

Junta General Ordinària d'Accionistes

Sabadell, 31 de març de 2016

Discurs del president, Sr. Josep Oliu

Senyores i senyors accionistes,

El 134è exercici de Banc Sabadell, corresponent a l'any 2015, ha transcorregut en un entorn econòmic i geopolític global complex. Les variables fonamentals de l'economia espanyola han estat positives, impulsades pels baixos tipus d'interès i el menor cost de l'energia, així com per una fase de recuperació del cicle econòmic després de set anys de baixa inversió. I també hi ha influït l'efecte positiu de les reformes empreses en l'àmbit de la liberalització econòmica i, en especial, les reformes del sistema financer i del mercat laboral.

Tanmateix, sobre la base d'aquestes variables fonamentals positives, al nostre país s'han anat configurant perspectives incertes que han dominat el mercat borsari durant la segona meitat de l'any.

La reducció excessivament ràpida del preu de l'energia i de les matèries primeres, tot i que ha afavorit el consum als països importadors de petroli com ara els de la zona euro, també ha fet sorgir problemes en els països emergents que depenen de les matèries primeres i especialment en aquells que els anys de la crisi havien estat els més afavorits, com són els de l'àrea llatinoamericana.

D'altra banda, la voluntat de tornar a una política de tipus d'interès positius per part de la Reserva Federal dels Estats Units, així com la perspectiva de polítiques monetàries en sentit contrari a Europa, per part del Banc Central Europeu, han provocat una volatilitat extrema als mercats financers, en la qual encara estem immersos.

En aquestes variables econòmiques generadores d'escenaris incerts, s'hi han afegit a més a més altres factors negatius que són conseqüència dels escenaris geopolítics internacionals i també, en menor escala, de les circumstàncies polítiques que hi ha al nostre país.

Així mateix, l'arribada massiva de refugiats l'estiu passat és un repte mai viscut pels països de la Unió Europea. La manera com s'ha d'afrontar ha fet evident actituds polítiques molt contraposades que han obert un debat crucial al si de la Unió sobre els seus fonaments i limitacions.

Finalment, el procés de consulta al poble britànic sobre la seva permanència a la Unió Europea genera, fins que es dugui a terme, una gran incertesa, no tan sols per les conseqüències que això podria tenir sobre l'economia britànica, sinó, i sobretot, per les conseqüències que implicaria per a la resta de països de la Unió Europea i el seu grau d'entusiasme i compromís amb el projecte europeu.

No obstant això, l'economia espanyola, com els deia al començament, ha continuat la senda de recuperació iniciada l'exercici anterior i ha destacat en positiu per sobre del conjunt de la zona euro, amb un creixement del PIB superior al 3%, sostingut per un fort augment de la demanda interna i un relatiu bon comportament de les exportacions, malgrat l'entorn internacional desfavorable.

En línia amb aquesta evolució favorable de l'economia, la taxa d'atur ha reflectit una tendència a la baixa i reula sis punts des dels màxims a què es va arribar a final de 2012. Amb tot, és necessari mantenir aquest bon pols econòmic alguns anys, així com portar a terme al mateix temps reformes addicionals. Una taxa d'atur, encara a prop del 20%, és una veritable lacra per a la competitivitat de la nostra economia i implica un desajustament social que s'agreuja per a aquelles persones que no aconsegueixen entrar en la força activa de treball.

El bon to de l'economia ha estat acompanyat també d'un pla de correcció dels dèficits de les administracions públiques, que tot i que encara no ens situa en una zona de confort respecte als requeriments i compromisos de la Unió Europea, té com a objectiu aconseguir un equilibri financer sostenible a llarg termini.

Estem encara per sobre del 4% i lluny del compromís necessari de situar el dèficit públic per sota del 3% aquest any. El nivell de deute públic espanyol ha arribat pràcticament al 100% del PIB, cosa que obstaculitza, en gran mesura, portar a terme polítiques de despesa

pública. Reduir el dèficit requereix una consciència política comuna, enfocada a l'eficiència de la despesa pública, per tal d'intentar mantenir els objectius de benestar dins de les restriccions pressupostàries.

