



> 2020

Relatório de Gestão

Aviso legal

O propósito deste documento é exclusivamente informativo e não se destina a prestar um serviço de assessoria financeira nem a oferta de venda, troca, aquisição ou convite para adquirir qualquer tipo de valores mobiliários, produto ou serviços financeiros da CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P. S.A. (Sociedade Unipessoal) (doravante, CaixaBank Payments&Consumer ou a Sociedade) ou de qualquer outra das sociedades nele mencionadas. Qualquer pessoa que em qualquer momento adquira um valor mobiliário, apenas o deve fazer com base no seu próprio discernimento ou tendo em conta a adequação do valor mobiliário ao seu propósito e confiando apenas na informação pública contida na documentação pública elaborada e registada pelo emissor no contexto dessa informação em particular, recebendo aconselhamento conforme considerar necessário ou adequado às circunstâncias, e não com base nas informações contidas neste documento.

Este documento pode conter declarações prospetivas e estimativas de negócios e rentabilidades futuras, que foram preparadas essencialmente com base em estimativas efetuadas pela Sociedade. Estas previsões e estimativas representam os pareceres atuais da Sociedade sobre as expectativas futuras de negócios, mas determinados riscos, incertezas e outros fatores relevantes podem levar a que os resultados sejam materialmente diferentes do esperado. Estes fatores, entre outros, referem-se à situação do mercado, fatores macroeconómicos, diretrizes regulamentares e governamentais; movimentos nos mercados bolsistas nacionais e internacionais, taxas de câmbio e taxas de juro; alterações na posição financeira dos nossos clientes, devedores ou contrapartes, etc. Estes elementos, juntamente com os fatores de risco identificados em relatórios passados ou futuros, podem afetar negativamente o nosso negócio e o desempenho e resultados acima descritos. Outras variáveis desconhecidas ou imprevisíveis podem fazer com que os resultados sejam materialmente diferentes dos descritos nas previsões e estimativas.

Os relatórios financeiros passados e as taxas de crescimento anteriores não devem ser interpretados como uma garantia do desempenho, resultados futuros ou comportamento e preço da ação. Nenhum conteúdo deste documento deve ser visto como uma previsão de resultados ou lucros futuros. Importa ainda referir que este documento foi elaborado com base nos registos contabilísticos mantidos pela CaixaBank Payments&Consumer e, quando aplicável, pelo Grupo CaixaBank, que incluem certos ajustamentos e reclassificações destinados a homogeneizar os princípios e critérios seguidos pelas sociedades integradas com os da CaixaBank, S.A. (empresa-mãe do Grupo).

A informação financeira contida neste relatório de gestão é apresentada com base em critérios de gestão, embora tenha sido elaborada de acordo com a Circular 4/2019 do Banco de Espanha, de 26 de novembro, que regula a informação financeira pública e confidencial e os modelos de relatórios financeiros das Instituições Financeiras de Crédito. As informações relativas ao Grupo CaixaBank foram preparadas em conformidade com as NIIF adotadas pela União Europeia através de Regulamentos Comunitários, de acordo com o Regulamento 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de julho de 2002, e alterações posteriores.

De salientar expressamente que este documento contém dados fornecidos por terceiros que são geralmente considerados como fontes de informação fiáveis, embora a sua exatidão não tenha sido verificada. Nenhum dos seus administradores, diretores ou colaboradores assume qualquer obrigação, expressa ou implícita, de garantir que estes conteúdos sejam exatos, corretos, íntegros ou completos, de os manter atualizados ou de os corrigir em caso de qualquer inexatidão, erro ou omissão.

De acordo com as Medidas Alternativas de Desempenho ("MAR", também conhecidas pela sigla em inglês, APMs, Alternative Performance Measures) definidas nas Diretrizes sobre Medidas Alternativas de Desempenho publicadas pela European Securities and Markets Authority em 30 de junho de 2015 (ESMA/2015/1057) ("as Diretrizes ESMA"), este relatório utiliza certas MAR, que não foram auditadas, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão da evolução financeira da empresa. Estas medidas devem ser consideradas como informação adicional e não devem de modo algum substituir a informação financeira elaborada ao abrigo das Normas Internacionais de Informação Financeira ("NIIF"), também conhecidas pela sua sigla em inglês como "IFRS" (International Financial Reporting Standards). Além disso, a forma como o Grupo define e calcula estas medidas pode ser diferente de outras medidas semelhantes calculadas por outras empresas e, portanto, podem não ser comparáveis. Consulte o relatório para obter detalhes sobre as MAR utilizadas, bem como para a conciliação de certos indicadores de gestão com os indicadores apresentados nos relatórios financeiros consolidados elaborados ao abrigo das NIIF.

Sem prejuízo do regime legal ou outras limitações impostas pelo Grupo CaixaBank que possam ser aplicáveis, é expressamente proibida qualquer forma de exploração deste documento e das criações e sinais distintivos que incorpora, incluindo qualquer tipo de reprodução, distribuição, cessão a terceiros, comunicação pública e transformação, através de qualquer tipo de suporte e meio, para fins comerciais, sem autorização prévia e expressa dos seus respetivos titulares. O incumprimento desta proibição pode constituir uma infração punível ao abrigo da legislação em vigor.

Os números são apresentados em milhares de euros, a menos que seja explicitamente indicada a utilização de outra unidade monetária, e podem ser apresentados em dois formatos, milhares de euros ou M € indistintamente.

A informação contida neste documento refere-se a CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P. S.A. (Sociedade Unipessoal) (doravante, CaixaBank Payments&Consumer ou a Sociedade). Sempre que a informação se referir ao Grupo (CaixaBank e suas subsidiárias), a mesma será explicitamente identificada (Grupo CaixaBank ou Grupo).

Índice

1. A nossa identidade

- 1.1 Estrutura acionista
- 1.2 Governo corporativo
- 1.3 Modelo de negócio

2. Gestão do risco

3. Contexto e perspetivas

- 3.1 COVID-19: resposta à emergência e contribuição para a recuperação

4. Estratégia

5. Resultados e informação financeira

6. Informação não financeira

Glossário

Este Relatório de Gestão foi elaborado em conformidade com o Código Comercial e o Decreto-Lei Real 1/2012, de 2 de julho, sobre Sociedades de Capital. A informação não financeira correspondente à CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P. S.A. (Sociedade Unipessoal) está incluída no Relatório de Gestão Consolidado do Grupo CaixaBank, que está disponível juntamente com as Contas Anuais Consolidadas do Grupo CaixaBank correspondentes ao exercício anual encerrado a 31 de dezembro de 2020 e que será registado no Registo Comercial de Valência.

Na elaboração do presente documento, considerou-se o *Guia de Elaboração do Relatório de Gestão das Entidades Cotadas da CNMV*.

Desde 1 de janeiro de 2021 até à data de elaboração do presente relatório, não se registaram acontecimentos significativos no desenvolvimento da Sociedade que não sejam mencionados neste documento ou nas contas anuais que o acompanham.

1. A nossa identidade

O CaixaBank é um grupo financeiro com um **modelo de banca universal socialmente responsável** com uma visão a longo prazo, baseada na **qualidade, proximidade e especialização**, que oferece uma proposta de valor de produtos e serviços adaptada a cada segmento, assumindo a inovação como um desafio estratégico e uma característica distintiva da sua cultura, e cujo posicionamento de liderança na banca de retalho em Espanha e Portugal lhe permite desempenhar um papel fundamental na contribuição para o crescimento económico sustentável.

CaixaBank, S.A. é a empresa-mãe de um grupo de serviços financeiros cujas ações estão cotadas nas bolsas de Barcelona, Madrid, Valência e Bilbao e no mercado contínuo, fazendo parte do IBEX-35 desde 2011, bem como do Euro Stoxx Bank Price EUR, do MSCI Europe e do MSCI Pan-Euro.



A nossa missão: Contribuir para o **bem-estar financeiro** dos nossos clientes e para o **progresso de toda a sociedade**

A CaixaBank proporciona aos seus clientes as melhores ferramentas e aconselhamento especializado para tomar decisões e desenvolver hábitos que são uma fonte de **bem-estar financeiro** e que lhes permitem, por exemplo, realizar um planeamento adequado para fazer face a despesas recorrentes, proteger-se contra imprevistos, manter o seu poder de compra durante a reforma ou tornar os seus sonhos e projetos realidade.

Fazemo-lo através de:

- Aconselhamento especializado
- Ferramentas de simulação e monitorização das finanças pessoais.
- Métodos de pagamento práticos e seguros.
- Uma gama completa de produtos de poupança, pensões e seguros.
- Crédito concedido de modo responsável.
- Garantindo a segurança das informações pessoais dos nossos clientes.

Além de contribuir para o bem-estar financeiro dos nossos clientes, o nosso propósito é **apoiar o progresso de toda a sociedade**. Somos uma entidade retalhista enraizada nos locais onde trabalhamos e, como tal, sentimo-nos envolvidos no progresso das comunidades onde desenvolvemos a nossa atividade.

Contribuímos para o progresso da sociedade:

- Canalizando a poupança e o financiamento de modo eficaz e prudente e garantindo um sistema de pagamento eficiente e seguro.
- Através da inclusão e educação financeira; a sustentabilidade ambiental; o apoio à diversidade; com os programas de assistência à habitação; ou através da promoção do voluntariado corporativo.
- E, naturalmente, através da nossa colaboração com a Assistência Social da Fundação Bancária "la Caixa", cujo orçamento é parcialmente financiado pelos dividendos que a CriteriaCaixa recebe da sua participação na CaixaBank. Uma parte significativa deste orçamento é direcionada para necessidades locais identificadas pela rede de agências da CaixaBank em Espanha e do BPI em Portugal.

