'han centrat en el disseny i la implementació de les prioritats d'actuació del negoci de Banca Empreses, en el marc del nou Pla Estratègic, amb totes les iniciatives ja calendaritzades i en execució, de forma coordinada amb la resta del banc i potenciant el valor de la xarxa.

Totes les actuacions han estat dissenyades tenint en compte les oportunitats que ofereix cada segment. En aquest sentit, les línies de treball destinades a l'increment d'ingressos s'han basat en una segmentació molt més gran de la nostra proposta de valor, per donar resposta a les necessitats específiques de cada segment. Paral·lelament s'està finalitzant el disseny d'un programa de productivitat comercial que ja s'implantarà el 2022. Així mateix, les línies de treball destinades a l'optimització de costos també han estat més específiques de cada segment. Cal destacar la reducció i reordenació de l'operativa de *servicing* realitzada a oficines, diferents iniciatives per a la millora del *cost of risk* gràcies a models de *data analytics*, i el desenvolupament d'eines i directrius per optimitzar el consum de capital per segment.

La gestió a Banca Empresa està molt centrada en el creixement del negoci global d'empreses, amb un focus marcat en la rendibilitat, per contribuir decisivament als objectius de ROE del Pla Estratègic.

Finalment, esmentar que el negoci de Banca d'Empreses està compromès amb l'ambició del grup en termes de

sostenibilitat i alhora contribueix a aconseguir els objectius clau del negoci.

A continuació, es descriuen els diferents segments, especialistes i productes comercials que hi ha dins de Banca d'Empreses.

Segments

Grans Empreses

Banc Sabadell ha estat al costat de les Grans Empreses, fent una gestió global dels seus clients a través de gestors especialitzats per ajudar-los a prendre les millors decisions econòmiques i amb un *pool* d'especialistes que en funció de les necessitats del negoci dels clients els han acompanyat.

En un context econòmic marcat per la complicada situació sanitària, aquesta gestió global de clients ha permès acompanyar les empreses en funció de l'impacte de la pandèmia en el negoci. Així, en aquells clients amb necessitats de liquiditat, Banc Sabadell ha posat a la seva disposició tant solucions de finançament bàsiques com operacions amb aval ICO. I per a aquells clients en situació de creixement, Banc Sabadell ha estat al seu costat amb operacions de finançament especialitzat, pròpies de *middle market*, ja sigui actuant en solitari o en *pool* amb altres entitats de crèdit.

Pel que fa a la sostenibilitat, Banc Sabadell ha participat al mercat com a agent clau en l'impuls cap a una economia més sostenible, aportant finançament a projectes desenvolupats pels seus clients amb finalitats vinculades directament o indirecta a la millora mediambiental, social o de govern.

Per al 2022, el repte en el segment és continuar reforçant l'especialització, aportant valor als clients i acompanyar-los en els seus projectes actuant com a actor imprescindible per a ells.

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 les millors decisions econòmiques. Aquest exercici ha tornat ser atípic pel context sanitari i l'impacte que ha tingut a l'economia a escala mundial, a l'activitat comercial de les empreses i del mateix Banc Sabadell. Les necessitats de les empreses s'han traduït en gran mesura en dos grans blocs, per una banda la necessitat de liquiditat, i per altra banda els nous projectes d'inversió per relançar l'activitat.

Per a la dotació de liquiditat, Banc Sabadell ha posat a disposició dels seus clients el ventall de solucions de finançament propi del seu catàleg, així com operacions amb aval ICO. A més, per a aquelles empreses amb operacions ICO COVID Liquiditat vigents ha facilitat la possibilitat d'incrementar els períodes de carència i/o els venciments finals d'aquestes operacions, d'acord amb les previsions del RD 34/2020 de mesures urgents de suport a la solvència empresarial. Aquest acompanyament comercial per part

de la xarxa de gestors de Banc Sabadell ha permès que més de 33.000 clients es poguessin acollir a les mesures previstes a l'esmentat RD amb un volum d'operacions superior a 3.910 milions d'euros. A més, per a tots aquells clients que no tinguessin operacions acollides a les línies ICO COVID Liquiditat, i que poguessin tenir dificultats per atendre les seves obligacions de pagament, Banc Sabadell ha estudiat mesures específiques que permetessin a les empreses mantenir la seva activitat comercial.

D'altra banda, en aquest exercici ha estat important l'acompanyament als clients que, havent superat la fase més crítica per a ells en el seu negoci, necessitaven finançament per adequar els seus processos productius i capacitats comercials al nou entorn. Per això, Banc Sabadell ha realitzat actuacions comercials específiques a través dels seus gestors per oferir aquest finançament als clients que es trobaven en aquesta fase del camí de recuperació.

Als dos punts de l'activitat comercial –en el de dotar de liquiditat i en el de finançar per relançar l'activitat econòmica– Banc Sabadell ha posat de manifest els atributs d'Anticipació, Assessorament i Acompanyament que defineixen el model de relació.

En el marc dels Fons Europeus Next Generation i del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència del Govern Espanyol, Banc Sabadell ha efectuat nombroses sessions divulgatives per a clients, i ha traçat un pla formatiu per a la seva xarxa de gestors, que permetin durant l'exercici 2022 i posteriors fer arribar d'una manera simple i àgil informació sobre les ajudes a què es pugui acollir una empresa, d'acord amb les convocatòries que les diferents administracions vagin publicant. També ha arribat a un acord de col·laboració amb PwC perquè els clients puguin tramitar les ajudes que més li convinguin mitjançant una plataforma específica de tramitació.

Pel que fa a la sostenibilitat, Banc Sabadell ha assumit el seu rol com a agent clau en l'impuls en la transició cap a una economia més sostenible, desenvolupant productes específics per als seus clients, amb un focus específic a la finalitat d'autoconsum derivat de l'increment de costos energètics. Com ja va iniciar l'exercici anterior, aquest any ha mantingut en el diàleg comercial amb els clients la visió ESG per mesurar la sensibilitat de Pimes i Grans Empreses en aquests aspectes, fent focus específic en aquells clients de sectors amb més recorregut a un entorn sostenible.

Per al 2022, el repte al segment és continuar escalant el Model de Relació, reforçant la diferenciació i especialització, on el gestor personal és l'element central en la relació del client amb el banc.

Negocis

A Banc Sabadell s'ha seguit acompanyant els clients autònoms, comerços i negocis en un exercici marcat per l'inici de la desescalada post COVID-19, que s'ha comportat de manera desigual en funció del sector d'activitat del client. I s'ha fet adaptant-se a les necessitats específiques de cada client, tant facilitant la informació i la tramitació d'ajudes directes per als clients amb més dificultats, com donant suport a la reactivació de l'activitat i nous projectes per a

aquells sectors més afavorits, mitjançant solucions específiques de finançament.

D'altra banda i amb el focus posat en l'evolució de la proposta de valor al client, a Banc Sabadell s'ha apostat decididament el 2021 per reforçar el seu posicionament com a especialista davant dels clients d'aquest segment, basant-se en la implementació d'una oferta dissenyada específicament per a cada sector d'activitat, a partir de l'escolta activa dels clients i els gestors de xarxa, de col·lectius professionals i d'associacions representants sectorials. L'objectiu és poder oferir a cada client les solucions més convenientes a partir d'entendre encara millor les singularitats del seu dia a dia. Actualment al catàleg de solucions específiques es diferencien fins a 32 sectors d'activitat, que s'han prioritzat atenent el context econòmic actual.

En línia amb el context d'especialització sectorial i per fer tangible aquesta aproximació als clients i al mercat, a partir del segon trimestre de l'exercici es va iniciar la campanya D'especialista a especialista ("Tu ets especialista en el teu negoci. Nosaltres en acompanyar-te i en assessorar-te per oferir-te les solucions que necessites en cada moment vital del teu negoci."), amb presència continuada en mitjans i amb un espai propi a la Web on tant clients com no clients poden accedir a la proposta de solucions per sector.

Adicionalment, a l'exercici 2021, s'han incrementat en més d'un 20% les figures de xarxa especialitzades en la gestió d'autònoms, comerços i negocis, com un vector més d'aproximació a un segment de clients que valora especialment la proximitat i el tracte personalitzat d'un gestor expert que entengui del seu negoci, reforçant les capacitats en territoris amb més potencial de creixement. Aquests gestors, a més, han comptat amb nous elements de suport i capacitació que els permeten conèixer detalladament les claus de cada sector.

Finalment, i alineat amb l'evolució dels nous hàbits de consum de serveis financers per part dels nostres clients, a Banc Sabadell s'ha seguit impulsant durant l'exercici 2021 la digitalització dels clients, tant en resposta a les seves necessitats d'operativa mitjançant autoservei, com de contractació i gestió remota.

Per al 2022, els reptes en el segment es centren en seguir reforçant l'especialització incorporant nous sectors i millorant la capacitació dels gestors, ser clau en la canalització dels Fons de Recuperació Europea cap als clients, i en reforçar les capacitats digitals, permetent, per exemple, un *onboarding* al banc 100 % digital als clients d'aquest segment.

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 el tercer sector.

El 2021 ha estat un any especial per l'activació de polítiques econòmiques dirigides a superar els danys ocasionats per la pandèmia. El resultat ha estat un increment de les necessitats creditícies dels 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.