Fa falta una assignació fiscal territorial adequada que permeti poder responsabilitzar i demanar comptes a cada administració de l'eficiència de l'ús dels seus recursos i, al mateix temps, un esquema fiscal que, tot i ser suficient per a la recaptació, no desincentivi l'esforç ni l'estalvi. Si no es fes així, el dinamisme intrínsec de la nostra economia es frenaria i disminuiria conseqüentment la taxa potencial de creixement i, per tant, de creació d'ocupació.

Les condicions de finançament del Banc Central Europeu són un element temporal de suport dels nostres comptes públics, però no es poden considerar permanents i, per això, no ens haurien de portar a treure el focus de l'eficiència fiscal en tots aquells elements que es debaten en el conjunt de les finances públiques.

Mai no havíem previst tipus d'interès negatius, ni les nostres relacions contractuals estan preparades ni van ser pensades per a l'escenari en què estem entrant.

Això desincentiva l'estalvi, genera dificultats legals d'interpretació de contractes i pressiona els marges dels bancs. Encara queda per veure, però, si aquestes mesures, que pretenen l'activació de la inversió

productiva i del consum, s'afermen en l'economia fins a generar taxes d'inflació positives.

Amb tot i això, no esperem un canvi de tendència en un període curt de temps i, per tant, els bancs hauran d'adaptar les seves polítiques comercials de diferencials i de referències en funció del nou escenari.

En l'àmbit de la regulació, l'Autoritat Bancària Europea, l'EBA, va publicar el novembre passat els resultats d'un exercici de transparència per valorar les posicions relatives de les diferents entitats de la Unió Europea quant a liquiditat i solvència. Les entitats espanyoles es van evidenciar menys palanquejades que la mitjana de les entitats europees i amb una cobertura més gran sobre els actius deteriorats i alhora mostraven ràtios d'eficiència i de rendibilitat millors.

Banc Sabadell va tancar l'exercici de 2015 amb una ràtio de capital Common Equity Tier 1 *fully loaded* de l'11,4%, molt per sobre de les exigències reguladores, que es situen en el 9,25%. Aquest percentatge està entre els més baixos requerits a la banca espanyola, cosa que comporta una valoració millor del perfil relatiu de risc del banc respecte a la resta d'entitats.

Aquesta posició s'ha aconseguit després de l'operació de compra del banc britànic TSB i de l'ampliació de capital que vam fer per adquirir-lo, buscant en tot moment la millor gestió del capital necessari per encarar la transacció. En aquest sentit, els requeriments rebuts i la nostra posició de capital suficientment folgada confirmen l'adequació de la

gestió de capital efectuada, durant el mateix any en què el perfil de risc del banc ha canviat de manera substancial.

Des del començament com a nou regulador, el Sistema Europeu de Regulació i Supervisió s'ha focalitzat en els sistemes de govern corporatiu dels bancs, que es sobreposen als que la Comissió Nacional del Mercat de Valors ha estat promovent en el context de les societats cotitzades.

El model de govern corporatiu de Banc Sabadell es basa en normes de conducta ancorades en la transparència i l'ètica, que inspiren el model de govern corporatiu que el Sabadell té des de l'inici i que s'ha adaptat als requeriments més exigents de les normes i les recomanacions actuals.

Com poden comprovar a l'Informe de Govern Corporatiu inclòs als comptes anuals i posat a disposició seva amb la documentació d'aquesta Junta General, Banc Sabadell compleix la totalitat de les recomanacions de bon govern exigides per la Comissió Nacional del Mercat de Valors a les entitats cotitzades.

La incorporació de nous consellers independents, després de la decisió adoptada per aquesta Junta l'any passat, el paper actiu i compromès de tots els consellers, la nova configuració de les comissions delegades del Consell i la tasca portada a terme per la figura del conseller independent coordinador, entre altres qüestions, ens permeten afirmar

que avui Banc Sabadell respon als estàndards més elevats en matèria de govern corporatiu.

En aquest marc d'adequació de les nostres normes, reglaments interns i polítiques retributives adequades a la filosofia de govern corporatiu establert pels òrgans de supervisió, s'hi inclouen algunes de les propostes d'acord que avui es presenten.