Os Nossos Valores



Qualidade



Compromisso Social



Confiança

A Nossa Missão

Contribuir para o bem-estar financeiro dos nossos clientes e para o progresso de toda a sociedade

A Nossa Cultura



As pessoas em primeiro lugar



Agilidade, a nossa atitude



Colaboração, a nossa força

A Nossa Estratégia

Grupo financeiro líder e inovador, com o melhor serviço ao cliente e uma referência na banca socialmente responsável.



Clientes

- Ser uma referência.
- Relação baseada na proximidade e confiança.
- Excelência no serviço.
- Proposta de valor para cada segmento.
- Aposta na inovação.



Acionistas

- Criação de valor a longo prazo.
- Oferecer uma rentabilidade atrativa.
- Relação próxima e transparente.



Sociedade

- Maximizar a contribuição para a economia do país.
- Estabelecer relações estáveis e de confiança com o ambiente.
- Contribuir para a resolução dos desafios sociais mais urgentes.
- Transição para uma economia baixa em carbono.



Colaboradores

- Garantir o seu bem-estar.
- Contribuir para o seu desenvolvimento profissional.
- Promover a diversidade e a igualdade de oportunidades e a conciliação.
- Preponderância de critérios meritocráticos.



Modelo de Banca Universal

Socialmente responsável, que abrange todas as necessidades financeiras e de seguros

1.1 Estrutura acionista

A 31 de dezembro de 2020, o capital social da CaixaBank Payments&Consumer é representado por 148.686 ações de 909 euros de valor nominal cada uma, pertencentes a uma única classe e série, com direitos de voto e dividendos idênticos, e representadas por lançamentos contabilísticos. A CaixaBank, S.A. é Acionista Único da Sociedade.



As operações de compra e venda de ações próprias pela Sociedade são realizadas de acordo com a legislação em vigor e as deliberações do Acionista Único da Sociedade.

Durante o exercício de 2020, a CaixaBank Payments&Consumer não adquiriu ações próprias. Todas as ações da CaixaBank Payments&Consumer são detidas pelo Acionista Único, CaixaBank, S.A.

No mesmo sentido, a CaixaBank Payments&Consumer detém 3.466 ações da CaixaBank, S.A. no encerramento do exercício de 2020 (4.278 em 2019), no montante de 9,7 mil de euros, cujo objetivo é remunerar os administradores da Sociedade. Durante o exercício de 2020, não adquiriu quaisquer ações da CaixaBank, S.A. e entregou 812 ações no valor de 2 mil euros como remuneração aos administradores da Sociedade.

As informações sobre a aquisição e alienação de ações próprias e ações da empresa-mãe durante o exercício estão incluídas na Nota 17 "Capital Próprio" das Contas Anuais anexas.



1.2 Governo corporativo

Um Governo Corporativo sólido permite às empresas manter um processo de tomada de decisões eficiente e metódico, uma vez que implica clareza na atribuição de funções e responsabilidades e, simultaneamente, promove uma gestão adequada dos riscos e um controlo interno eficiente, o que favorece a transparência e limita o surgimento de potenciais conflitos de interesses. Tudo isto promove a excelência da gestão que resulta num maior valor para a empresa e, portanto, para os seus *stakeholders*.

De acordo com o compromisso com a nossa missão e visão, a integração de boas práticas de Governação Corporativa na nossa atividade é indispensável e é uma prioridade estratégica para alcançar uma empresa bem gerida e obter reconhecimento por isso.

A estrutura de Governo Corporativo da Sociedade é apresentada a seguir:

- Conselho de Administração: gere e representa a Sociedade e define o seu sistema de governo corporativo para assegurar uma gestão sã e prudente, incluindo a distribuição adequada de funções na organização e a prevenção de conflitos de interesses, acompanhando a aplicação do referido sistema e controlando e avaliando periodicamente a sua eficácia.
- Comissão de Auditoria: monitoriza a informação financeira e o resultado da auditoria, o processo de elaboração e apresentação da informação financeira e informa o Conselho de Administração sobre a informação financeira e não financeira relacionada que a Sociedade deve tornar pública.
- Comissão de Riscos: presta assessoria ao Conselho de Administração sobre a estratégia e apetência global pelo risco, informa sobre o quadro de apetência pelo risco e propõe ao Conselho de Administração a política de riscos da Sociedade.
- Comissão de nomeações e remunerações: lidera o processo de nomeação de novos membros independentes do Conselho de Administração e de membros da alta direção, estabelece os princípios gerais e o quadro da política de remuneração do Conselho de Administração, bem como a remuneração dos altos executivos, e informa sobre a política geral de remunerações.
- Comissão de inovação, tecnologia e transformação digital: apoia e aconselha o Conselho de Administração na implementação do plano estratégico sobre questões relacionadas com a transformação digital e a inovação tecnológica.



Alterações na composição do Conselho

Durante o exercício de 2020, 3 membros cessaram funções do Conselho de Administração da CaixaBank Payments&Consumer. A composição do Conselho de Administração da Sociedade à data da elaboração destas contas anuais é a seguinte:

Composição do Conselho de Administração

- Sr. Juan Antonio Alcaraz García (Presidente)
- Sr. Juan Miguel Gandarias Zúñiga (Administrador-Delegado)
- Sra. Rita Almela Conesa
- Sr. Matthias Bulach
- Sr. José Manuel Gabeiras Vázquez
- Sr. Alfredo García-Valdés Yrizar
- Sra. Laura González-Estéfani Ramiro
- Sra. María Victoria Hernández Valcárcel
- Sr. Jesús Moreira Goicoechea
- Sr. Juan Morlá Tomás
- Sr. Ignacio Redondo Andreu (Secretário)
- Sra. Susana Voces Gómez
- Sr. David Griera Perramon
- Sra. Mireia Agelet Cusiné (Vice-secretária não administradora)

1.3 Modelo de negócio

A CaixaBank Payments & Consumer é a sociedade líder em Espanha na área do financiamento ao consumo e serviços de pagamento. Foi criada em 2019 como resultado da fusão da CaixaBank Payments e da CaixaBank Consumer Finance e engloba até 20 filiais especializadas no consumo e métodos de pagamento.

Trata-se de uma sociedade com um elevado potencial de crescimento e uma vocação internacional e, desde o ano da sua criação, está também presente em Portugal.

A missão da empresa está centrada no desenvolvimento de soluções para oferecer a melhor experiência de pagamento e facilitar o financiamento dos projetos dos clientes, de uma forma simples, ágil e responsável, através dos seus próprios canais e acordos com grandes distribuidores comerciais.

Tudo isto, empoderando pessoas e negócios para que atinjam as suas metas, cocriando soluções de pagamento e financiamento completas, disruptivas e com orientação internacional, sempre com base na responsabilidade social.

A Sociedade é presidida por Juan Antonio Alcaraz, também diretor-geral da CaixaBank, e o seu administrador-delegado é Juan Gandarias. A empresa gere um crédito vivo de cerca de 8.300 milhões de euros e é a entidade líder em pagamentos com cartão, com 20,4 milhões de unidades vendidas e uma quota de faturação de 23,3% em compras e 24,1% através de terminais POS nas lojas. É de salientar os 15% nos pagamentos por telemóvel e a penetração de 10,5% das suas vendas através de canais digitais. A atividade da CaixaBank Payments & Consumer contribui com cerca de 16% do lucro líquido do grupo para a CaixaBank.

Promover uma cultura centrada nas pessoas: talento, agilidade e responsabilidade. Por um lado, posiciona-se como uma referência nestes campos e implementa as metodologias de trabalho necessárias. Por outro lado, procura também implementar medidas que promovam a atração e retenção de talentos, identificando simultaneamente posições-chave para o futuro e realizando um plano de formação específico em TI/digital.



2. Gestão do risco

A CaixaBank Payments&Consumer, no âmbito do Grupo CaixaBank, mantém uma adequação de capital confortável e métricas de liquidez favoráveis, em consonância com o seu modelo de negócio.

Os sistemas de gestão de riscos implementados são adequados em relação ao perfil de risco da Sociedade.

» ELEMENTOS CENTRAIS DA GESTÃO E CONTROLO DOS RISCOS



Governança e organização

Desenvolve-se através de políticas, normas e procedimentos internos que asseguram a supervisão adequada por parte dos órgãos de governo e comités diretivos, bem como a especialização da equipa humana.

Os elementos centrais da estrutura de governação da CaixaBank Payments&Consumers consistem no Conselho de Administração, no Comité de Direção, na Comissão de Riscos e na Comissão de Auditoria.

Processos estratégicos de gestão do risco

A CaixaBank Payments&Consumer, considerando neste contexto os processos de gestão de risco do Grupo CaixaBank, dispõe de um sistema de governação, gestão e controlo de riscos, cujos elementos incluem os seguintes processos estratégicos de gestão de risco, cujo objetivo é a

identificação, medição, monitorização, controlo e *reporting* de riscos, que é um dos pilares fundamentais da sua estratégia de gestão.

1. Identificação e avaliação de riscos. (Risk Assessment).
Exercício anual de autoavaliação do perfil de risco da Sociedade, realizado pela primeira vez em 2020. Incorpora um processo de identificação de eventos estratégicos que afetam um ou mais riscos que, devido ao seu potencial impacto a médio ou longo prazo, devem ser monitorizados de forma específica.
2. Taxonomia e definição dos Riscos. Catálogo de riscos.
Enumeração e descrição dos riscos materiais identificados pelo processo de Risk Assessment com revisão anual. Facilita a monitorização e reporting, a nível interno e externo, dos riscos.

Cultura de riscos

A Cultura de riscos é articulada através de formação, comunicação e avaliação e recompensa do desempenho dos colaboradores, entre outros.

Estrutura de Controlo Interno

Estrutura baseada no modelo das três Linhas de Defesa que proporciona um grau de segurança razoável na realização dos objetivos da Sociedade e assegura uma gestão prudente do negócio e uma operação eficaz e eficiente.