Institucions Públiques

L'activitat econòmica de les Institucions Públiques durant el 2021 ha estat marcada per la importància que tenen les Administracions en la recuperació econòmica després d'un complicat any 2020 castigat per la crisi COVID. Les Administracions són fonamentals per impulsar i canalitzar l'arribada dels Fons Europeus i posar en marxa les polítiques econòmiques a cadascun dels nivells locals, autonòmics i estatals.

El resultat és un increment d'actiu, derivat de les necessitats per executar les inversions per fer front a aquesta recuperació econòmica i un increment del passiu derivat dels fons addicionals relacionats amb el Mecanisme de Recuperació i Resiliència.

Durant aquest període, algunes Comunitats Autònomes segueixen rebent autorització per al refinançament d'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 recursos s'han situat en el 10,59 % i el 7,49 %, respectivament (dades al tancament de l'octubre de 2021). La inversió reflecteix una baixada interanual de 105 punts bàsics, creixent per sota del sistema. En el cas dels recursos, la pujada és de 40 punts bàsics, un creixement superior al del sistema.

Institucions Financeres i Asseguradores

Durant el 2021 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 als mercats financers, la captació de dipòsits ha seguit disminuint considerablement i donat pas a una major oferta de productes de valor durant l'exercici 2021, de la qual destaca tant la gamma més gran d'oferta de fons d'inversió d'Amundi Asset Management com el llançament del primer fons de deute sènior de Banco de Sabadell.

S'ha realitzat una gestió de franquícies a mida client a client amb l'objectiu de fidelitzar i vincular el client en productes de valor afegit. En aquesta gestió de franquícies s'ha aconseguit reduir el volum de franquícies a un terç de l'import existent el 2020.

Institucions Religioses

Des de la Direcció d'Institucions Religioses i tercer Sector 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 culminat la primera edició de la certificació universitària com a Assessor per a Institucions Religioses i entitats del Tercer Sector, per a empleats i clients d'ambdós col·lectius. Els empleats de Banc Sabadell són, en tancar aquest exercici, els únics certificats en aquestes matèries dins del sector financer.

S'han incrementat en un 26% les instal·lacions per a la recollida de donatius de forma segura mitjançant el sistema "DONE", faristol per a la recollida de donatius. Banc Sabadell té instal·lats en l'actualitat 867 dispositius entre faristols per a donatius, guardioles digitals i lampadaris.

Especialistes de segment

Negoci Turístic Hoteler

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 a una de les entitats referents, líder del sector, que ofereix un assessorament expert amb els màxims estàndards de qualitat.

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

Dins la proposta de valor especialment adreçada a donar una solució concreta a cada client, i tenint en compte la situació d'inactivitat absoluta per la qual ha passat el sector a causa de la crisi sanitària produïda per la COVID-19, que va obligar a tancar per decret tots els establiments, una gran part de l'activitat s'ha enfocat al pla d'acompanyament, revisant tota la cartera hotelera, identificant la situació concreta de cada client i oferint una solució específica per a cada necessitat, aportant una paleta completa de solucions que poden anar des de les més bàsiques com poden ser les mancances i moratòries, la injecció de deute, les Línies ICO i ICO Inversió, fins a altres de més importància com pot ser la desinversió en establiments, substitució d'operadors i venda d'unitats productives.

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.

Com cada any, Banc Sabadell ha estat present a la principal Fira Internacional de Turisme, FITUR, amb un estand propi. La fira va rebre 255.000 visitants i 11.040 empreses.

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

Segment agrari

El 2021, el segment Agrari de Banc Sabadell, que inclou els subsectors productors agrícola, ramader, pesquer i silvicultor, i que compta amb més de 325 oficines especialitzades, ha estat reconegut per l'Editorial Eumedia (Agronegocios) com la millor Entitat Financera Agro d'Espanya 2021.

La base de clients s'ha incrementat, així com la cartera de productes i serveis financers específics amb característiques ajustades a les exigències dels clients del sector.

La forta aposta pel sector que Banc Sabadell realitza, i especialment gràcies a l'acompanyament personalitzat al client, s'ha traduït en un increment de negoci superior al 7 % respecte al 2020, comptant sempre amb la confiança dels nostres clients, que incrementa la seva base en el 5 % respecte a l'exercici anterior.

Durant l'exercici 2021 s'ha reactivat la realització d'esdeveniments i les fires sectorials habituals que tornen a ser presencials, com ara *Fruit Attraction*, on Banc Sabadell, un any més, hi va ser present.

Banc Sabadell Segmento Agro té com a objectiu clar acompanyar els clients del sector en la digitalització i sostenibilitat dels seus clients, aprofitant l'eficient palanca que resultarà l'aportació dels fons Next Generation de la Unió Europea.

Previsió Empresarial

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

Durant el 2021 s'han posat en funcionament solucions innovadores, flexibles i senzilles també per a les petites i mitjanes empreses, com ara els plans de promoció conjunta amb cicle de vida –amb un perfil d'inversió adaptat a l'edat–, i Sabadell Flex Empresa, una plataforma de retribució flexible totalment digital que permet a les empreses optimitzar el seu emmotllament de retribució, amb un cost molt ajustat. Destaca especialment el Pla de Jubilació de Retribució Flexible, una solució d'estalvi que permet al directiu o empleat maximitzar el seu estalvi i la seva fiscalitat.

Per al 2022 s'espera una forta demanda d'aquest tipus de solucions, i el banc està en disposició d'oferir la solució més innovadora del mercat. Addicionalment s'espera un impuls dels sistemes de previsió a l'empresa, de la mà de les properes modificacions legislatives que està plantejat el Govern.

Negoci Immobiliari

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

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 2021 es troba marcat per la situació derivada de la COVID-19, (restriccions de viatges i desplaçaments, demora en els terminis de concessió de llicències i per tant demora a la signatura dels contractes); no obstant això, des de la Direcció d'Inversió Immobiliària s'han formalitzat entorn de 1.805 milions d'euros (increment 21,14% en relació amb l'any anterior) amb un marge de 50,5 milions d'euros (similar a l'any anterior, amb un rècord en lliurament d'habitatges finançats aquest any).

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 directors 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. Aquest any 2021 s'ha participat en diferents Cafès Virtuals amb l'AEF, s'ha mantingut la presència a les Fires que s'han realitzat de *frankuishop* i diferents Fires Virtuals, i ha estat guardonada com a primera Entitat Financera col·laboradora al sector de la franquícia per part de la Fira de Franquícies *Online*, on s'ha participat activament, a més de patrocinar temes com ara La dona a la franquícia, Observatori de Jurisprudència de la Franquícia, intervencions en programes de ràdio especialitzats, articles en premsa i revistes, col·laboració amb diferents consultores expertes en franquícies i una infinitat d'accions que s'han publicat a les xarxes socials que reforcen el banc en notorietat i lideratge en 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, tal com s'ha demostrat mantenint índexs de morositat per sota del 0,7 %. Els clients franquiciats tenen un valor superior (x2 en marge, x3 en vinculació) i és un segment clau en l'estratègia de creixement del negoci d'estratègia d'empreses. Es compta amb pràcticament 1000 marques

amb acords de prescripció i més de 7.700 clients franquiciats que aporten més de 20 milions d'euros de marge anual.

El 2021, s'ha incorporat la capacitat de signatura digital de convenis de col·laboració amb les marques franquiciadores i s'ha reforçat l'equip, incorporant-hi 2 nous directors de franquícies i 4 analistes de riscos especialistes en franquícies.

BStartup

BStartup de Banc Sabadell és el servei financer pioner i de referència a la banca espanyola per a *startups* i *scaleups*, proporcionant-los banca especialitzada i inversió en *equity*.

L'especialització bancària es basa en gestors exclusius per a *startups* i *scaleups* a les Direccions Territorials de més concentració d'aquesta tipologia d'empreses, així com en un circuit de riscos propi i en productes específics.

El desembre del 2021, BStartup assoleix la xifra rècord de 3.978 clients *startups*, un 14,7 % més que l'any anterior. El marge mitjà generat pels clients BStartup es manté superior a la mitjana de clients global Empreses, així com les seves operacions d'internacionalització i la vinculació. El creixement accelerat de moltes d'aquestes empreses reafirma la tesi de llançament del servei el 2013, és a dir, que d'entre aquestes empreses sortirien grans empreses del futur. El volum de negoci gestionat s'ha incrementat en un 23,4 %, arribant als 984 milions d'euros (272 milions d'euros d'actiu i 712 milions d'euros de passiu) i el marge de negoci s'ha incrementat en un 19,8 %.

L'any 2021 s'ha donat un impuls definitiu cap a l'especialització de BStartup. Si el 2020 es va crear la figura del Director de Pime BStartup, un gestor amb àmplia experiència i coneixement del sector i exclusivament dedicat a gestionar empreses tecnològiques, *startups* i *scaleups*, el 2021 s'ha fet un pas més cap a l'especialització a la DT Catalunya, concentrant la gestió de tots els clients *startup* de Banca Comercial a l'oficina principal de Barcelona, en un *hub* que concentra ara 6 gestors, un apoderat i una analista de riscos treballant en exclusiva per a *startups* i *scaleups*. Addicionalment, les *scaleups* que ja són a Banca d'Empreses s'han concentrat en dos Directors de Banca d'Empreses per poder seguir oferint un servei especialitzat en les seves especificitats quan aquestes empreses creixen. Per a l'any 2022 s'han autoritzat un nou DPyme BStartup a DT Centre (serà el quart) i a la DT Est (el segon). A la resta de territoris es mantenen 25 oficines BStartup que han continuat rebent formació especialitzada.