Primer de tot, en les propostes d'acord dels punts quart, cinquè i sisè de l'ordre del dia s'inclouen la modificació de determinats articles dels Estatuts de Banc Sabadell i del Reglament de la Junta General i la presa de raó del Reglament del Consell. Cap de les modificacions es pot qualificar de rellevant, sinó que tenen com a finalitat adaptacions derivades de recomanacions i normes aplicables aquest exercici, juntament amb el compromís de mantenir aquestes normes actualitzades d'acord amb els nivells més alts d'exigència.

En segon lloc, seguint amb la política i el compromís de transparència, i tot i que l'any passat la Junta General va aprovar l'Informe anual sobre Remuneracions dels consellers que incloïa la política de remuneracions per als tres pròxims anys, el Consell d'Administració ha considerat convenient, tenint en compte el mateix criteri que la majoria d'entitats cotitzades, sotmetre a aprovació d'aquesta Junta General la política de remuneracions dels membres del Consell d'Administració com un document diferenciat en el punt dotzè de l'ordre del dia. Aquí trobarem els principis generals i els conceptes que integren la retribució dels consellers, tant executius com no executius. I el Consell també ha

considerat sotmetre a votació consultiva, d'acord amb el que es disposa a la llei, l'Informe anual sobre remuneracions dels consellers en el punt tretzè.

En el punt setè de l'ordre del dia, sotmetrem, un any més, a aprovació la proposta d'ampliació del col·lectiu identificat, això és aquelles persones que desenvolupen funcions de molta importància des del punt de vista de la rendibilitat i el risc assumit pel banc l'increment del qual respon a la revisió anual d'aquest col·lectiu d'acord amb les exigències reguladores.

Altrament, en el punt novè de l'ordre del dia, m'agradaria destacar el límit establert a la delegació en el Consell de la facultat per ampliar capital, excloent el dret de subscripció preferent. Respecte a la delegació tradicional que porten a terme la majoria de societats cotitzades i que permet excloure el dret de subscripció preferent fins al 50% del capital social que hi ha en el moment de la delegació, s'estableix, igual com es va fer l'any passat per primera vegada, aquest límit en el 20%, amb la finalitat de garantir els drets dels accionistes minoritaris, en línia amb les recomanacions més avançades en matèria de bon govern i, en particular, al que es disposa a la recomanació cinquena del codi de bon govern.

Finalment, i en aquest mateix capítol d'actuacions en matèria de govern corporatiu, en el punt vuitè de l'ordre del dia, el Consell proposa a la Junta l'aprovació d'un incentiu complementari a llarg termini, basat en l'increment del valor de les accions de Banc Sabadell per als consellers

executius, l'Alta Direcció i un grup ampli de directius del grup Banc Sabadell.

Es tracta d'un pla a tres anys, amb les mateixes característiques dels aprovats els anys 2007, 2010 i 2014, tot i que ara es proposa per primera vegada aprovar-lo abans que s'hagi acabat el pla anterior.

El motiu és incorporar a l'estructura retributiva dels directius de Banc Sabadell un component recurrent que consisteix en una retribució variable a llarg termini, vinculada al valor de l'acció, i complementària a la retribució variable anual obtinguda pel fet d'haver aconseguit els objectius de l'any.

Així, i com es recull a la política retributiva que avui es sotmet a aprovació, els components de la retribució dels directius de Banc Sabadell seran una retribució fixa, una retribució variable i un incentiu complementari a llarg termini vinculat al valor de l'acció. És un sistema d'acord amb les exigències legals i amb les pràctiques internacionals, amb el qual s'aconsegueix equilibrar adequadament els objectius de negoci de l'entitat amb l'esforç professional dels directius i l'evolució del valor de l'entitat, i això esdevé també un element de retenció dels millors professionals.

A continuació, i sense perjudici que després el conseller delegat, Jaume Guardiola, els expliqui amb detall l'evolució dels negocis durant l'exercici de 2015, permetin-me que els destaquï alguns aspectes que crec que són molt significatius.

Aquest exercici ha estat el segon any d'un pla de negoci a tres anys anomenat pla Triple, que es configura sobre la base de tres pilars: transformació, rendibilitat i internacionalització.

Durant el segon any del pla, s'han aconseguit objectius molt més ambiciosos que els que ens havíem proposat en elaborar-lo, sobretot en l'àmbit de la internacionalització i de la transformació de Banc Sabadell en un banc d'abast multinacional, sobre les bases d'una tecnologia potent i la capacitat d'assignació adequada de riscos a diferents territoris.