Gestão e ações dos riscos do catálogo

Para os diferentes riscos identificados no Catálogo de Riscos, apresentam-se a seguir os aspetos mais relevantes em relação à sua gestão e ações no exercício de 2020:

- A inclusão do risco de Modelo para refletir a relevância dos modelos nos processos de decisão do Grupo, bem como o alinhamento com as recomendações dos reguladores e as práticas do setor.
- O alargamento do âmbito do risco de Fiabilidade da Informação (anteriormente denominado Fiabilidade da Informação Financeira) para cobrir tanto a informação financeira como a não financeira.

Evolução do risco em 2020

Para os diferentes riscos identificados no Catálogo de Riscos, apresentam-se a seguir os aspetos mais relevantes em relação à sua gestão e ações no exercício de 2020:

Riscos do Modelo de Negócio

Principais marcos em 2020



Em 2020, a rentabilidade medida do Grupo CaixaBank foi inferior ao custo do capital num contexto de crise económica global provocada pela pandemia. No entanto, neste cenário e apesar da persistência das taxas em níveis mínimos, as receitas core do Grupo CaixaBank resistiram e permaneceram praticamente ao mesmo nível de 2019. O Grupo também reduziu significativamente as suas despesas de exploração recorrentes. Além disso, o Grupo CaixaBank criou um fundo genérico de 1.252 M€, dos quais 98 M€ foram atribuídos à Sociedade, para a futura imparidade da carteira de créditos.

Durante o ano de 2020, não se registaram acontecimentos com um impacto relevante no risco de liquidez e financiamento.

Riscos específicos da Atividade Financeira

Principais marcos em 2020



A situação resultante da COVID-19 exigiu a tomada de certas ações de apoio aos clientes num contexto de forte queda da procura e da atividade.

As consequências da pandemia constituíram os principais marcos na gestão do risco de crédito, sendo os mais relevantes:

- Para as Pessoas Singulares que sofreram um maior impacto provocado pelos efeitos da COVID-19, foi disponibilizada a possibilidade de beneficiar de uma suspensão da obrigação de pagamento através da concessão de uma moratória. As condições de acesso a estas moratórias foram regulamentadas de acordo com as disposições do RDL 8/2020 e 11/2020.
- Adesão ao Acordo Setorial sobre o adiamento de operações de financiamento para clientes afetados pela crise do coronavírus, promovido pela ASNEF, que permite o adiamento de pagamentos dentro de um período específico, proporcionando aos devedores a possibilidade de devolver os pagamentos regulares depois de a situação voltar ao normal. Inicialmente, a duração máxima da moratória poderia ser prolongada até 6 meses, dependendo dos acordos e parcelas estabelecidos.

Além disso, ao longo de 2020, os processos de monitorização e controlo continuaram a ser promovidos, e manteve-se a eficiência dos processos de recuperação.

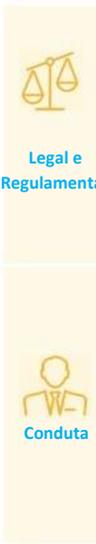
Em 2020, a Política de Gestão de Risco de Participadas Acionistas foi atualizada, melhorando a definição do perímetro de aplicação e mantendo o alinhamento com a última atualização da Política Corporativa de Gestão do Risco de Participadas Acionistas aprovada pelo Conselho de Administração da CaixaBank.

Em 2020 não ocorreram acontecimentos com um impacto significativo sobre o risco estrutural das taxas de juro.

Os efeitos dos empréstimos em moratória, como consequência das medidas económicas tomadas em virtude do impacto da pandemia, não são afetados materialmente para efeitos de risco.

Risco Operacional e Reputacional

Principais marcos em 2020



Em 2020, a monitorização das medidas de flexibilização do quadro regulamentar em resposta à pandemia da COVID-19 desempenhou um papel central. A nível europeu, destacam-se a introdução do Guia de moratórias legislativas e não legislativas da EBA e, a nível nacional, a aprovação e entrada em vigor dos Reais Decretos-Lei (RDL) 8/2020 e 11/2020, e o Acordo Setorial promovido pela ASNEF sobre medidas urgentes extraordinárias para fazer face ao impacto económico e social da COVID-19. Por outro lado, foi dado seguimento às normas previstas para 2021, em particular em matéria de finanças sustentáveis, governação corporativa, pagamentos, dados e cibersegurança.

Em termos de implementação regulamentar, destacam-se: a Portaria ETD/699/2020 de 24 de julho sobre a regulamentação do crédito rotativo; a Circular 4/2020, de 26 de junho, do Banco de Espanha sobre a publicidade de produtos e serviços bancários; e o Real Decreto-Lei 3/2020, de 5 de fevereiro, que transpõe a regulamentação da UE sobre a Distribuição de Seguros (IDD).

Do mesmo modo, em 2020, foi aprovada a Política de Privacidade, que inclui os últimos requisitos regulamentares em relação a estas operações, e a adesão à última atualização da Política Corporativa de controlo e gestão do risco fiscal.

A divulgação e promoção dos valores e princípios de atuação incluídos no Código de Ética e normas de conduta tem continuado a ser encorajada através de programas de formação ligados ao bônus e ao controlo do conhecimento e aceitação das políticas, e os colaboradores, diretores e administradores devem assumir o seu cumprimento como o principal critério que orienta as suas atividades diárias. A este respeito, a meta fixada para 2020 foi atingida.

Em 2020, foi lançado um novo Canal confidencial para consultas e denúncias a nível corporativo, considerado um elemento-chave no *Compliance*, que está alinhado com as melhores práticas do mercado, tendo sido iniciado um *reassessment*, com a colaboração de um especialista externo, no domínio penal da Entidade e das suas participadas. O Conselho de Administração também aprovou a adesão à Política Corporativa da Função de Cumprimento Normativo, e à nova Política Corporativa sobre Comunicação Comercial, que foi acompanhada por um Manual de Prescrição.

Por último, em termos de implementação regulamentar, é de salientar: a Ordem ETD/699/2020, de 24 de julho, sobre a regulamentação do crédito rotativo; a Circular 4/2020, de 26 de junho, do Banco de Espanha sobre a publicidade de produtos e serviços bancários; e o Real Decreto-Lei 3/2020, de 5 de fevereiro, que transpõe a regulamentação da UE sobre a Distribuição de Seguros (IDD). Além disso, foi implementada uma metodologia de identificação, monitorização e *reporting* de GAPS para assegurar a adoção eficiente de regulamentos relativos aos riscos de conduta.



Durante a 2020, teve início o processo de implementação da nova estratégia corporativa para a gestão do risco tecnológico e os novos quadros de governação e gestão dos riscos das tecnologias da informação definidos a nível corporativo. As atividades realizadas inserem-se no projeto de implementação do novo quadro de controlo do Risco Tecnológico implementado nas filiais do CaixaBank em 2019. Esta metodologia está alinhada com as orientações do supervisor em matéria de risco tecnológico, incluindo cenários associados à disponibilidade de TI, segurança da informação e funcionamento e gestão de mudanças TI, entre outros.

Durante 2020, as atividades de medição qualitativa do risco, tais como as autoavaliações do risco operacional, continuaram a ser efetuadas, permitindo: i) obter conhecimentos sobre o perfil de risco operacional e os novos riscos críticos; e ii) manter um processo normalizado de atualização da taxonomia de riscos operacionais, que constitui a base para a gestão deste risco. Na mesma linha, trabalhou-se na medição de risco através de Indicadores de Risco Operacional (KRIs) a fim de antecipar a evolução dos riscos operacionais e levou-se a cabo o exercício de orçamentação de perdas operacionais. No contexto específico da COVID-19 e a fim de analisar os impactos em termos de risco operacional, a Sociedade realizou um exercício de identificação das perdas resultantes do impacto da pandemia e monitorização contínua da sua evolução.

Risco Operacional e Reputacional

Principais marcos em 2020



Fiabilidade da Informação

Durante o exercício de 2020, o Risco de Fiabilidade da Informação não Financeira foi incluído no Catálogo de Riscos. Como resultado, o atual Risco de Fiabilidade da Informação Financeira passou a designar-se Risco de Fiabilidade da Informação, integrando assim a gestão do risco de fiabilidade da informação financeira e não financeira. Além disso, foi criada a Política Corporativa de gestão do risco de Fiabilidade da Informação Financeira, que substitui a Política Corporativa sobre o Sistema de Controlo Interno sobre Informação Financeira e a Política Corporativa sobre Divulgação e Verificação de Informação Financeira. Inclui uma descrição da Governação e do processo de revisão estabelecido em relação ao Relatório de Informação não Financeira.



Reputacional

Em 2020, em resposta aos requisitos do Grupo CaixaBank, foi aprovada a adesão a várias Políticas Corporativas, incluindo a Política Corporativa de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a Política Corporativa de Defesa, a Política Corporativa de Direitos Humanos, e a Política de Relações com Auditores Externos, bem como a adesão à Declaração sobre alterações climáticas do Grupo CaixaBank. Por outro lado, com o intuito de melhorar a medição da reputação, o Grupo CaixaBank aumentou a periodicidade/frequência dos inquéritos de reputação aos clientes e acionistas, passando de inquéritos anuais para trimestrais. Isto irá proporcionar mais informação e mais atualizada sobre as perceções dos *stakeholders* mais relevantes.

A informação sobre os aspetos mais relevantes da gestão e atuações no exercício de 2020 para os vários riscos identificados no Catálogo Corporativo de Riscos pode ser encontrada no ponto 01: A Nossa Identidade - Gestão do risco, no Relatório de Gestão Consolidado do Grupo CaixaBank.

Na Nota 3 das Contas Anuais Individuais do exercício de 2020 são apresentadas informações adicionais sobre a gestão do risco e o modelo de controlo interno do Grupo.