La inversió en *equity* s'adreça a empreses digitals i tecnològiques en etapa inicial, amb un fort potencial de creixement i models de negoci escalables i innovadors. Aquest any, BStartup10 ha llançat la primera convocatòria de BStartup Green per invertir en *startups* que des de la tecnologia o la digitalització siguin capaces de facilitar la transició cap a un món més sostenible (des de l'òptica de la transició energètica, la indústria 4.0, les *smart cities* o l'economia circular). A aquesta primera convocatòria s'han presentat 136 empreses d'entre les quals se'n van seleccionar 3 per invertir-hi. D'altra banda, la convocatòria

BStartup Health es consolida ja com a referent en inversió en *startups* de salut a la fase primerenca de transferència de la ciència al mercat: el 2021 es va llançar la quarta convocatòria a què van aplicar 121 projectes. A aquestes convocatòries sectorials es suma la feina continuada amb l'ecosistema més digital i en total BStartup10 tanca 2021 amb 7 noves inversions realitzades. La cartera de BStartup arriba a 58 participades amb una valoració positiva d'aquesta, i durant aquest 2021 s'han produït dues desinversions parcials durant l'any, una de les quals ha suposat un multiplicador superior a 10 vegades els diners invertits. Entre totes sumen més de 1.664 empleats i han aconseguit més de 178 milions d'euros després de la inversió de BStartup.

Durant l'any, el banc ha estat molt present a les principals cites de l'ecosistema emprendedor. S'ha organitzat o participat activament a 115 esdeveniments d'emprenedoria. Això sumat a tota l'activitat anterior continua reforçant la notorietat i el posicionament de Banc Sabadell com a banc referent per a *scaleups* i *startups*. Com a indicador, BStartup ha tingut 1.826 mencions a diferents mitjans de comunicació (premsa *offline* i *online*), s'han assolit els 13.589 seguidors a Twitter, i BStartup ha estat la majoria dels mesos entre els principals temes de discussió sobre el banc a xarxes socials, i sempre amb un sentiment positiu.

Hub Empresa

Hub Empresa és el centre de connexió empresarial de Banc Sabadell, un model híbrid que combina:

- Un espai digital on connectar les empreses amb tot el que els importa a través de *workshops* i seminaris web a càrrec d'experts del banc i de figures externes de referència; sessions inspiradores i participatives en què es comparteixen experiències professionals, contingut d'actualitat i darreres tendències empresarials.
- Un espai físic al centre de València de referència per a les empreses, on reunir-se i connectar amb altres empreses, rebre coneixement i assessorament empresarial a càrrec d'experts, en àrees com ara la transformació digital o l'economia sectorial, a més d'altres especialitats com ara finançament, internacionalització o *startups*.

Per tot això, Hub Empresa és un servei que contribueix al posicionament de l'entitat en el segment empreses (amb especial focus en pimes) com el banc que millor entén els seus reptes i el que els pot acompanyar millor en aquest camí.

Si el 2020 va ser un any de grans canvis i reptes per a Hub Empresa perquè la pandèmia va forçar el salt a la virtualitat, fet que va permetre un salt d'escala arribant a empreses de tot Espanya, el 2021 ha estat un any de desenvolupament del nou abast del projecte: s'ha treballat en la nova definició i imatge i també s'ha llançat una nova web que plasma la realitat i l'abast actual del projecte on es prioritza donar visibilitat als continguts empresarials que genera Hub Empresa, oferint un millor disseny i experiència de navegació a l'usuari per trobar aquells continguts que siguin del seu interès.

Hub Empresa és un instrument de comunicació de l'entitat cap a les pimes, negocis i autònoms, sota una sola marca basada en continguts empresarials de valor, que es materialitza principalment als seminaris web, però que genera continguts també en un altre tipus de suports com ara articles, notícies o vídeos que els empresaris i empresàries poden visualitzar en premsa i xarxes socials. Els continguts generats al voltant de Hub Empresa són un instrument per a la difusió del coneixement i *expertise* de l'entitat amb una conversa a les xarxes amb sentiment 100 % positiu.

Els grans eixos temàtics són: recuperar-se de la crisi, transformar-se per fer front al futur, especialització sectorial, així com lideratge, habilitats professionals i tendències. Durant el primer semestre el Comitè Editorial va reformular la línia editorial de Hub Empresa per adaptar-la a l'actual pla estratègic del banc. Destacarien en aquest sentit les sessions sobre negoci internacional, sessions relacionades amb algunes ofertes sectorials, i un cicle específic sobre els Fons Next Generation de la Unió Europea orientat a ajudar les empreses a preparar-se estratègicament, entre molts d'altres.

Durant el 2021, el projecte ha seguit creixent i incrementant tant el nombre de seminaris web com la participació i l'impacte generat per Hub Empresa perquè el pas de presencial a *online* ha suposat un salt d'escala que ha permès arribar a molts més autònoms i empreses de tot el territori. En total, s'han realitzat 111 seminaris web (increment del 76 % enfront del 2020) en què han participat 49.026 empreses i autònoms (increment del 180 % vs. 2020), amb una participació mitjana de 442 assistents per sessió (increment del 12 % enfront del 2020). Les valoracions de les sessions segueixen reflectint la gran acollida i acceptació dels continguts per part de les empreses espanyoles, amb una valoració global de 8,86 sobre 10, i un 42 % dels participants les valoren amb un 10.

Adicionalment s'han realitzat 75 vídeos resum de les sessions per a la seva difusió a les xarxes socials del banc, i s'ha participat en més de 75 articles i notícies a diferents espais *branded content* de mitjans en paper i *online*, sobre Hub Empresa i el seu acompanyament a empreses, i sobre els temes tractats als seminaris web.

Tot això ha generat 1.624 mencions en xarxes socials i mitjans informatius *offline* i *online*, aconseguint impactar una audiència total de 197.627.051 usuaris, fet que suposa un increment de 68.004.081 vs. 2020 (52,46 %).

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.

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 3.541 convenis de col·laboració amb col·legis i associacions professionals actius, que permeten relacionar-se amb més de 3.300.000 col·legiats i associats professionals dels quals més de 611.800 ja són clients del banc i es beneficien d'ofertes personalitzades. La captació aportada per aquest canal representa més del 12 % de la captació dels segments d'empreses.

Convenis Oficials i de Garantia

Des de la Direcció de Convenis Oficials i de Garanties s'han gestionat nous acords amb els diferents organismes, tant territorials com nacionals i supranacionals per ajudar les empreses a gestionar les seves necessitats de finançament i garanties, amb un objectiu clar d'adhesió a nous convenis per pal·liar el canvi climàtic i potenciar la digitalització de les empreses.

Per això s'han subscrit noves línies amb l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) com l'ICO Red.es, amb l'objectiu d'ajudar tant empreses com centres d'estudis, investigació a la digitalització, creació de noves tecnologies i aplicació d'Intel·ligència Artificial.

També s'han subscrit noves línies del Banc d'Inversions Europeu (BEI) dotant-nos de línies *ECO Friendly*, com ara BEI Inversió i Canvi Climàtic.

No s'ha deixat de banda la situació actual postpandèmia i per això s'estan implementant les línies com ara el BEI DRS i el BEI LRS, que serveixen per impulsar la productivitat i la competitivitat.

Durant el 2021, la principal activitat de la direcció ha estat gestionar les línies d'aval de l'ICO COVID (ICO Liquiditat i ICO Inversió), que han ajudat a pal·liar l'impacte de la crisi COVID a l'economia dels autònoms, les pimes i les empreses. Moltes vegades, gràcies a la garantia addicional que han aportat les Societats de Garanties Recíproques.

El tercer trimestre de l'any s'ha implantat el Codi de Bones Pràctiques per a aquelles empreses que han necessitat ajudes addicionals, i Banc Sabadell s'ha adherit a la prorroga per al 2022.

L'objectiu 2022 de la direcció és incrementar la quota de mercat en la comercialització de Convenis Oficials (ICO i BEI) i de Garanties (SGR) per contribuir positivament a la ràtio de rendibilitat i inversió de l'entitat.

Per això, els principals *partners* seran tant les Societats de Garanties Recíproques (SGR) que ajudaran a reduir dotacions i rebaixar el consum de capital, així com els diferents organismes que ajudaran a aconseguir millors condicions per ajudar els nostres clients.

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): 243 (8,40 % del total).
- Hipoteques (nous contractes): 10.347 (29,48 % del total)
- Captació clients: 39.929 (11,50 % del total).
- AutoRenting (nous contractes): 604 (10,53% del total).
- Fons d'inversió (saldo mitjà en milions d'euros): 1.615 (6,66% del total).

Aquest exercici s'han desplegat noves oficines per a col·laboradors top d'hipoteques (5 oficines en total), 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.

Productes Comercials

Serveis financers

La digitalització continua sent un dels grans reptes que durant l'any 2021 s'ha continuat abordant per tal de donar el millor servei als clients en la seva gestió dels cobraments i els pagaments.