Els resultats del grup han arribat, en tancar l'exercici de 2015, als 708 milions d'euros, cosa que comporta una ROTE, rendibilitat sobre fons propis tangibles, del 7,6%, després de l'ampliació de capital duta a terme i amb la incorporació, en el nostre perímetre de consolidació, dels resultats de TSB del segon semestre de l'any. Això implica un increment del 90,6% del benefici i un important pas per aconseguir els nostres objectius de final de 2016.

La gestió dels marges, en un entorn de tipus en descens, ha estat encertada i ha permès al banc obtenir un creixement notable dels ingressos, respecte a l'exercici anterior, del 41,7% en el marge d'interessos i del 16,5 % en els ingressos per comissions.

D'altra banda, un cop més hem assolit uns resultats per operacions financeres brillants, derivats de les adequades cobertures del balanç

amb actius, que han contribuït a facilitar un sanejament més gran del balanç.

En aquest context, el banc no té cap limitació respecte a la política de dividends i per això ens ha semblat que, tenint en compte les peticions d'accionistes minoritaris d'anys anteriors, mantindríem, per a l'exercici de 2015, la retribució a l'accionista en la modalitat de retribució flexible, l'anomenat *scrip dividend*, per import de 0,05 euros per acció, complementada amb uns altres 0,02 euros per acció amb el lliurament d'accions procedents de l'autocartera.

Encara que els accionistes minoritaris prefereixen l'*scrip dividend*, ja que poden triar entre percebre la retribució en efectiu o en accions, els accionistes institucionals s'inclinen per rebre el dividend en efectiu. Com els vam dir l'any passat, considerarem ambdues formes de retribució a l'accionista en el futur i el Consell avaluarà i decidirà per a cada exercici quin és el sistema de retribució a l'accionista més convenient, sense que la modalitat actual sigui un precedent.

Aquesta retribució flexible s'instrumenta per mitjà d'una ampliació de capital en els termes inclosos a la tercera proposta de l'ordre del dia.

Voldria referir-me ara a la transformació, un altre dels pilars del pla triennal Triple. Transformació tant del balanç, amb la reducció de la proporció d'actius problemàtics del llegat de la crisi, com transformació comercial i digital, per estar en la primera línia de competitivitat futura.

D'una banda, la ràtio de morositat del grup ha baixat de manera significativa, 495 punts bàsics, i s'ha situat en el 7,8% en tancar l'exercici. L'estoc d'actius dubtosos es redueix a més ritme del que estava previst i s'ha aconseguit una disminució de més de 5.500 milions d'euros des de l'inici del pla Triple. La cobertura del saldo de dubtosos continua millorant i es situa en el 53,6% en el tancament de l'any. El volum d'actius problemàtics s'ha reduït en 3.180 milions d'euros al llarg de l'exercici de 2015, amb una comercialització d'immobles al balanç que es manté a un ritme elevat amb menys descompte.

D'altra banda, mitjançant la transformació comercial i digital, evolucionem el model de negoci per ser líders en experiència de client a tots els segments i impulsar el nostre compromís de mantenir relacions a llarg termini amb els clients. Introduïrem un nou model de relació amb la nostra clientela, enriquit amb noves capacitats digitals, millor sistemàtica comercial i el desplegament de nous models d'oficina, més eficients per al banc i més convenients per al client. Banc Sabadell té com a objectiu mantenir-se en la primera línia en el nou entorn de competitivitat digital.

En aquest sentit cal destacar que, actualment, el 39,1% dels clients actius del banc utilitzen habitualment els nostres serveis de banca en línia i banca mòbil. A més a més, per mitjà del desplegament combinat de noves capacitats digitals, com ara la firma digital o la contractació remota, i noves capacitats físiques, com són nous models d'oficina i el servei de gestió remota, facilitem que aquests clients siguin més autònoms i disposin d'un servei millor. Despleguem així una proposta

de valor diferencial, més simple i adaptada al client multicanal, sense perdre la proximitat, la personalització i la qualitat de servei, essencials per continuar impulsant el creixement del negoci.