3. Contexto e perspetivas

Contexto económico

Evolução global e zona euro



Em 2020, a COVID-19, e as restrições à atividade necessárias para a conter, levaram o mundo a mergulhar numa recessão abrupta e generalizada (queda estimada do PIB mundial de 3,3%). O seu impacto económico fez-se sentir fortemente durante o primeiro semestre do ano. Entre as economias emergentes, o PIB da China diminuiu -10,0% trimestral no primeiro trimestre, enquanto as economias avançadas sofreram quedas severas no segundo trimestre (EUA: -9,0% trimestral; Zona Euro: -11,8%; Japão: -8,2%; Reino Unido: -19,8%).

Após estas quebras, o levantamento das restrições à mobilidade desencadeou uma recuperação económica e, no terceiro trimestre, o PIB das principais economias internacionais recuperou significativamente (EUA: +7,4% trimestral; Zona Euro: +12,7%; Japão: +5,0%; Reino Unido: +15,5%). Contudo, a atividade está ainda longe de recuperar para níveis pré-pandémicos (sendo a China a exceção) e, de facto, os indicadores sugerem que a recuperação tem vindo a abrandar no final de 2020, à medida que o número de infeções por COVID-19 tem vindo a aumentar.



Ainda assim, os novos surtos estão a ser combatidos com medidas limitadas e a situação é positivamente diferente da situação da primavera de 2020. Contudo, espera-se que a economia global continue a funcionar num ambiente de grande incerteza.

A evolução da pandemia e os avanços médicos continuarão a ser o principal determinante do cenário nos próximos trimestres. Por um lado, o clima de incerteza e as restrições à mobilidade a nível local para enfrentar os surtos irão limitar a capacidade de recuperação da atividade económica nos próximos meses. Por outro lado, os últimos avanços médicos, e em particular o desenvolvimento de vacinas de grande eficácia, deverão favorecer uma vacinação progressiva de segmentos significativos da população já na primeira metade de 2021, o que contribuiria para uma melhoria dos ânimos e daria tração à recuperação. Como resultado, espera-se uma recuperação substancial da atividade económica em 2021 (crescimento global na ordem dos 5,5%).

Neste contexto, convém recordar que todas as áreas de política económica reagiram fortemente a esta conjuntura em 2020. No caso dos EUA, as medidas têm sido muito consideráveis tanto na vertente fiscal como na vertente monetária, duas áreas que continuarão a estar ativas nos próximos trimestres.

Em particular, depois de reduzir as taxas consideravelmente para 0,00%-0,25% e de lançar um amplo pacote de medidas (destacam-se, em particular, as elevadas compras de ativos), em agosto a Fed indicou que manterá uma posição política acomodatória durante um período de tempo alargado (e para além de a economia consolidar a sua recuperação). De facto, modificou o seu quadro estratégico e indicou que, no futuro, irá tolerar temporariamente uma inflação superior a 2%.

Na zona do euro, após uma notável recuperação da atividade no terceiro trimestre, os últimos dados confirmam um desempenho negativo no quarto trimestre, mas sem comprometer a melhoria do crescimento nos próximos trimestres, embora com diferenças substanciais entre países. As economias com uma menor incidência da pandemia, uma estrutura económica menos sensível às restrições de mobilidade e/ou uma maior capacidade de ação da política fiscal serão mais capazes de contornar a conjuntura.

Os últimos avanços médicos, e em particular o desenvolvimento de vacinas de grande eficácia, deverão favorecer uma vacinação progressiva de segmentos significativos da população já na primeira metade de 2021, o que contribuiria para uma melhoria dos ânimos e daria tração à recuperação

Considerando o impacto dispar entre países, vale a pena salientar a aprovação do Plano de Recuperação proposto pela Comissão Europeia (a chamada NGEU, Next Generation EU), que favorecerá uma recuperação sincronizada a nível europeu. Os fundos (360.000 milhões de euros em empréstimos e 390.000 milhões de euros em transferências) representam uma quantia substancial o suficiente

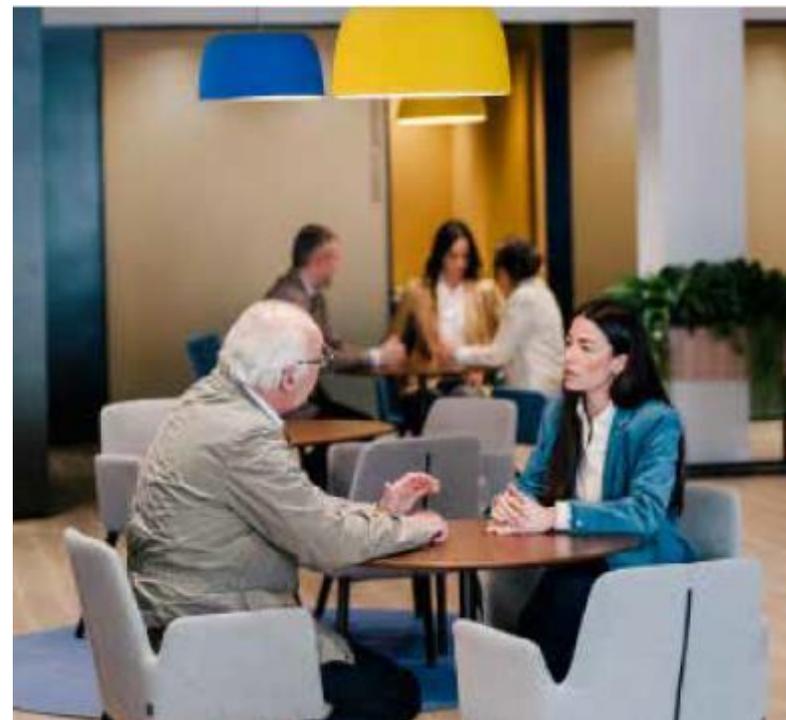
para apoiar a recuperação económica a curto prazo. Além disso, o Plano oferece incentivos para transformar e modernizar as economias (principalmente as transições tecnológicas e ambientais) e contém elementos (tais como a emissão de dívida comunitária em volumes significativos) que poderiam lançar as bases para um salto em frente na construção europeia.

Evolução Espanha

A economia espanhola deve seguir uma dinâmica semelhante à da Europa, embora a importância dos setores particularmente sensíveis às restrições de mobilidade conduza a declínios de atividade um pouco mais acentuados no país (o setor do turismo representa 12,3% do PIB e, no seu conjunto, setores como a restauração e hotelaria, comércio e lazer, transportes e outros, representam cerca de 25% do PIB).

Em 2020 no seu conjunto, o PIB contraiu 11%. **Prevê-se que a recuperação que teve início em meados deste ano ganhe tração em 2021**, com uma recuperação de 6%. Para tal, contribuirão as medidas de estímulo fiscal, tanto nacionais como comunitárias, e o controlo da epidemia através da disponibilidade de várias vacinas.

Prevê-se que **a recuperação que teve início em meados de 2020 ganhe tração em 2021**, com uma recuperação de 6%



Contexto social, tecnológico e competitivo

Rentabilidade do negócio e solvência

A COVID-19 teve um impacto sem precedentes na atividade económica. Neste contexto, a rentabilidade agregada do setor bancário europeu enfraqueceu nitidamente. Em particular, o ROE diminuiu cerca de 3,2 pontos percentuais passando para 2,5% no terceiro trimestre de 2020¹.

Por um lado, esta queda na rentabilidade do setor explica-se pela reduzida capacidade de gerar receitas, como resultado de taxas de juro mais baixas e do abrandamento da atividade.

No caso do setor em Espanha, a margem de juros e as comissões foram particularmente afetadas, com quedas superiores a 5%, numa base anual, nos primeiros nove meses de 2020.

Por outro lado, o aumento significativo das dotações de imparidade por parte das entidades - em antecipação do possível impacto negativo da pandemia na qualidade do crédito - contribuiu muito significativamente para a queda dos lucros do setor. Até ao momento, a qualidade do crédito tem-se mantido estável, graças ao conjunto de medidas implementadas pelo Governo e pelo setor (moratórias, ERTes e esquemas de garantias públicas), que mitigaram significativamente os efeitos da pandemia nos rendimentos das famílias e das empresas e impediram um grande e súbito aumento dos incumprimentos de pagamento. Neste sentido, a rapidez da recuperação económica e a introdução de medidas de flexibilidade (tais como a extensão do vencimento das linhas ICO) ajudará a conter o eventual aumento dos incumprimentos de pagamento. Por outro lado, os níveis de capital mais elevados (em relação à crise 2008-2014) dão ao setor bancário espanhol uma maior capacidade para absorver potenciais perdas, mesmo em cenários mais adversos.

No entanto, a expectativa de retoma dos incumprimentos de pagamento e a manutenção de taxas de juro baixas durante um período de tempo mais longo sugere que a rentabilidade dos bancos permanecerá fraca nos próximos trimestres e que só recuperará muito gradualmente.

Este contexto de queda de receitas por parte das entidades evidencia a necessidade de esforços adicionais para reduzir os custos operacionais e melhorar os níveis de eficiência no setor.

A expectativa de retoma dos incumprimentos de pagamento e a manutenção de taxas de juro baixas durante um período de tempo mais longo, sugere que a rentabilidade dos bancos permanecerá fraca nos próximos trimestres e que só recuperará muito gradualmente

¹ Dados da Autoridade Bancária Europeia

Transformação digital

A digitalização recebeu um forte impulso com a crise sanitária e as medidas de restrição à mobilidade, devido à maior intensidade da utilização de ferramentas digitais e aos progressos realizados em termos da necessidade de digitalização de processos e serviços.

No setor financeiro em particular, a digitalização está a gerar uma maior exigência no sentido de satisfazer os clientes e a facilitar o surgimento de novos concorrentes com modelos de negócio que potenciam as novas tecnologias (fintech e bigtech). Por sua vez, o acesso aos dados e a capacidade de gerar valor a partir deles tornou-se uma importante fonte de vantagem competitiva.