Amb l'objectiu d'adaptar-se a les necessitats dels clients empreses, s'ha incorporat el nou import màxim de 100.000 euros que permet la normativa europea per als pagaments immediats. Així mateix, Banc Sabadell ha estat una de les primeres entitats europees en oferir a les seves empreses poder realitzar transferències operant des dels seus comptes a altres entitats, a través del servei de l'Agregador de comptes de banca per internet.

Mitjans de Pagament

El Negoci de TPV s'ha continuat veient impactat per la situació de crisi a causa de la COVID-19. Amb la millora gradual del consum i el turisme nacional, Banc Sabadell ha aconseguit assolir creixements acumulats del 17,5 % i posar a disposició dels seus clients més de 400.000 terminals físics i d'*e-commerce*. L'entitat ha prosseguit en la política d'oferir un servei avançat i personalitzat als seus clients comerços i, per això, ha reforçat la xarxa d'especialistes en TPV i *e-commerce*. A més, ha incrementat els serveis de la plataforma mitjançant un acord d'integració amb American Express.

A través de la filial PAYCOMET, especialitzada en pagaments digitals, s'ha continuat impulsant el llançament de productes innovadors, en concret, una solució adaptada al cobrament de reserves hoteleres *online*, gestió de pagaments a *call centers*...

Així mateix, Banc Sabadell ha estat la primera entitat financera espanyola a integrar l'estàndard *Click to Pay*, posant de manifest el seu lideratge al món dels mitjans de pagament.

L'ús de targetes d'empresa s'ha intensificat, i s'han processat un 25 % més que l'exercici anterior.

Per la seva banda, per tal d'adaptar els productes a les necessitats dels clients, s'ha dut a terme una anàlisi de la

cartera de serveis associats a les targetes d'empresa per oferir productes diferencials que aportin valor als nostres clients.

Servei de Gestió de l'Efectiu

Durant aquest any s'ha seguit treballant en l'optimització i la digitalització de l'efectiu, ajudant els comerços, les empreses i les administracions en la gestió que realitzen tant de monedes com de bitllets.

El 2021 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.

Solucions de Finançament

El finançament del circulant s'ha anat recuperant al llarg de 2021 a mesura que s'ha anat recuperant l'activitat de les empreses, sobretot a partir del segon trimestre. Aquest tipus de finançament va ser especialment impactat el 2020 per la crisi de la COVID-19. La reactivació econòmica ha impulsat la utilització de les línies de circulant, i les empreses han continuat utilitzant de manera activa els productes de finançament a curt termini com ara el *factoring* o el *confirming*, i altres productes més tradicionals com ara el descompte comercial i les pòlisses de crèdit.

La recuperació de 2021 ha provocat en *factoring* un increment d'activitat del 7%. En *confirming* el comportament ha estat millor, amb un increment interanual del 19%.

També cal destacar que el 2021 s'han utilitzat de manera significativa les solucions vinculades a les línies d'aval ICO a través de l'oferta de pòlisses de crèdit i *confirming*.

Destacar també el paper central de les solucions de finançament per acompanyar empreses i autònoms a encarar els efectes econòmics de la COVID-19 amb una oferta sobretot lligada a les línies ICO i amb una rellevància especial durant el primer semestre de l'any.

El volum de producció en préstecs a empreses, pimes i autònoms ha estat elevat durant el primer semestre de l'any, lligat encara als efectes de la pandèmia de la COVID-19, mentre que durant el segon semestre de l'any hi ha hagut una menor demanda nova producció de préstecs a conseqüència de l'inici de la recuperació de l'activitat econòmica. Amb tot, en el global de l'any 2021, la demanda de préstecs ha tornat als nivells pre-pandèmia.

El finançament destinat a projectes sostenibles és una de les prioritats de la direcció i durant aquest any s'han continuat formalitzant operacions sota els productes ECO i, a més, s'ha incorporat una millor oferta per a aquestes operacions, cosa que permetrà aconseguir els objectius de reforçar el compromís i la voluntat d'acompanyar els clients en la transició cap a una economia més sostenible.

Rènting i lísing

Any marcat pels efectes de la pandèmia i les restriccions de la mobilitat, fet que ha provocat una disminució de l'activitat del producte. A aquests factors cal sumar-hi la crisi dels semiconductors que ha incidit de forma determinant en la falta d'estocs de vehicles, tot aprofundint encara més les dificultats de contractació malgrat la tímida recuperació de la demanda.

En positiu es contrasta que la focalització des del 2020 en l'oferta de vehicles sostenibles ha suposat un augment considerable, amb el resultat que actualment el 12% de les contractacions siguin sostenibles.

Igualment, 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.

A nivell corporatiu, s'ha tancat el 2021 amb la venda de la filial de rènting al *partner* ALD Automotive, operador número 1 europeu, que suposarà un salt de qualitat tant en oferta com en competitivitat, segregant la part industrial del producte i apostant per l'activitat comercial de la xarxa de Banc Sabadell.

Sabadell Renting consolida el focus sostenible de l'activitat de béns d'equip, amb una oferta que inclou productes sostenibles, com ara 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 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 ara el sector agrari o les institucions religioses–, i esdevé d'aquesta manera un actor molt atractiu del mercat.

El 2021 Banc Sabadell ha incrementat la seva oferta de productes sostenibles en lísing, incloent a l'*Eco Leasing* immobiliari per al finançament d'immobles amb certificat energètic A o B les modalitats de Lísing Autoconsum per al finançament d'instal·lacions fotovoltaïques i Eco Lísing Vehicles per als vehicles amb etiqueta energètica ECO o Zero.

Quant a la producció de lísing el 2021, s'observa un increment de l'activitat respecte el desembre del 2020 del 49% en volum i un 46% en nombre de contractes, destacant la formalització d'operacions acollides a Convenis oficials, i en concret a la línia d'aval ICO.

Assegurança d'Empresa

Durant l'any 2021 s'ha treballat en la construcció d'una proposta de valor diferencial que permeti a Banc Sabadell ser un referent per als nostres clients al món de les assegurances d'empresa. S'han començat a definir millores en els productes i la proposta comercial que es començaran a concretar durant l'any vinent.

L'objectiu és adaptar l'oferta en assegurances a cada segment dels clients pimes, comerços, negocis i autònoms per oferir una oferta de productes integral, amb un

producte competitiu acompanyat d'un servei de qualitat.

Per assolir els reptes proposats, es potenciarà la figura de l'especialista en assegurances d'empresa, per dotar-lo de les eines i les autonomies necessàries per oferir un servei de qualitat als clients.

Solucions Internacionals

L'exercici s'ha focalitzat en implantar noves solucions o serveis destinats a cobrir les necessitats d'Internacional en un nou escenari per a les empreses post COVID, reforçat amb un acompanyament actiu per part dels Directors de Negoci Internacional.

A nivell de finançament, s'han posat en marxa les Línies ICO Comex destinades a donar suport a les empreses amb negoci de Comerç Exterior per ajudar-les amb una distribució comercial activa destinada a facilitar el creixement de les empreses a l'exterior.

Paral·lelament, s'ha arribat a un acord amb *Opportunity Network*, servei completament digital, per comercialitzar conjuntament el servei a les empreses espanyoles, perquè puguin incloure en aquesta plataforma els seus productes i serveis i cercar la contrapartida comercial a qualsevol lloc del món.

Un altre element diferencial és la posada en marxa de les eUCPS a nivell de garanties. La ICC va publicar la nova guia d'ús de les UCP. Com a entitat s'ha facilitat aquesta informació i formació a les empreses interessades, proporcionant-los alhora la documentació publicada. Els especialistes Directors de Negoci internacional ho han incorporat a les seves converses amb els clients i ajudant a incorporar les noves regles en la dinàmica habitual de les empreses.

A nivell de formació, s'ha seguit amb el 4rt Cicle de formació per a empreses *Sabadell International Business Program*, dedicat a formar en aspectes importants de comerç exterior les empreses per poder realitzar un Pla de Negoci Internacional de la manera més professional i eficient. A més, coincideix en un entorn que afavoreix realitzar aquesta formació de sis mesos amb títol universitari de forma completament digital.

Es continua amb les *Newsletters* especialitzades de comerç exterior mensuals, incorporant temàtiques destinades a empreses, parlant de mercats, tràmits administratius internacionals, especialització per sectors d'activitat, etc.

També s'han reactivat amb la presencialitat les Formacions *InCompany* especialitzades de negoci internacional, coincidint amb les necessitats de les empreses amb noves incorporacions als departaments de comerç exterior, que fan necessari poder explicar-los de primera mà les eines tècniques per assegurar al màxim les operacions a l'exterior.

A nivell de quotes d'operativa documentària, les més significatives a nivell d'empreses són els Crèdits Documentaris Export (32 %), incrementant el posicionament i validant la referència que una de cada tres operacions a Espanya passi pel Banc Sabadell, mostrant que el banc és una entitat focalitzada de forma activa a Empreses al servei en comerç exterior.

Banca Corporativa coordina equips especialitzats per oferir un servei innovador, global i adaptat a les necessitats dels seus clients.

Descripció del negoci

Corporate & Investment Banking (CIB), a través de la seva presència tant en el territori espanyol com internacional a 17 països més, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals.

En aquest exercici, i després de la successió produïda als òrgans de govern del grup, s'ha establert una nova estructura dels negocis del banc, on CIB ha passat a constituir una de les tres unitats essencials del banc, conjuntament amb Banca de Particulars i Banca d'Empreses, divisió estructurada per la diferenciació de les necessitats dels clients i les capacitats de cadascuna de les tres banques diferenciades per donar el millor servei a aquelles.