I, finalment, el tercer pilar del pla Triple: la internacionalització. El 2015, Banc Sabadell ha protagonitzat un canvi qualitatiu molt significatiu amb la molt rellevant operació d'adquisició del banc britànic TSB.

L'oferta pública d'adquisició que estava en marxa en la passada Junta General del 28 de maig de 2015, va acabar el dia 30 de juny, i un cop adquirit el cent per cent de les accions per Banc Sabadell, TSB va deixar de cotitzar al Regne Unit.

El procés legal de materialització de l'oferta pública d'adquisició, així com de l'exclusió de cotització a borsa ha estat impecable, sense que TSB experimentés cap alentiment significatiu del negoci, més enllà del mes d'anunci per sorpresa de la nostra oferta.

S'ha treballat des del primer moment conjuntament amb els òrgans de govern de TSB, en concordança amb l'autoritat de regulació del Regne Unit, PRA, *Prudential Regulation Authority*, i s'ha aconseguit un equip directiu alineat amb el nostre projecte, així com un consell d'administració i un sistema de govern corporatiu interaccionat amb el del grup i que funciona a plena satisfacció.

En l'actualitat, s'està treballant en el procés de migració de la plataforma de TSB, que avui és la de Lloyds, cap a una nova plataforma basada en la infraestructura de Proteo, que és la plataforma informàtica desenvolupada per Banc Sabadell des de 2001 i que té uns notables avantatges de seguretat i cost, ja que pertany a una nova generació de sistemes d'informació amb bases de dades integrades.

Al mateix temps, TSB ha desenvolupat el seu negoci hipotecari amb molt dinamisme, tant a través dels seus canals de distribució interns com mitjançant intermediaris.

TSB és una marca amb un gran equip al qual s'han integrat alguns dels nostres millors directius i amb una política de servei al client que fertilitza i posa al dia la que a Banc Sabadell hem estat fent des que el "Bon Servei" és el lema de les relacions amb el client.

Durant l'exercici de 2015, el banc ha reforçat també la seva presència a l'Amèrica Llatina desenvolupant el nostre projecte a Mèxic i, al mateix temps, amb la compra del 4,99% del Banco GNB Sudameris de Colòmbia, banc que té una important participació indirecta de la família Gilinski. Aquesta adquisició s'ha complementat amb un acord de col·laboració de caràcter estratègic, que té com a objectiu aprofitar les oportunitats mútues que ofereixen els mercats en què tots dos bancs són presents, i l'obertura d'oficines de representació a Bogotà i Lima.

Aquest desenvolupament cap a la multinacionalitat del banc té com a finalitat una adequada assignació de riscos i de capital en geografies

complementàries i en mercats on la rendibilitat i el creixement puguin donar un *upgrade* al del nostre país d'origen.

Voldria destacar el gran avanç que Banc Sabadell ha fet aquests últims anys. Amb gran esforç hem convertit la crisi en una oportunitat, però els ensenyaments d'aquesta crisi formaran part de la cultura del banc del futur. Les nostres actuacions estaran presidides sempre pels principis de la rectitud i la transparència.

Alhora, continuarem adaptant l'estructura organitzativa del grup a la nova realitat multinacional del banc i als desenvolupaments que l'entorn polític i econòmic produeixin, buscant en tot moment la possibilitat de donar una rendibilitat adequada als nostres accionistes i una sostenibilitat en el temps fonamentada en riscos diversificats i fonts de benefici compensades.

Senyors i senyors accionistes,

Crec que a final de 2016 haurem acomplert els nostres objectius abastament, però sens dubte aconseguir una dinàmica de beneficis i dividends estable i per sobre del cost del capital és el nostre objectiu i compromís amb tots vostès.

Finalment, vull agrair a l'equip de Banc Sabadell les fites assolides, no tan sols en aquest exercici de 2015, sinó també en els anys anteriors,

durant la crisi. Amb Jaume Guardiola, l'Alta Direcció i el conjunt de directius i empleats que formen avui aquesta entitat, hem construït un gran banc. Mantenir-lo en el camí del creixement és un gran repte de futur, però mai com ara estàvem tan preparats per abordar-lo.

Moltes gràcies al Consell d'Administració per les seves aportacions i a tots vostès per la seva confiança.