Por outro lado, os padrões de pagamento estão em mudança. Verificou-se uma redução no uso de numerário em favor dos pagamentos eletrónicos. Além disso, o domínio dos pagamentos digitais regista igualmente uma evolução, de um modelo dominado quase exclusivamente por sistemas de cartões (ligados a depósitos bancários) para um modelo mais misto no qual as fintech e as bigtech também estão envolvidas (que começam a oferecer soluções de pagamento alternativas) e no qual surgem novos tipos de dinheiro e métodos de pagamento, como as *stablecoins*. Neste contexto, uma elevada percentagem de bancos centrais está a avaliar a emissão de dinheiro digital do Banco Central como complemento ao numerário.

A CaixaBank enfrenta o desafio da digitalização com uma estratégia centrada na melhoria da experiência do cliente.

Neste sentido, a transformação digital proporciona à Entidade novas oportunidades para conhecer os seus clientes e oferecer-lhes uma proposta de maior valor, através de um modelo de atendimento omnicanal. De igual modo, em resposta à mudança de hábitos resultante da crise sanitária, é dada particular atenção às iniciativas para melhorar a interação com os clientes através de canais não presenciais. Por outro lado, a transformação digital contribui igualmente para aprofundar o desenvolvimento de capacidades como a analítica avançada e a prestação de serviços nativos digitais. Relativamente a este último ponto, a CaixaBank pretende continuar a promover novos modelos de negócio, como o *Imagin*, um ecossistema digital centrado no segmento mais jovem, que oferece produtos e serviços financeiros e não financeiros. Adicionalmente, a Entidade está também a promover novas formas de trabalho (mais transversais e colaborativas) e procura colaborar ativamente com os novos operadores, a fim de melhorar o serviço oferecido aos clientes. No domínio dos pagamentos, a CaixaBank está envolvida em várias iniciativas a nível setorial que procuram impulsionar novas soluções.

A CaixaBank enfrenta o desafio da digitalização com uma estratégia centrada na melhoria da experiência do cliente

Cibersegurança

A transformação digital é fundamental para a competitividade e eficiência dos bancos, mas também aumenta os riscos tecnológicos. Em particular, o cibercrime tem aumentado em volume e gravidade, especialmente na sequência do aumento das operações online, provocado pela pandemia. Por este motivo, os domínios da cibersegurança e da proteção da informação são cada vez mais importantes, tanto na estratégia das entidades como na agenda dos supervisores.

No sentido de lidar com ameaças externas que possam surgir neste domínio, e para assegurar a integridade e confidencialidade da informação, a disponibilidade dos sistemas informáticos e a continuidade do negócio, a CaixaBank monitoriza constantemente o ambiente tecnológico e as aplicações. Esse controlo é efetuado através de revisões planeadas e uma auditoria contínua (incluindo o controlo dos indicadores de risco). Além disso, a CaixaBank realiza análises relevantes para adaptar os seus protocolos de segurança aos novos desafios e dispõe de um plano estratégico de segurança da informação que visa manter a entidade na vanguarda da proteção da informação, de acordo com os melhores padrões de mercado.

A Entidade participa também em projetos de investigação internacionais relacionados com a cibersegurança e a proteção da privacidade e dos dados dos clientes contra ameaças cibernéticas. Entre outros, a participação nestes projetos facilita a melhoria contínua do ambiente de cibersegurança da entidade e a colaboração com outras indústrias a nível europeu.

Sustentabilidade

O objetivo a médio prazo da descarbonização da economia europeia está a ser acompanhado por um aumento da atividade reguladora a todos os níveis e uma pressão crescente (tanto dos investidores como dos reguladores e supervisores) para que as empresas ajustem as suas estratégias em conformidade.

Entre outros, incluem-se a publicação de normas e recomendações para orientar as empresas, investidores e supervisores e fornecer-lhes ferramentas suficientes para uma gestão e governação adequadas. Um exemplo disto é a adoção da taxonomia verde da União Europeia (UE) (a entrar em vigor em 2022), que estabelece um sistema de classificação para atividades sustentáveis. É também digna de nota a recente publicação do guia do Banco Central Europeu sobre riscos climáticos e ambientais, que se centra na divulgação de informação não financeira, gestão de riscos climáticos e descarbonização da carteira.

Por seu turno, a UE começou a implementar medidas para reduzir as emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE) e a avançar para uma economia descarbonizada. Neste domínio, o Plano de recuperação Next Generation EU (NGEU) tem como objetivo contribuir significativamente para

a neutralidade climática da economia europeia. É por isso que a Comissão Europeia solicitará aos Estados-Membros que atribuam um mínimo de 37% dos fundos europeus de recuperação para apoiar os objetivos climáticos.

Este compromisso oferece uma oportunidade única de apoiar investimentos que aceleram a transição ecológica e contribuem para a mitigação e adaptação às alterações climáticas, fortemente expostos aos riscos da transição.

Neste enquadramento, a CaixaBank considera essencial avançar na transição para uma economia de baixo carbono que promova o desenvolvimento sustentável e seja socialmente inclusiva.

Para tal, a CaixaBank conta com uma estratégia ambiental, integrada no Plano de Banca Socialmente Responsável, e procura contribuir para esta transição, reduzindo o impacto direto das suas operações e através do financiamento e investimento em projetos sustentáveis. A CaixaBank é também membro do Compromisso Coletivo para a Ação Climática (CCCA), promovido pelas Nações Unidas e pelo setor bancário e destinado a mobilizar as capacidades e recursos do setor financeiro para facilitar a transição para uma economia descarbonizada, em linha com os objetivos do Acordo de Paris. Adicionalmente, a CaixaBank é signatária e membro de diversas iniciativas e grupos de trabalho que abordam a melhoria da gestão e do *reporting* de informação nestes domínios.

No contexto da COVID-19, a Entidade empenhou-se intensamente para mitigar os efeitos económicos e sociais da pandemia, e dar resposta aos grupos mais afetados pela crise

As questões sociais e de governação estão igualmente a receber uma atenção crescente por parte dos investidores e da sociedade em geral. A este respeito, a CaixaBank está fortemente empenhada em melhorar a cultura e a inclusão financeira para promover o acesso a serviços financeiros para a sociedade no seu conjunto, e a políticas sociais ativas que vão além da atividade financeira e procuram prestar apoio nos problemas sociais.

Este compromisso tem sido particularmente evidente com a Covid-19, em que a Entidade se empenhou intensamente para mitigar os efeitos económicos e sociais da pandemia, e dar resposta aos grupos mais afetados pela crise.



3.1 Covid-19: resposta à emergência e contribuição para a recuperação



- >> A CaixaBank recebeu o prémio Euromoney *Excelência em Liderança na Europa Ocidental 2020* pelo seu compromisso social na resposta à crise da COVID-19
- >> A CaixaBank, reconhecida pela sua liderança na resposta à crise da COVID-19 pela Global Finance. A CaixaBank é a única entidade europeia entre os vencedores globais dos prémios *Outstanding Crisis Leadership*, que destacam as entidades e empresas que demonstraram a sua liderança empresarial com medidas para impulsionar a recuperação económica e social.

Apoio a clientes e fornecedores

O Grupo CaixaBank pretende desempenhar um papel fundamental na **contribuição para o bem-estar da sociedade**, especialmente dos grupos mais vulneráveis, e assegurar que a **economia espanhola e a portuguesa recuperem o mais rapidamente possível**. Para o efeito, foram implementadas diversas medidas, e foram desenvolvidos produtos com condições adaptadas ao contexto atual, tendo em consideração o impacto que este tipo de decisões pode ter no crescimento e na geração de resultados.

#Moratórias: a Sociedade complementa a moratória pública prevista no RDL 11/2020 através de outros acordos, principalmente de natureza setorial. É de salientar os esforços efetuados pela Sociedade para garantir a aplicação das condições de adiamento de pagamento estabelecidas no RDL 8/2020 e 11/2020, bem como no acordo setorial sobre o adiamento das operações de financiamento de clientes afetados pela crise do coronavírus, promovido pela ASNEF e aprovado pelo seu Conselho Diretivo a 27 de abril de 2020.

A Nota 3.4 das Contas Anuais individuais do exercício de 2020 contém informações detalhadas sobre as moratórias.

#Agilizamos o pagamento aos fornecedores: A CaixaBank empenhou-se em **agilizar o fluxo de pagamentos aos nossos fornecedores**, proporcionando-lhes uma liquidez essencial neste momento e ajudando-os assim a manter os seus negócios. As medidas implementadas centraram-se na antecipação máxima dos pagamentos, sem considerar datas de vencimento, acelerando as autorizações de faturas e fazendo um esforço para liquidar as faturas antigas.

Continuar a fornecer um serviço essencial

Manter sempre a continuidade do negócio, oferecendo aos clientes os serviços financeiros essenciais ao seu dia-a-dia, com os mais elevados padrões de segurança para todos, tem sido uma prioridade para a CaixaBank e para a CaixaBank Payments&Consumer.

Por este motivo, de março a junho de 2020, a CaixaBank manteve uma média de cerca de 90% das suas agências abertas.

No mesmo sentido, para evitar deslocções desnecessárias, e para proteger a saúde dos clientes e colaboradores, foi promovida a utilização de canais digitais, revendo e reforçando os principais processos e aumentando a capacidade de serviço à distância e a contratação de novos produtos e serviços.

Medidas de segurança e saúde

A atual evolução da crise sanitária implica uma adaptação contínua e a determinação das medidas adotadas para se adequar à evolução da situação epidemiológica e à diversidade das normas regionais e locais.

As empresas são responsáveis por avaliar o risco de exposição dos seus colaboradores nas tarefas que desempenham e por seguir as orientações e recomendações emitidas pelas autoridades sanitárias com o objetivo principal de evitar o contágio, tendo em conta que **a atividade do Grupo CaixaBank é considerada essencial**.