CIB estructura la seva activitat en dos eixos: l'eix client, l'objectiu del qual és donar servei als seus clients naturals a tot l'espectre de les seves necessitats financeres, delimitat pel seu caràcter i que integra les grans corporacions de Banca Corporativa; les institucions financeres, la Banca Privada als EUA, i el negoci de capital risc desenvolupat a través de BS Capital i, en segon lloc, l'àmbit dels Negocis Especialitzats, que agrupa les activitats de Finançament Estructurat, Tresoreria, Mercat de Capitals i Contractació i Custòdia, l'objectiu de la qual és l'assessorament, el disseny i l'execució d'operacions a mida, que anticipin les necessitats financeres específiques dels seus clients, siguin empreses o particulars, estenent el seu àmbit des de les grans corporacions a companyies i clients de menor mida, en la mesura en què les seves solucions constitueixen la millor resposta a unes necessitats financeres cada cop més complexes.

Fites de gestió el 2021 i prioritats per al 2022

Durant el 2021, CIB ha mantingut el seu objectiu de prioritzar l'aportació de valor als clients i contribuir així al seu creixement i els resultats futurs. En aquest afany, s'ha continuat innovant i impulsant les seves capacitats especialistes, especialment a les àrees de Mercat de Capitals i Finançament Estructurat, i han estat capaços actualment d'atendre el 100 % de les necessitats financeres dels seus clients. Igualment, també la cobertura internacional dels equips està en constant evolució i para atenció sempre als mercats en què els seus clients inverteixen o tenen interessos comercials.

2021 s'ha caracteritzat per l'acompanyament actiu als clients en la recuperació i normalització dels seus volums de negoci i activitat, a mesura que la crisi sanitària desencadenada per la pandèmia COVID-19 s'ha anat controlant i normalitzant, enfocat cap a la cerca de solucions òptimes per restablir l'estabilitat en els seus perfils financers, adaptant-los a les necessitats, exigències i requeriments sorgits a conseqüència dels canvis a l'economia i manera d'operar que la situació de pandèmia ha comportat.

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

- Coneixement a través de l'especialització. Els equips de Banca Corporativa, localitzats als diferents països on operem, compten no només amb l'especialització pròpia de segment de les grans corporacions, sinó amb el seu coneixement i penetració diferenciada per sectors d'activitat per poder entendre i atendre millor els clients d'acord a les seves singularitats pròpies i sectorials.
- Coordinació. Les necessitats de les grans corporacions requereixen solucions singulars i especialitzades, resultat de la participació i col·laboració 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 l'aportació i transmissió de valor cap als clients.
- Especialització. CIB compta amb unitats que desenvolupen productes a mida per a les grans corporacions i institucions financeres (Finançament Corporatiu, *Project Finance*, *Project Bonds*, Sindicació d'Operacions, Programes de Pagarés, Emissions de Deute, M&A, *Asset Finance*, Derivats, Cobertures de Risc, etc.). Les unitats responsables del desenvolupament de tota aquesta gamma de productes compten amb 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 del finançament especialitzat i les grans corporacions. En aquest sentit, es creen els espais i mecanismes necessaris perquè els equips dediquin part del seu temps a la innovació, entesa en el sentit més ampli: innovació en els productes, en l'operativa i, també, en la manera de col·laborar i interactuar.

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

Eix Client

Banca Corporativa Europa

Banca Corporativa és la unitat de client, dins de CIB, responsable de la gestió del segment de grans corporacions que, per la seva dimensió, singularitat i complexitat, requereixen un servei a mida, complementant la gamma de productes financers més tradicionals i la banca transaccional amb serveis d'unitats especialitzades, oferint 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 necessitats i exigències, per a la qual cosa té en compte les particularitats del seu sector d'activitat econòmica, així com els mercats en què opera.

En aquesta unitat s'hi integra, així mateix, una sèrie de sucursals i oficines a l'estranger, entre les quals destaquen les seues de Londres, París i Lisboa, des d'on es recolza i dona servei a l'activitat internacional dels nostres clients domèstics i es desenvolupa el negoci internacional de Banca Corporativa.

Addicionalment, aquesta unitat de client integra l'activitat desenvolupada per BS Capital, que duu a terme les activitats de *venture capital* i *private equity* del grup, gestionant les participades industrials (no immobiliàries). La seva activitat s'instrumenta a través de la presa de participacions temporals a empreses, amb l'objectiu de maximitzar el retorn de les inversions.

2021 s'ha caracteritzat per l'acompanyament actiu als clients en la recuperació i normalització dels seus volums de negoci i activitat, a mesura que la crisi sanitària desencadenada per la pandèmia COVID-19 s'ha anat controlant i normalitzant, enfocat cap a la recerca de solucions òptimes per restablir l'estabilitat en els seus perfils financers,

adaptant-los a les necessitats, exigències i requeriments sorgits a conseqüència dels canvis a l'economia i manera d'operar que la situació de pandèmia ha comportat i ajudant-los a enfortir la seva situació financera.

Aquest exercici, per tant, ha estat caracteritzat per l'estabilitat financera, en què les grans empreses s'han beneficiat de nivells folgats de liquiditat, herència de l'exercici anterior, fet que s'ha materialitzat en una lleugera reducció dels nivells d'inversió creditícia del 4,95 % en el transcurs de l'exercici, fins a 11.336 milions d'euros, 34,29 % es corresponen amb posicions de crèdit fora d'Espanya (les posicions de crèdit en l'àmbit internacional han disminuït en un 13,91 %). A nivell internacional, l'evolució del negoci s'ha vist, addicionalment, marcada pel focus en l'optimització del consum de capital del grup, conjugat amb la millora de la rendibilitat. Pel que fa al volum de dipòsits, aquests tanquen amb un creixement del 25,44 % durant el 2021, amb especial concentració a les geografies Euro.

Els resultats, en import absolut i expressats com a marge comercial, s'han reduït un 7,94 % en el transcurs de l'any, a conseqüència, principalment, de la moderació ja referida dels volums d'inversió creditícia. Pel que fa a la rendibilitat mesurada en termes RAROC, i més concretament al perímetre d'EMEA, on se'n monitora especialment l'evolució, aquest ha tancat al 12,92 %, un nivell molt positiu, si bé influït per l'increment en el cost marginal dels dipòsits de clients i un cert repunt en el cost de risc, ambdós compensats parcialment per la major aportació de les comissions i, en especial, de les comissions associades a productes de valor (M&A, DCM, ECM, Fin. Estructurat, Derivats, etc.).

Per la seva banda, 2021 ha estat un exercici excepcional per a BS Capital, en què ha materialitzat la desinversió de diverses de les seves participades més significatives, aconseguint un resultat rècord en la seva història. Així, durant aquest exercici, BS Capital ha dut a terme una gestió molt activa de la cartera, especialment a les empreses més afectades per l'impacte de la COVID-19. Entre les fites de l'exercici destaquen la formalització de la venda de la majoria del capital d'Aurica Capital Desarrollo al seu equip gestor; l'inici del procés de *fundraising* d'Aurica IV, entre els inversors del qual hi ha Grup Banc Sabadell, com a inversor àncora i la concessió dels primers préstecs *mezzanine* industrial.

**Exercici excepcional de BS Capital,
amb operacions destacades al sector
d'energies renovables.**

Igualment destacable és la signatura d'un acord amb el Fons Europeu d'Inversions (FEI) per a un programa de garanties del *Pan-European Guarantee Fund* (EGF) per a préstecs *venture debt* i renovables; l'aprovació per part del BEI d'un acord de cofinançament amb Sabadell Venture Capital per a la concessió de préstecs *venture debt* a empreses tecnològiques i el tancament de l'estructura contractual del Fons de Deute Sènior (Crisae) per al finançament a companyies del *midmarket* espanyol, del qual ja s'ha realitzat un primer tancament, amb participació de Grup Banc Sabadell i inversors externs, i s'ha iniciat el període d'inversió.

Finalment, entre les fites de l'exercici 2021 cal esmentar l'aprovació d'un nou marc d'actuació en renovables per al 2021-2026 amb focus a Espanya, del qual ja s'han realitzat les primeres inversions, i la venda de la participació a Termosolar Borges i Villoldo Solar.

L'exercici 2022 presenta una sèrie de reptes, entre els quals destaca deixar finalment enrere els efectes de la pandèmia iniciada l'exercici 2020 i recuperar plenament els nivells econòmics i empresarials d'activitat prepan-dèmia, als quals Banca Corporativa s'enfronta reforçant la seva estratègia de focalitzar-se i millorar l'aportació de valor al segment de les grans corporacions als diferents mercats en què operen, amb una oferta de serveis que abasti el 100 % de les seves necessitats de finançament, tant a curt com a llarg termini, dins del mercat domèstic i donant suport a l'activitat internacional dels seus clients a través de la seva xarxa internacional, ja que és un proveïdor financer de referència en tots els àmbits especialitzats.

L'aportació de valor als clients del segment de les grans corporacions i la millora de rendibilitat per als nostres accionistes són els dos eixos fonamentals que marquen la gestió d'aquesta unitat, que durant el proper exercici es focalitzarà, addicionalment, en l'optimització del consum de capital, amb l'objectiu d'incrementar el rendiment sobre capital consumit.