Antes da adoção de medidas preventivas, a Entidade realizou uma **avaliação de risco específica sobre a COVID-19 que concluiu que existe uma baixa probabilidade de exposição**, e elaborou um protocolo para identificar e gerir situações que possam envolver um risco de contágio, o qual é atualizado segundo os critérios das autoridades sanitárias.



O ponto 01: A nossa identidade - COVID-19: A resposta da CaixaBank à emergência e a contribuição para a recuperação, do Relatório de Gestão Consolidado do Grupo CaixaBank, contém mais informações sobre as medidas adotadas pelo Grupo em resposta à crise da Covid-19.

Reforço das provisões de risco de crédito

A CaixaBank Payments&Consumer reforçou a cobertura do risco de crédito com uma **provisão extraordinária de 98 milhões de euros**, em antecipação dos impactos futuros da COVID-19.

4. Estratégia

Prioridades estratégicas

No novo contexto marcado pela pandemia e enquanto não se conclui a fusão com a Bankia, o Grupo considerou apropriado manter as diretrizes do Plano Estratégico 2019-2021. O Grupo considera que as cinco linhas estratégicas definidas no Plano permanecem plenamente em vigor, visto que refletem as tendências que aceleraram com a COVID-19. No entanto, as iniciativas foram redefinidas e alguns dos objetivos estabelecidos inicialmente foram revistos para serem adaptados ao novo ambiente.

Em particular, a realização de muitas das metas financeiras do Plano (incluindo a rentabilidade) será adiada para além de 2021 devido ao impacto da COVID-19 e à deterioração do ambiente económico. Pela mesma razão, foram ajustadas algumas prioridades de negócio para refletir o agravamento do cenário macroeconómico. Adicionalmente, as mudanças registadas na sequência da pandemia - tais como o aumento da utilização de ferramentas digitais e remotas por clientes e colaboradores - levaram a uma redefinição de prioridades para acelerar ainda mais a transformação digital do Grupo e melhorar as capacidades do canal digital, bem como para incorporar a realidade do teletrabalho para uma parte substancial da organização.

A preparação do próximo plano estratégico será abordada quando a integração das duas entidades se encontrar mais avançada e houver uma maior visibilidade sobre o contexto económico.

Linhas estratégicas

Oferecer a melhor experiência ao cliente

O Plano estabelece uma aceleração ambiciosa da transformação digital para se obter um maior foco no cliente e adaptar-se a novos comportamentos. O objetivo é oferecer a melhor experiência através de qualquer canal, conscientes da atual preferência maioritária pelas soluções omnicanal. Para o efeito, são estabelecidas, entre outras, as seguintes alavancas:

- Continuar a transformar a rede de distribuição para oferecer maior valor ao cliente: o modelo de agência urbana Store é consolidado (aumentando para pelo menos 630 sucursais até 2021) e o modelo AgroBank é reforçado nas zonas rurais (mais de 1.000 agências em localidades com menos de 10.000 habitantes). A reconfiguração irá manter a Entidade perto dos clientes, melhorando simultaneamente a eficiência comercial, a produtividade e o serviço.
- Intensificar o modelo de atendimento remoto e digital: impulso do modelo inTouch e a oportunidade de continuar a expandir o imaginBank e os serviços de alto valor oferecidos através dos nossos canais digitais.
- Continuar a alargar a nossa oferta de produtos/serviços: continuaremos a expandir o nosso ecossistema para cobrir todas as necessidades financeiras e de seguros dos nossos clientes, através de novos produtos e serviços bancários e não-bancários.
- Segmentação e revisão das *customer journeys*: otimização dos processos e usabilidade para proporcionar a melhor experiência ao cliente através de qualquer canal que escolha.

Acelerar a transformação digital para nos tornarmos mais eficientes e flexíveis

O ambiente atual e as novas tecnologias oferecem novas oportunidades (como o *blockchain*, a inteligência artificial ou a utilização da *cloud*) que permitem um banco mais rápido, eficiente e flexível. As principais prioridades desta linha centram-se em:

- Redução do time-to-market do lançamento de novos produtos.
- Aumentar a eficiência nos processos de back-office.
- Aproveitar o potencial do Big Data em toda a organização.
- Continuar a melhorar a flexibilidade, escalabilidade e eficiência das nossas infraestruturas, incluindo o aumento do uso da *cloud*, a evolução da arquitetura, o alargamento da utilização de metodologias *agile* e a continuação do investimento na cibersegurança.

Fomentar uma cultura centrada nas pessoas, ágil e colaborativa

O objetivo desta linha estratégica é reforçar a cultura corporativa e manter as pessoas no centro da organização. O novo plano irá continuar a fomentar o talento – assegurando que se possa desenvolver o potencial através da meritocracia, diversidade e *empowerment* –, irá definir e

implementar a melhor proposta de valor para os colaboradores – melhorando a experiência do colaborador - e irá promover os atributos de agilidade e colaboração. Entre outras iniciativas, destacam-se:

- A simplificação de processos e estruturas para ser mais ágil, transversal e estar mais próximo do cliente.
- O fomento da colaboração e a comunicação horizontal.
- O aumento das equipas com uma metodologia de trabalho *agile*.
- Recompensar e encorajar a inovação.

Gerar uma rentabilidade atrativa para os acionistas, mantendo a solidez financeira _____

O declínio económico causado pela Covid-19 teve um forte impacto nos objetivos financeiros do Grupo e, em particular, na rentabilidade. Tanto que todos os objetivos financeiros foram suspensos até existir uma maior visibilidade sobre a entidade resultante após a fusão com a Bankia.

No entanto, o Plano 2019-2021 contém uma série de alavancas que permanecem em vigor para impulsionar a rentabilidade mesmo num ambiente complexo de taxas, mantendo ao mesmo tempo um balanço sólido.

- Melhoria das receitas core, apoiada pelos seguintes fatores:
 - Seguros e poupanças a longo prazo, negócios com elevado potencial de crescimento.
 - Financiamento ao consumo, oferecendo ao cliente soluções ágeis.
 - Crédito às empresas, acompanhando as empresas no seu crescimento.
 - Métodos de pagamento: a nossa liderança cria oportunidades de crescimento à medida que o comércio eletrónico aumenta.
 - BPI: oportunidade de replicar o modelo da CaixaBank em Portugal.
- Redução dos ativos problemáticos.
- Reforço da solidez financeira.

A rentabilidade, juntamente com a manutenção da solidez financeira, permite cumprir com a política de dividendos da CaixaBank.

Ser uma referência na gestão responsável e no compromisso com a sociedade _____

A CaixaBank pretende ser a referência no setor da banca socialmente responsável, reforçando a gestão responsável dos negócios (com ênfase na transparência com os clientes), assegurando as

melhores práticas de controlo interno e governação corporativa e mantendo o nosso compromisso com a sociedade. As prioridades do Plano de Banca Socialmente Responsável são:

Reforçar a cultura de transparência com os clientes.

- Disponibilizar da equipa mais diversificada e preparada.
- Manter o compromisso de inclusão financeira.
- Promover o financiamento responsável e sustentável.
- Fomentar a cultura financeira.

Plano Estratégico de CaixaBank Payments&Consumer

A Sociedade aposta num modelo centrado nas pessoas e na transformação digital baseado em cinco linhas ou pilares estratégicos incluídos no seu Plano Estratégico 2019-21, alinhado com o Plano Estratégico do Grupo CaixaBank.

As linhas estratégicas do Plano Estratégico da CaixaBank Payments&Consumer são as seguintes:

- Proporcionar a melhor experiência ao cliente no consumo (vendas, pagamentos e financiamento) em todos os canais.
- Construir um ecossistema de alianças com parceiros-chave para crescer e expandir as capacidades da CaixaBank Payments & Consumer.
- Acelerar a transformação digital e as capacidades tecnológicas da entidade, impulsionando a integração dos seus sistemas com terceiros e alavancando a utilização de dados.
- Ser determinantes na concretização dos objetivos de rentabilidade estabelecidos pelo Grupo CaixaBank no seu Plano Estratégico 2019-21.

5. Resultados e informação financeira

Principais métricas financeiras do Grupo CaixaBank

A informação financeira de gestão referente aos dados consolidados do Grupo CaixaBank, cujas principais métricas financeiras são as seguintes:

milhões de euros / %	janeiro - dezembro		Variação interanual
	2020	2019	
RESULTADOS			
Margem de juros	4.900	4.951	(1,0%)
Comissões líquidas	2.576	2.598	(0,9%)
Receitas core	8.310	8.316	(0,1%)
Margem bruta	8.409	8.605	(2,3%)
Despesas de administração e amortização recorrentes	(4.579)	(4.771)	(4,0%)
Margem de exploração	3.830	2.855	34,2%
Margem de exploração sem gastos extraordinários	3.830	3.834	(0,1%)
Resultado atribuído ao Grupo	1.381	1.705	(19,0%)

INDICADORES DE RENTABILIDADE (últimos 12 meses)

Rácio de eficiência	54,5%	66,8%	(12,3)
Rácio de eficiência sem gastos extraordinários	54,5%	55,4%	(0,9)
ROE	5,0%	6,4%	(1,4)
ROTE	6,1%	7,7%	(1,6)
ROA	0,3%	0,4%	(0,1)
RORWA	0,8%	1,1%	(0,3)

milhões de euros / %	janeiro - dezembro		Variação
	2020	2019	

BALANÇO E ATIVIDADE

Ativo Total	451.520	391.414	15,4%
Capital próprio	25.278	25.151	0,5%
Recursos de clientes	415.408	384.286	8,1%
Crédito a clientes, bruto	243.924	227.406	7,3%

GESTÃO DO RISCO

Duvidosos	8.601	8.794	(193)
Rácio de incumprimento	3,3%	3,6%	(0,3)
Custo do risco (últimos 12 meses)	0,75%	0,15%	0,60
Provisões para insolvências	5.755	4.863	892
Cobertura de incumprimento	67%	55%	12
Adjudicados líquidos disponíveis para venda ¹	930	958	(28)
Cobertura de imóveis adjudicados disponíveis para venda	42%	39%	3

LIQUIDEZ

Ativos líquidos totais	114.451	89.427	25.024
Liquidity Coverage Ratio (últimos 12 meses)	248%	186%	62
Net Stable Funding Ratio (NSFR)	145%	129%	16
Loan to deposits	97%	100%	(3)

SOLVÊNCIA

Common Equity Tier 1 (CET1)	13,6%	12,0%	1,6
Tier 1	15,7%	13,5%	2,2
Capital total	18,1%	15,7%	2,4
MREL	26,3%	21,8%	4,5
Ativos ponderados pelo risco (APR)	144.073	147.880	(3.807)
Leverage Ratio	5,6%	5,9%	(0,3)

AÇÃO

Cotação (€/ação)	2,101	2,798	(0,697)
Capitalização em bolsa	12.558	16.727	(4.169)

A secção "Resultados" seguinte apresenta a evolução dos negócios da CaixaBank Payments&Consumer, salvo indicação em contrário.