A l'àmbit de BS Capital, en aquest nou exercici es prioritzarà l'activitat d'inversió en capital i deute, amb el suport d'organismes internacionals com ara el BEI i el FEI, alhora que es seguirà gestionant la cartera actual amb els estàndards contrastats a exercicis passats i l'objectiu clar de creació de valor a llarg termini. En renovables, es continuaran buscant oportunitats de finançament, congruents amb el nou marc d'inversió, i s'analitzaran vendes potencials dels actius a Espanya i Llatinoamèrica. L'activitat de *venture debt* i la rotació de la cartera de *venture capital* es recolzarà buscant desinversions amb plusvàlues, i des de Crisae es continuarà amb l'origenació i execució d'operacions (mobilització dels fons captats) i es durà a terme un nou procés de *fundraising* extern per augmentar la capacitat inversora del vehicle.

Banca Corporativa i Banca Privada EUA

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 USA, constituïda l'any 2008 i que opera des d'ençà. Aquestes

unitats gestionen les activitats del negoci financer de banca corporativa i banca privada internacional als Estats Units i Amèrica Llatina.

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 tota mena de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions, fins a productes de banca privada internacional, incloent aquells productes i serveis que puguin ser demandats per professionals i empreses de qualsevol mida. Com a forma de complementar la seva estructura a Miami, el banc gestiona, sota la seva direcció, oficines de representació a Nova York, el Perú, Colòmbia i la República Dominicana.

Sabadell Securities USA, per la seva banda, és un corredor de borsa i assessor d'inversions al mercat de valors que complementa i enforteix l'estratègia de negoci dirigida a clients de banca privada amb residència als Estats Units, responnent a les seves necessitats mitjançant l'assessorament d'inversions als mercats de capitals.

L'exercici 2021 s'ha caracteritzat per l'alineament de la *Branch* amb les prioritats plantejades al Pla Estratègic 2021-23. A aquest efecte, es van definir estratègies i dissenyar processos enfocats fonamentalment a la millora del retorn de capital, el desenvolupament del negoci de banca privada, la reducció de costos i el control de la mora. Així, s'han realitzat diferents iniciatives adreçades a la consecució de cadascun d'aquests objectius.

En l'àmbit de millora del retorn de capital, cal esmentar la implementació de processos per millorar el flux de dades requerits per als càlculs de capital regulador, així com l'evolució i optimització de les eines de rendibilitat per client, amb la consegüent revisió d'operacions per analitzar i calibrar-ne el retorn sobre consum de capital. Les condicions favorables de mercat, addicionalment, han permès la venda de determinades posicions de cartera pròpia el consum de capital de les quals excedia l'òptim, generant plusvàlues significatives addicionals a l'alliberament de capital resultant de l'alienació.

El negoci de Banca Privada ha continuat impulsant-se amb l'actualització de la plataforma tecnològica (Fase II del Projecte Aspire) per millorar les capacitats als clients; s'ha ampliat l'ús dels productes disponibles, aprofundint en la diversificació de les fonts d'ingressos, amb un èmfasi especial en les comissions generades per les transaccions; s'ha millorat la rendibilitat oferta als clients mitjançant el rebalanceig entre productes de banca tradicional i banca d'inversió, cosa que també ha impulsat la generació de comissions per a la unitat i s'ha avançat en la coordinació de la infraestructura de banca privada, cosa que ha permès aprofitar sinèrgies i oferir una gamma més àmplia de productes d'inversions a clients corporatius.

En l'àmbit de costos s'ha continuat amb el pla d'eficiència iniciat el 2020, amb un èmfasi especial en les inversions que permeten millorar l'eficiència de processos i serveis als clients i, per part del control de la mora, s'ha aprofundit en el desenvolupament dels processos de detecció i seguiment de les operacions creditícies afectades per les conseqüències negatives derivades de la pandèmia.

Com ja s'ha indicat, durant el 2021 va continuar el projecte d'actualització de la plataforma tecnològica (Projecte Aspire) per millorar les capacitats disponibles a clients i a les unitats de negoci i suport, que està finalitzant la Fase II, pendent de començar la Fase III, que s'estima completar el 2023, i es va iniciar el projecte de transició de migració de les taxes d'interès de LIBOR a RFR (*Risk Free Rates*). Aquestes dues iniciatives s'inclouen dins del pla de millora operativa d'adaptació de la infraestructura tecnològica al nou entorn financer.

Passant a les magnituds financeres, cal destacar que durant l'exercici 2021 el volum de negoci gestionat ha sobrepassat els 14.500 milions de dòlars, amb un increment del 3,5 %. Tant el balanç de crèdits com el volum de dipòsits s'han mantingut estables; els primers han rondat els 5.800 milions de dòlars, i els últims al voltant dels 3.900 milions de dòlars. Per la seva banda, els actius de clients gestionats fora de balanç han incrementat el nivell un 6,7 % i han tancat prop dels 4.900 milions de dòlars.

El marge d'interessos s'ha situat en 122 milions de dòlars amb una reducció interanual del 5,9 %, originada principalment per la disminució dels tipus d'interès oficial. Les comissions netes han assolit els 53 milions de dòlars, anotant un increment del 16 % respecte al 2020. El marge brut s'ha mantingut estable al voltant dels 175 milions de dòlars l'any i, per part seva, les despeses d'administració i amortització han pujat un 2,4 %, en recollir les inversions a la plataforma tecnològica. El benefici net de l'exercici ha sumat 75 milions de dòlars, en línia amb benefici de l'any previ.

Negocis Especialitzats

Finançament estructurat

La Direcció de Finançament Estructurat aglutina 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 s'orienta a l'estudi, disseny, originació i sindicació de productes i operacions de finançament corporatiu, adquisicions, *project & asset finance*, *global trade finance* i *commercial real estate*, amb capacitat per assegurar i sindicar operacions en l'àmbit nacional i internacional, i també són actius als 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	

Per la seva banda, la unitat de *Global Financial Institutions* gestiona la relació comercial i operativa amb els bancs internacionals amb què Banc Sabadell manté acords de col·laboració i corresponsalia (uns 3.000 bancs corresponsals a nivell mundial), garantint així la màxima cobertura als clients del Grup Banc Sabadell en les transaccions internacionals. D'aquesta manera assegura l'acompanyament òptim dels clients en el seu procés d'internacionalització, en coordinació amb la xarxa d'oficines, filials i entitats participades del grup a l'estranger.

L'exercici 2021, Banc Sabadell, gràcies a la seva política d'acompanyament a clients i adaptació a les seves necessitats per buscar les millors respostes als seus requeriments crediticis dins de les possibilitats que brinden els mercats de crèdit a l'entorn macroeconòmic concret, ha mantingut la seva posició de referència en el segment de Banca d'Empreses a Espanya, una bona pràctica que està exportant a altres geografies. En aquest context, Finançament estructurat ha ocupat la 4a posició als rànquings MLA de sindicats i la 2a posició en *Project Finance* del mercat espanyol.

2^a posició en Finançament
de Projectes per MLA en l'exercici
2021 del mercat espanyol.

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Deal Value	Nombre Operacions
1	Santander	8.265	162
2	BBVA	5.230	123
3	CaixaBank	6.671	120
4	Banco Sabadell	3.267	90
5	BNP Paribas	5.424	41
6	SG Corporate & Investment Banking	1.935	34
7	Credit Agricole CIB	1.964	29
8	ING	2.108	24
9	Deutsche Bank	1.528	23
10	Bankinter	665	22

Préstecs sindicats per
MLA en l'exercici 2021
del mercat espanyol

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Deal Value	Nombre Operacions
1	Santander	985	20
2	Banco Sabadell	397	11
3	BBVA	334	6
4	BNP Paribas	323	5
5	ING	309	5
6	Abanca Corporación Bancaria, S.A.	131	4
7	Bankinter	154	4
8	CaixaBank	202	4
9	SG Corporate & Investment Banking	245	4
10	Credit Agricole CIB	187	3

Finançament de
Projectes per MLA en
l'exercici 2021 del
mercado espanyol

L'exercici 2021 s'ha caracteritzat pel bon comportament del Finançament Especialitzat (*Project Finance*, Finançament d'Adquisicions, *Commercial Real Estate*, etc.), que ha compensat la menor demanda de finançament corporatiu després de les injeccions de liquiditat rebudes pel sistema el passat any 2020, constatant l'adaptació dels equips al treball remot, combinat amb el treball presencial quan ha estat possible. Aquesta adaptació ha resultat reeixida en totes les geografies, sense afectar l'agilitat dels processos, gràcies a la tecnologia disponible i a la qualitat i la involucració de l'equip humà.

Un cop finalitzat l'exercici 2021, i mirant cap al 2022, que encara estarà marcat per l'efecte de la pandèmia iniciada el 2020, es manté com a prioritat absoluta l'acompanyament dels clients, mitjançant el disseny d'estructures de finançament a llarg termini per a nous projectes, adquisicions, internacionalització, etc., i també d'operacions sindicades que garanteixin un deute estable i complet per a l'ordenació del deute post COVID-19, avaluant el recorregut positiu que poden tenir possibles solucions combinades amb productes de mercat de capitals.

Tresoreria i Mercats

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

El 2021, la direcció de Tresoreria i Mercats ha aprofundit en el desenvolupament de la digitalització de la seva operativa amb clients, millorant l'aplicació de divises Sabadell Forex, ha ampliat el seu catàleg de productes i ha millorat l'experiència de client. En concret, s'ha incrementat la gamma de productes i solucions ofertes per la direcció, adaptant-se a la canviant situació de mercat que ha generat noves necessitats en els clients, i s'ha millorat la capacitat de *trading* per assumir i controlar diversos factors de risc com ara la divisa, la renda fixa o els tipus d'interès.

De cara al nou exercici 2022, s'espera que l'activitat relacionada amb productes de divisa segueixi sent un pilar central de l'estratègia i, en aquest sentit, es promouran projectes relacionats amb la plataforma Sabadell Forex que aportin serveis diferencials de valor als clients. Pel que fa al segment de clients institucionals, es continuarà treballant per ampliar la base d'inversors internacionals per a productes de mercats de capitals. En l'activitat de *trading*, s'aspira a seguir incrementant la capacitat de gestió del risc en els llibres propis, reduint l'operativa de cobertura

amb altres entitats, així com continuar evolucionant la gestió de col·lateral amb l'objectiu d'obtenir el màxim rendiment en el seu ús.

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 mitjançant productes de deute com a través d'instruments de capital.

Així mateix, a través de la seva àrea d'M&A (*Mergers & Acquisitions*), assessora en processos de compra i venda de companyies, fusions corporatives i incorporació de socis al capital de les companyies.

2021 ha estat l'exercici de consolidació de la franquícia d'MMCC per a empreses a Banc Sabadell, així com d'inici de la comercialització de diversos projectes posats en marxa.

L'equip torna a ser un dels més actius en l'activitat d'originació d'emissions públiques, participant a més de 60 emissions públiques, destacant les de *corporates* i emissors financers. El 2021 suposa un altre exercici rècord en la participació en programes de pagarés corporatius, mantenint una quota de mercat superior al 15 %.

Un dels pilars bàsics d'activitat el constitueix el tancament d'operacions de nínxol, com ara *Project Bonds*, titulitzacions o *Direct Lending*, amb la vista posada a ser un referent al món verd. Entre les operacions d'aquest exercici destaquen l'estructuració de finançament de drets de crèdit futurs a través d'un fons de titulització i el disseny de derivats de contractes d'operació i manteniment de plantes de generació d'energia. La compra dels drets de crèdit s'ha finançat amb una emissió de bons a llarg termini que ha estat llistada al MARF amb *rating investment grade* i qualificació verda.

A *Project Bonds* d'energies renovables s'han tancat un total de sis operacions per un import global de 722 milions d'euros, incloent-hi dues operacions amb garantia d'una *monoline*, per la qual cosa s'ha obtingut un ràting per S&P d'AA, així com tres operacions a nivell de *Holdco*.

MMCC segueix enfocat a oferir solucions de finançament a mida, format bo o préstec, en sectors diversos, des de Real Estate a Infraestructures, especialment en el segment *middle market* nacional.

L'equip d'Equity Capital Markets ha consolidat el seu posicionament amb diverses operacions, destacant el fet d'haver estat *Bookrunner* de l'ampliació de capital de Cellnex i de la sortida a borsa d'Ecoener, així com *co-leads* a la sortida a borsa d'Acciona Renovables.

A l'activitat de Fusions i Adquisicions (M&A), el banc ha assessorat els accionistes de la rajoleria castellonenca Equipe en la seva fusió amb la italiana Italcer, així com la valenciana d'amanides de quarta gamma Foodiverse en la compra de la majorista d'alimentació saludable Comfresh; s'ha assessorat l'alacantina Xocolates Valor en la compra de la portuguesa de xocolates i confiteria Imperial; els accionistes de la central híbrida Termosolar de Borges en la seva venda a Q Energy i els accionistes d'un parc eòlic de 14 MW a la italiana PLT Energia. També, a la guipuscoana de productes del mar Angulas de Aguinaga a la compra de

la italiana de plats preparats de peix Deligusti i a la navarresa de béns d'equip per al sector fotovoltaic STI Norland en la venda a la nord-americana Array.

L'estratègia de MMCC el 2022 passa per consolidar, mantenir i millorar els estàndards de qualitat a l'activitat, fonamentalment en el procés de canalitzar finançament institucional als nostres clients Pimes, així com concloure el tancament de la comercialització de dos grans projectes com són el Fons de Deute Sènior i la iniciativa de *factoring* institucional.

Contractació, Custòdia i Anàlisi

CCA és la unitat responsable, com a *product manager*, de la renda variable en el grup, exercint les funcions d'execució en renda variable, a través de la taula de contractació, tant en mercats nacionals, en què actua com a membre, com en mercats internacionals, com a mer intermediari.

Compta amb un departament d'Anàlisi que té com a objectiu l'orientació i la recomanació d'inversions, en mercats de renda variable i crèdit, dirigits a clients. Per això es realitzen *podcast*, seminaris web, vídeos, informes diaris, sectorials, de companyies, etc.

El primer semestre de 2021 s'ha completat el traspàs del negoci de dipositaria institucional del banc a Paribas Securities Services S.C.A., Sucursal a Espanya, tancant l'acord aconseguit entre les dues parts el passat 28 de març de 2020.

Així mateix, al llarg del 2021 s'han emprès desenvolupaments a les plataformes *online*, de manera alineada amb els nous objectius estratègics del Grup Banc Sabadell, basats en els pilars de la sostenibilitat, la digitalització i l'orientació al client. Aquests desenvolupaments, que tindran continuïtat durant els anys vinents, augmentaran considerablement el nivell de servei ofert al client, amb millors solucions en la transaccionalitat i més suport en la presa de decisió.

La renovació de la plataforma *online*, amb un salt qualitatiu important en servei d'informació i accés als mercats respecte de l'anterior, ha facilitat als clients solucions de qualitat basades en l'autoservei, fet que els permet la presa de decisions d'inversió amb la màxima eficiència.

Actualment ja es canalitzen un 95% de les ordres de forma directa pels clients, utilitzant les eines que Banc Sabadell posa a la seva disposició, amb l'aplicació mòbil com el canal preferit per a aquestes operacions.

Per a l'exercici 2022, l'objectiu fonamental s'estableix en l'increment dels volums d'intermediació als mercats de renda variable, tant espanyols com internacionals, sobre tres eixos d'actuació: la millora contínua de l'experiència client, aportant valor amb les recomanacions i les idees d'inversió del servei d'Anàlisi; la creació de noves maneres d'invertir a Borsa, amb nous productes que cobreixin les necessitats i expectatives dels inversors més avançats dels mercats financers i, en tercer lloc, l'impuls decidit del nostre servei de banc agent internacional per a companyies cotitzades espanyoles que vulguin cercar finançament en mercats regulats internacionals, tant de renda variable com de renda fixa.

Innovació en productes a les àrees de Mercat de Capitals i Finançament estructurat.

Negoci Bancari Regne Unit

Descripció del negoci

TSB (*TSB Banking Group plc*) ofereix una àmplia gamma de serveis i productes de banca minorista a particulars i pimes al Regne Unit. TSB compta amb un model de distribució multicanal que inclou capacitats totalment digitals (internet i mòbil), telefòniques i una xarxa de sucursals a tota la Gran Bretanya.

L'oferta multicanal crea una oportunitat perquè TSB doni un millor servei als seus clients. Els clients volen un banc que els doni accés tant a persones qualificades d'eines digitals senzilles per satisfer les seves necessitats bancàries i això, alhora, millora la seva confiança en la gestió dels seus diners. TSB continua invertint en el desenvolupament de productes i serveis digitals que satisfacin les necessitats actuals i futures dels clients. Això, combinat amb la manera com s'atenen els clients per telèfon i a través de la xarxa de sucursals a tot el Regne Unit, fan que TSB es mantingui fidel al seu propòsit de "Seguretat financera. Per a tothom. Cada dia".

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

Prioritats de l'equip de direcció el 2021

Després d'un any 2020 definit per la resposta a la pandèmia, l'objectiu del 2021 era tornar al creixement i complir el propòsit de seguretat financera. L'estratègia a tres anys, iniciada el 2019, es basa en tres pilars: focus en el client, simplificació i eficiència i excel·lència operacional. Aquesta estratègia finalitzarà l'any que ve, quan el Consell i el Comitè Executiu incorporin els nostres avenços estratègics i preparin el banc per a un èxit encara més gran en el futur, en el desenvolupament de la següent fase de la història de TSB.

Execució de l'estratègia

El servei d'atenció al client del TSB està millorant i els clients tenen més maneres de relacionar-se amb el banc que mai. TSB és un banc més senzill, més eficient i més resiliència i ha racionalitzat la manera com es dona suport als clients, tant amb moderns serveis digitals com amb una assistència personal que transmet confiança ja sigui

a la sucursal o per telèfon, quan les circumstàncies així ho exigeixen.

El 2021 TSB va registrar:

- un augment extraordinari de les hipoteques, batent tots els rècords anteriors, així com ajudant més de 16.000 compradors que per primera vegada participaven en el sector immobiliari;
- el nou compte corrent Spend & Save Plus, amb funcions addicionals per ajudar els clients a gestionar els seus diners;
- col·laboracions que augmenten la seguretat financera dels clients, com amb Wealthify i Freedom Finance; i
- millores en 135 sucursals i 40 nous serveis "emergents" per millorar l'atenció als clients.