1. Exposição em Espanha.

Resultados da CaixaBank Payments & Consumer

Em seguida apresenta-se a conta de lucros e perdas da CaixaBank Payments&Consumer para o exercício de 2020, juntamente com uma comparação com o ano anterior.

	2020	2019
<i>milhares de euros</i>		
Margem de juros	579.875	605.221
Receitas de dividendos	22.012	16.626
Comissões líquidas	202.893	267.755
Ganhos / perdas em ativos e passivos financeiros e outros	557	509
Outras receitas e despesas de exploração	15.120	2.952
Margem bruta	820.457	893.063
Gastos de administração e amortização recorrentes	(201.942)	(184.362)
Margem de exploração	618.515	708.701
Perdas por imparidade de ativos financeiros	(312.416)	(171.103)
Outras dotações para provisões	(5.421)	(13.880)
Ganhos/perdas no desconhecimento de ativos e outros	169.916	473
Resultado antes de impostos	470.594	524.191
Imposto sobre sociedades	(86.325)	(153.398)
Resultado após impostos	384.269	370.793

O **resultado após impostos** ascendeu a 384 milhões de euros, +3,6% em comparação com o mesmo período de 2020.

No exercício de 2020, a atividade do negócio de financiamento ao consumo e métodos de pagamento, e o resultado da Sociedade em particular, foram afetados pela situação socioeconómica resultante da pandemia da COVID-19 e pelas restrições implementadas pelas autoridades sanitárias dos governos para a conter, o que teve repercussões nos principais indicadores macroeconómicos relacionados com o consumo.

O **volume de faturação** dos cartões registou um impacto menor em relação ao consumo global devido ao aumento da utilização de cartões e pagamentos digitais em relação aos pagamentos em numerário em alguns setores, em consequência das restrições de mobilidade relacionadas com a pandemia.

Em contrapartida, os **novos financiamentos concedidos** e as **vendas com cartão financiadas** foram negativamente afetados pelo encerramento parcial dos comércios, devido à elevada incidência destas operações presenciais na atividade de financiamento nos pontos de venda. De um modo geral, a diminuição do financiamento concedido em comparação com o exercício de 2019 é de 28%.

A **carteira de crédito** aos clientes, excluindo correções de valor e ajustamentos de avaliação, diminuiu 5% em relação a 2019. A queda na carteira é muito inferior à queda no financiamento concedido graças à maior estabilidade proporcionada pelos produtos de mais longo prazo (principalmente empréstimos para a compra de veículos)

A **Margem de juros** ascendeu a 580 milhões de euros (-4,2% em comparação com 2019) e as **Comissões Líquidas** ascenderam a 202 milhões de euros (-24,2% relativamente ao exercício de 2019).

Em 2020, a Sociedade integrou parte do ramo de atividade da CaixaBank Equipment Finance correspondente à prestação de serviços, gerando um aumento de outras receitas de exploração.

A menor atividade de financiamento concedido, volumes de faturação de cartões e carteira de crédito tiveram impacto na **Margem Bruta** da empresa com um decréscimo de 8% em comparação com 2019.

Apesar das circunstâncias do contexto global e de Espanha e Portugal em particular, a Sociedade tem continuado a implementar medidas destinadas a conter os custos.

As **perdas por imparidade** relacionadas com o crédito a clientes aumentaram significativamente, principalmente devido ao registo de uma provisão para perdas futuras decorrentes da COVID nos cenários macroeconómicos previstos no montante de 98 milhões de euros, tal como se explica na Nota 3 do anexo, e a perdas assumidas na concessão de moratórias a clientes de 8 milhões de euros.

Ganhos/perdas no desconhecimento de ativos e outros inclui, essencialmente, os resultados de operações singulares formalizadas e os resultados de vendas e de depreciações de ativos. A sua evolução é essencialmente influenciada por acontecimentos extraordinários em 2020: a venda parcial das participações na Comercia Global Payments e Global Payments MoneyToPay, tal como se descreve na nota 11 do anexo.

Durante 2020, a Sociedade continuou a desenvolver novos negócios e a oferecer novas soluções, tanto em Espanha como em Portugal (através do Estabelecimento Permanente e da Sucursal estabelecidos em 2018 e 2019, respetivamente).

O objetivo em 2021 é ser capaz de mostrar dados de recuperação em todos os indicadores e resultados no sentido de manter uma trajetória de crescimento sustentável no futuro.

Liquidez

O Grupo gere o risco de liquidez com o objetivo de manter níveis de liquidez que lhe permitam cumprir confortavelmente os seus compromissos de pagamento e que não comprometam a sua atividade de investimento devido à falta de fundos para empréstimo, permanecendo sempre dentro do quadro de apetência ao risco.

Os principais números da Sociedade em relação à liquidez e à estrutura de financiamento são os seguintes:

	31.12.2020	31.12.2019
milhões de euros		
Ativos líquidos totais ¹	103.640	81.252
dos quais: HQLA	85.777	50.922
dos quais: saldo disponível na política não-HQLA	17.863	30.330
Financiamento institucional	33.960	31.666

Existem requisitos regulamentares de liquidez que, para o caso do perímetro de notificação e conformidade “Subgrupo único de liquidez” (CaixaBank consolidado sem BPI e sem CaixaBank Wealth Management Luxembourg, S.A.), são os seguintes:

O *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) a 31 de dezembro de 2020 é de 276%, apresentando uma posição de liquidez confortável (248 % LCR média nos últimos 12 meses), bem acima do mínimo exigido de 100%.

O *Net Stable Funding Ratio* (NSFR)⁵ situa-se em 144% a 31 de dezembro de 2020, acima do mínimo regulamentar de 100% exigido a partir de junho de 2021.

Na nota 3.3.2 “Risco de liquidez e financiamento” do anexo a estas contas anuais descrevem-se os princípios estratégicos e a estratégia de risco e a apetência ao risco de liquidez e de financiamento da Sociedade.

¹ Dados correspondentes ao perímetro de notificação e conformidade regulatório “Subgrupo único de liquidez” (CaixaBank consolidado sem BPI e sem CaixaBank Wealth Management Luxembourg, S.A.).

² Corresponde à yield da emissão.

³ Obrigação Social COVID-19

⁴ Obrigação Verde

⁵ Cálculo que aplica os critérios regulamentares estabelecidos no Regulamento (UE) 2019/876 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2019, que entra em vigor em junho de 2021.



Gestão do capital

As decisões do Banco Central Europeu (BCE) e do supervisor nacional, incluindo as medidas adotadas no seguimento da crise sanitária da COVID-19, exigem que o Grupo CaixaBank mantenha, durante 2020, os requisitos de capital de 8,10% para o CET1, 9,88% para o Tier 1 e 12,26% para o Capital Total.

milhões de euros e %	Grupo	
	31.12.2020	31.12.2019
<i>Common Equity Tier 1 (CET1)</i>	13,6%	12,0%
<i>Tier 1</i>	15,7%	13,5%
<i>Capital total</i>	18,1%	15,7%
Ativos ponderados pelo risco (APRs)	144.073	147.880

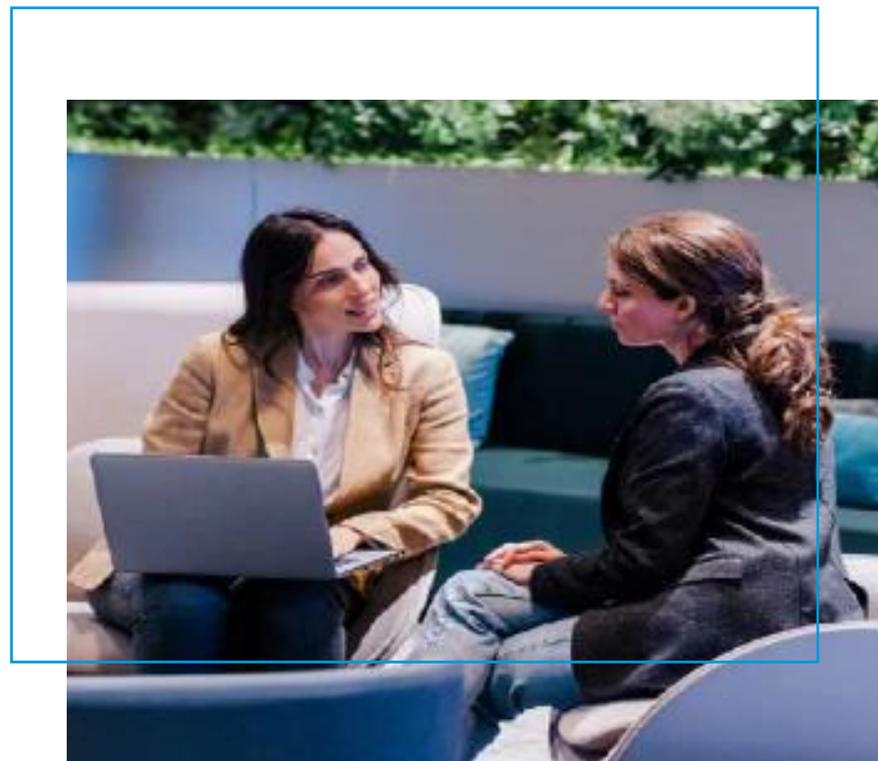
A Sociedade, no âmbito do Grupo CaixaBank e em conformidade com as disposições da referida regulamentação, obteve em 2009 (renovado em 2019 como resultado da fusão descrita na Nota 7 das Contas Anuais anexas) do Banco de Espanha a isenção do cumprimento individual dos requisitos gerais de recursos próprios, declarando que a Sociedade cumpre todos os requisitos dos regulamentos em vigor para estes efeitos, e que não existem atualmente, nem é previsível que existam no futuro, impedimentos práticos ou legais à transferência imediata de recursos próprios ou ao reembolso de passivos.