El nou centre tecnològic d'Edimburg i l'arquitectura basada en el núvol han proporcionat una plataforma digital sòlida i estable que ofereix als clients serveis més còmodes de forma ràpida i rendible. L'entusiasme dels treballadors de TSB per adoptar un enfocament preeminentment digital ha permès oferir millors serveis de forma més flexible, com ara les noves videoconsultes per als clients d'hipoteques i el *chatbot* TSB *Smart Agent* a l'aplicació mòbil. Tot plegat ha impulsat la millora dels *Net Promoter Score* (NPS) per part dels clients de banca mòbil el segon semestre de l'any.

Els treballadors de TSB han fet seu el propòsit del banc: "Seguretat financera. Per a tothom. Cada dia" i trobat noves maneres d'ajudar els clients, particularment en ple desafiament continu de la pandèmia de la COVID-19.

Els clients esperen cada vegada més de les empreses i volen que les marques amb què tracten comparteixin els seus valors. L'estratègia de negoci responsable de TSB (el pla *Do What Matters*) garanteix que TSB segueixi creixent de forma sostenible i fent el correcte per als clients, els empleats i la població a qui TSB presta servei. Per a TSB, això significa establir-se com a un referent d'excel·lència per a la protecció dels consumidors a través de la seva garantia de reemborsament en casos de frau, líder al sector, pagar als proveïdors amb promptitud, garantir que hi hagi més dones en llocs de responsabilitat, treballar per ampliar els objectius de diversitat i continuar avançant per assolir la neutralitat de carboni a l'operativa abans de 2030.

Principals magnituds

El benefici net es situa en 118 milions d'euros al tancament de l'exercici 2021, augmentant significativament respecte de l'any anterior, que es situava en -220 milions d'euros, derivat del creixement del marge bàsic, del registre de costos més baixos i de menors dotacions.

El marge d'interessos totalitza 1.011 milions d'euros i és superior a l'any anterior en un 14,3 %, recolzat en el fort creixement dels volums d'hipoteques.

Les comissions netes creixen un 24,9 % interanual principalment per comissions més grans de serveis, destaquen les comissions de targetes.

Les despeses d'explotació es situen en -785 milions d'euros i es redueixen un 10,3 % interanual per la millora tant de les despeses de personal i com de les despeses generals. El 2021 es registren -19 milions d'euros de costos no recurrents a conseqüència del tancament d'oficines. L'exercici 2021 la despesa per dotació a provisions i

deterioraments s'ha vist compensat amb l'alliberació de provisions per la COVID-19 a causa de l'actualització dels escenaris macroeconòmics amb un nivell d'atur menor i un índex més alt de preus de l'habitatge. L'any anterior incorporava provisions extraordinàries associades a l'impacte de la COVID-19.

A l'impost sobre beneficis del 2021 es registra una reducció impositiva de 23 milions d'euros a causa de la promulgació al Parlament del Regne Unit de l'augment de l'impost de societats, del 19 % al 25 % a partir de l'abril del 2023.

En milions d'euros

	2021	2020	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	1.011	885	14,3
Comissions netes	121	96	24,9
Marge bàsic	1132	981	15,3
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	2	25	(90,3)
Resultats mètode de participació i dividendes	—	—	—
Altres ingressos i despeses d'explotació	(33)	2	(2.096,3)
Marge brut	1.101	1.008	9,2
Despeses d'explotació i amortització	(942)	(1.035)	(9,0)
Marge abans de dotacions	159	(27)	(685,4)
Provisions i deterioraments	—	(240)	(100,0)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	(9)	(4)	120,6
Resultat abans d'impostos	150	(271)	(155,4)
Impost sobre beneficis	(32)	51	(162,6)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	118	(220)	(153,7)
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	4,5 %	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	71,3 %	86,8 %	—
Ràtio de morositat	1,4 %	1,3 %	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 amb total provisions	38,1 %	57,4 %	—

Principals magnituds del negoci bancari Regne Unit

La inversió creditícia bruta viva de clients mostra un creixement del 19,1 % interanual basada en l'apreciació de la lliura. A tipus de canvi constant, hi ha hagut un creixement de l'11,3 % interanual per l'augment de la cartera hipotecària.

Els recursos de clients al balanç presenten un augment de l'11,9 %. A tipus de canvi constant, hi ha hagut un creixement del 4,6 % interanual per l'augment en comptes corrents que reflecteixen nivells més alts d'estalvi del consumidor.

	2021	2020	Variació interanual (%)
Actiu	55.657	47.284	17,7
Inversió creditícia bruta viva de clients	44.050	36.977	19,1
Passiu	53.012	45.566	16,3
Recursos de clients en balanç	42.779	38.213	11,9
Finançament majorista mercat de capitals	2.975	2.319	28,3
Capital assignat	2.645	1.736	52,3
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	5.762	6.709	(14,1)
Oficines	290	454	(36,1)

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 per aliances comercials per oferir crèdit al consum. Cap a finals de 2021 es va començar amb el tancament dels negocis digitals, com a estratègia per donar més impuls a la banca tradicional, aquest procés de tancament serà conclòs a principis de 2022.

Prioritats de gestió el 2021

Durant l'exercici han continuat els estralls 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. En aquest entorn, l'exercici de les filials mexicanes (Banc Sabadell, IBM) ha estat positiu, ja que es troba per sobre del pressupost de l'exercici.

L'any 2021 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:

- A Banca Corporativa s'ha apuntalat la Divisió Fiduciària de Banc Sabadell i l'operació d'Instruments Financers Derivats, cosa que ha permès oferir un servei més integral al segment de finançament estructurat i enfortir l'enllaç amb els clients.
- La Banca Empresarial es va caracteritzar per la millora de les nostres capacitats transaccionals, iniciativa que continuarà durant el 2022. 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 optat per iniciar el tancament dels negocis digitals, a finals de l'exercici, i centrar-se en els negocis amb majors avantatges competitiu que permetin millorar la rendibilitat del banc.

De manera transversal, es van implementar iniciatives com ara: 1) pla de prevenció de morositat amb suport de reestructuració, 2) enfortiment de l'arquitectura tecnològica, i 3) 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 2021 s'ha fet un exercici de planificació financera alineat amb el 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 ara 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.

El 6 de juliol de 2021, l'agència HR Ratings va ratificar les qualificacions creditícies de llarg i curt termini a escala nacional mexicana, mantenint HR AA+ (a llarg termini) amb perspectiva estable i també mantenint HR1 (a curt termini), la qual es basa en el suport financer i operatiu per

part de Banc Sabadell, ja que continua mostrant nivells de morositat baixos, a més dels nivells de solvència i diversificació de la cartera creditícia per zona geogràfica.

Principals magnituds

El benefici net al tancament de l'exercici 2021 arriba a 1 milió d'euros, fet que suposa una caiguda interanual principalment per la reducció del marge d'interessos i per l'increment de costos i dotacions.

El marge d'interessos es situa en 113 milions d'euros i cau un 1,4 % afectat pels menors volums.

Les comissions netes es situen en 11 milions d'euros, i així creixen un 41,6 % respecte a l'any anterior per la realització d'operacions singulars, així com per la major activitat.

Les despeses d'explotació es situen en -81 milions d'euros, per la qual cosa presenten un creixement respecte de l'any anterior per despeses de personal i generals de tecnologia més grans.

Les dotacions i els deterioraments es situen en -32 milions d'euros, augmentant així respecte a l'any anterior principalment per actualització dels models de càlcul del deteriorament del valor per risc de crèdit.

En milions d'euros

	2021	2020	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	113	114	(1,4)
Comissions netes	11	7	41,6
Marge bàsic	123	122	1,2
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	—	4	(98,1)
Resultats mètode de participació i dividends	—	—	—
Altres productes i càrregues d'explotació	(10)	(14)	—
Marge brut	114	112	1,3
Despeses d'explotació i amortització	(89)	(82)	9,4
Marge abans de dotacions	24	30	(20,5)
Provisions i deterioraments	(32)	(28)	17,4
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	(0,011)	—	—
Resultat abans d'impostos	(8)	3	(382,0)
Impost sobre beneficis	9	1	557,9
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	1	4	(88,1)
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	0,1 %	0,8 %	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	71,1 %	64,3 %	—
Ràtio de morositat	1,0 %	0,5 %	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 amb total provisions	265,7 %	231,6 %	—

Principals magnituds del negoci bancari Mèxic

La inversió creditícia bruta viva de clients presenta un creixement del 5,6% interanual amb el suport de l'evolució del peso mexicà. A tipus de canvi constant, presenta una caiguda d'un 1,3% per una política conservadora en la concessió de nous crèdits.

Els recursos de clients en balanç augmenten un 23,0% interanual amb el suport de l'evolució del peso mexicà. A tipus de canvi constant, presenten un creixement del 16,2%.

En milions d'euros

	2021	2020	Variació interanual (%)
Actiu	5.128	4.584	11,9
Inversió creditícia bruta viva de clients	3.773	3.574	5,6
Exposició immobiliària (net)	—	—	—
Passiu	4.550	4.041	12,6
Recursos de clients en balanç	2.453	1.993	23,1
Capital assignat	578	551	4,9
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	453	489	(7,4)
Oficines	15	15	—

Principals magnituds del negoci bancari Mèxic