Na Nota 4 das Contas Anuais anexas figuram detalhes sobre a solvência.



6. Informação não financeira

A informação não financeira da CaixaBank Payments&Consumer, E.F.C., E.P. S.A. (Sociedade Unipessoal), é apresentada no ponto 03: Relatório de informação não financeira do Relatório de Gestão Consolidado do Grupo CaixaBank.



Glossário – Informação financeira

Para além da informação financeira, preparada em conformidade com as Normas Internacionais de Informação Financeira (NIIF) e a Circular 4/2017 do Banco de Espanha, este documento inclui certas Medidas Alternativas de Desempenho (MAR), tal como definidas nas Diretrizes sobre Medidas Alternativas de Desempenho publicadas pela *European Securities and Markets Authority* a 30 de junho de 2015 (ESMA/2015/1057). A CaixaBank utiliza certas MAR, que não foram auditadas, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão do desempenho financeiro da empresa. Estas medidas devem ser consideradas como informação adicional e de forma alguma substituir a informação financeira elaborada ao abrigo das NIIF.

Além disso, a forma como o Grupo define e calcula estas medidas pode diferir das medidas semelhantes calculadas por outras empresas e, por conseguinte, podem não ser comparáveis.

As diretrizes ESMA definem as MAR como uma medida financeira do desempenho financeiro passado ou futuro, da posição financeira ou dos fluxos de caixa, que não seja uma medida financeira definida ou detalhada no quadro de informação financeira aplicável.

Seguindo as recomendações das diretrizes referidas, descrevem-se a seguir as MAR utilizadas, bem como a conciliação de certos indicadores de gestão com os indicadores apresentados nos relatórios financeiros consolidados NIIF:

Rentabilidade e eficiência

Diferencial dos clientes: é a diferença entre; (i) taxa média de rendimento da carteira de créditos (que se obtém através do quociente entre as receitas da carteira de crédito e o saldo médio da carteira de crédito líquido para o período) e; (ii) taxa média dos recursos da atividade de retalho (que se obtém através do quociente entre os custos dos recursos da atividade de retalho e o saldo médio dos mesmos, excluindo os passivos subordinados).

Diferencial do balanço: é a diferença entre; (i) taxa média de rendimento dos ativos (que se obtém através do quociente entre as receitas de juros e os ativos totais médios para o período) e; (ii) taxa média do custo dos recursos (obtem-se através do quociente entre as despesas com juros e os recursos totais médios para o período).

ROE: quociente entre o resultado atribuído ao Grupo (ajustado pelo montante do cupão do *Additional Tier 1*, registado em fundos próprios) e os fundos próprios mais ajustamentos de avaliação médios, dos últimos doze meses. Permite o controlo da rentabilidade sobre os fundos próprios.

ROTE: Quociente entre; (i) resultado atribuído ao Grupo (ajustado pelo montante do cupão do *Additional Tier 1*, registado em fundos próprios) e; (ii) fundos próprios mais ajustamentos de avaliação médios, dos últimos doze meses deduzindo os ativos intangíveis com critérios de gestão (que se obtém da rubrica Ativos intangíveis do balanço público mais os ativos intangíveis e *goodwill* associados às participadas líquidos do seu fundo de imparidade, registados em Investimentos

em empreendimentos conjuntos e associadas do balanço público). Indicador utilizado para medir a rentabilidade dos ativos tangíveis.

ROA: quociente entre o resultado líquido (ajustado pelo montante do cupão *Additional Tier 1*, registado em fundos próprios) e os ativos totais médios, para os últimos doze meses.

RORWA: quociente entre o resultado líquido (ajustado pelo montante do cupão do *Additional Tier 1*, registado em fundos próprios) e os ativos totais médios ponderados pelo risco, para os últimos doze meses.

Rácio de eficiência: quociente entre as despesas de exploração (despesas administrativas e amortização) e a margem bruta (ou receitas *core* para o rácio de eficiência *core*), dos últimos doze meses.

Gestão do risco

Custe do risco (CoR): quociente entre o total das dotações para insolvências (doze meses) e o saldo médio bruto de créditos aos clientes e riscos contingentes, com critérios de gestão. Métrica para controlar o custo das dotações para insolvências sobre a carteira de crédito.

Rácio de incumprimento: quociente entre devedores duvidosos de créditos a clientes e os riscos contingentes, com critérios de gestão, e os créditos aos clientes e riscos contingentes brutos, com critérios de gestão.

Rácio de cobertura: quociente entre o total de fundos por imparidade do crédito a clientes e os riscos contingentes, com critérios de gestão, e os devedores duvidosos do crédito a cliente e os riscos contingentes, com critérios de gestão.

Rácio de cobertura de imóveis disponíveis para venda: quociente entre a dívida bruta cancelada na execução hipotecária ou dação do imóvel menos o valor contabilístico líquido atual do ativo imobiliário e a dívida bruta cancelada na execução hipotecária ou dação do imóvel.

Reflete o nível de cobertura através de depreciações e provisões contabilísticas dos ativos adjudicados disponíveis para venda.

Rácio de cobertura contabilística de imóveis disponíveis para venda: quociente entre a cobertura contabilística (provisões contabilísticas dos ativos adjudicados) e o valor contabilístico bruto do ativo imobiliário (soma do valor contabilístico líquido e cobertura contabilística).

Liquidez

Ativos Líquidos totais: soma de HQLA's (*High Quality Liquid Assets* em conformidade com o regulamento delegado da Comissão Europeia de 10 de outubro de 2014) e o disponível na política do Banco Central Europeu não HQLA's.

Loan to deposits: quociente entre o crédito líquido a clientes com critérios de gestão menos os créditos de mediação (financiamento concedido por Organismos Públicos) e os recursos da atividade dos clientes no balanço. Mostra a estrutura de financiamento de retalho (permite avaliar a proporção do crédito de retalho que é financiado pelos recursos da atividade dos clientes).

Outros indicadores relevantes

Capitalização em bolsa: produto do valor de cotação da ação e o número de ações em circulação, excluindo as ações do tesouro na data de encerramento do período.

Adaptação da estrutura da conta pública de lucros e perdas ao formato de gestão _____

Comissões líquidas. Inclui as seguintes rubricas:

- Receitas de comissões.
- Despesas de comissões.

Lucros/perdas em ativos e passivos financeiros e outros. Inclui as seguintes rubricas:

- Lucros ou perdas no desconhecimento de ativos e passivos financeiros não avaliados pelo justo valor através dos resultados (líquido).
- Lucros ou perdas de ativos financeiros não destinados à negociação avaliados obrigatoriamente pelo justo valor através dos resultados (líquido).
- Lucros ou perdas de ativos e passivos financeiros detidos para negociação (líquido).
- Lucros ou perdas resultantes da contabilidade de coberturas (líquido).
- Diferenças de câmbio (líquido).

Despesas administrativas e de amortização. Inclui as seguintes rubricas:

- Despesas administrativas.
- Amortização.

Margem de exploração.

- (+) Margem bruta.
- (-) Despesas de exploração.

Perdas por imparidade de ativos financeiros e outras provisões. Inclui as seguintes rubricas:

- Imparidade do valor ou reversão da imparidade do valor de ativos financeiros não avaliados pelo justo valor através resultados e perdas e lucros líquidos de modificação.
- Provisões ou reversão de provisões.

Das quais: Dotações para insolvências.

- Imparidade do valor ou reversão da imparidade do valor de ativos financeiros não avaliados pelo justo valor através dos resultados correspondentes a Empréstimos e adiantamentos a receber de clientes com critérios de gestão.
- Provisões ou reversão de provisões correspondentes a Provisões para riscos contingentes com critérios de gestão.

Das quais: Outras dotações para provisões.

- Imparidade do valor ou reversão da imparidade do valor de ativos financeiros não avaliados pelo justo valor através dos resultados, excluindo o saldo correspondente a Empréstimos e adiantamentos a receber de clientes com critérios de gestão.

- Provisões ou reversão de provisões excluindo as provisões correspondentes a riscos contingentes com critérios de gestão.

Lucros/perdas no desconhecimento de ativos e outros. Inclui as seguintes rubricas:

- Imparidade do valor ou reversão da imparidade do valor de investimentos em empreendimentos conjuntos ou associadas.
- Imparidade do valor ou reversão da imparidade do valor de ativos não financeiros.
- Lucros ou perdas no desconhecimento de ativos não financeiros e participações (líquido).
- Goodwill negativo reconhecido em resultados.
- Lucros ou perdas de ativos não correntes e grupos para alienação de elementos classificados como detidos para venda não qualificados como operações descontinuadas (líquido).