



Sociedad de Gestión de Activos
Procedentes de la Reestructuración
Bancaria, S.A.

INFORME DE ACTIVIDAD

PRIMER SEMESTRE 2019





Sareb presenta su Informe de Actividad correspondiente al primer semestre de 2019 en línea con las directrices del Marco Internacional de *Reporting* Integrado y lo establecido en los Estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI) de cara a la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Este informe, que no incluye cuentas auditadas, cumple con las obligaciones en materia de transparencia exigidas en el Real Decreto 1559/2012.

La orientación y el enfoque de los contenidos quedan determinados por las conclusiones del análisis de materialidad, en línea con el compromiso adquirido por la compañía para mejorar continuamente la transparencia y la calidad de la información que debe presentar a sus grupos de interés.

La información prospectiva presentada en este documento está supeditada al análisis de contexto actual y su evolución esperada, no comprometiendo dichos objetivos a su consecución.



En este informe se presenta, además, la contribución de Sareb a la **Agenda 2030 de las Naciones Unidas**, con el objetivo de ilustrar cómo la compañía ayuda al cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** que ésta plantea.

Tras una revisión de las diferentes metas a las que contribuye, la compañía explica su aportación en los epígrafes que corresponde.

Más información sobre la [Agenda 2030](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/)

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

ÍNDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO	4
2	QUIÉNES SOMOS	6
	Misión, visión y valores	7
	Nuestros hitos en este tiempo	8
	Modelo de negocio	10
	Más allá del mandato: una visión de futuro	12
	Sareb en el mundo	17
	La huella social	18
3	NUESTRO NEGOCIO EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019	20
	Principales magnitudes del semestre	21
	Evolución del Plan de Negocio	23
	Desinversión de la cartera	25
	Cancelación de la deuda senior	29
	Gestión y venta de préstamos	30
	Gestión y venta de inmuebles	34
4	BUEN GOBIERNO	50
	Composición del Consejo de Administración y su funcionamiento	51
	Modelo de gobierno	52
5	ANEXO	57
	Análisis de materialidad	58
6	ÍNDICE DE GRÁFICOS	61

1. RESUMEN EJECUTIVO

PRIMER SEMESTRE DE 2019

Sareb ha continuado avanzando durante la primera mitad de 2019 en el mandato de gestión y desinversión de su cartera de préstamos e inmuebles que le fue conferido en 2012

Con su actividad en estos seis años y medio, **la compañía ha cancelado el 29,6% de la deuda** que emitió en el momento de su constitución, y ha reducido su cartera total en un **33,8%, hasta los 33.636 millones de euros. Si miramos solo la cartera de préstamos morosos, la reducción alcanzada en estos seis años y medio es de casi el 47%.**

Entre enero y junio de 2019 la compañía ha concretado varios de los proyectos estratégicos que había puesto en marcha en la segunda mitad de 2018 y que tienen que ver, principalmente, con la creación de valor en los activos y la búsqueda de la gestión especializada de los mismos.

Así, **en este periodo ha visto la luz Árkura Homes, el vehículo creado por la compañía para promover más de 17.000 viviendas** hasta 2027. Se trata de un Fondo de Activos Bancarios (FAB) al que Sareb ha traspasado suelos, promociones en curso y paradas por un valor global de

811 millones de euros, y en el que Värde Partners tomará una participación del 10%. Esta alianza se completa con la gestión de los activos por parte de Aelca, una promotora inmobiliaria de referencia en el país.

La compañía también ha dado pasos en el mercado del alquiler, uno de los que más ha evolucionado en los últimos años. En 2017 impulsó la creación de una socimi especializada en el arrendamiento de viviendas, **Témpore Properties**, para acelerar el ritmo desinversor de su cartera, y **en 2019 ha avanzado en un proceso competitivo de venta que ha culminado con el traspaso del 75% de sus acciones a TPG Real Estate Partners (TREP).**

Por otro lado, y en el marco de su nueva estrategia, el Consejo de Administración de Sareb ha aprobado en 2019 el Proyecto Esparta, que, entre otras cuestiones, impulsará un nuevo esquema de *servicing* inmobiliario que

dará cabida a actores más especializados y centralizará determinadas actividades en Sareb. Esta iniciativa, además, contempla la puesta en marcha de cinco delegaciones territoriales, la primera de las cuales, la de Comunidad Valenciana y Murcia (Este), inició su actividad en junio.

Tras casi siete años de experiencia y lecciones aprendidas, ambas medidas tratan de mejorar tanto la eficiencia operativa como el conocimiento y cercanía sobre los activos de la cartera de Sareb, en el marco de un giro estratégico que busca acelerar la conversión en inmuebles de buena parte de la cartera de préstamos impagados de promotores que posee la compañía.

En este sentido, este proceso de transformación se ha acelerado en el semestre por la entrada en balance de inmuebles por valor de 850,8 millones de euros, un 46,3% más que en los primeros seis meses del año anterior.

La implantación de todos estos proyectos, con una visión de medio y largo plazo, permitirá incrementar los márgenes de Sareb en el futuro, si bien eso implica la realización de inversiones en la actualidad y la contención de los ingresos, con el consiguiente impacto en los resultados a corto plazo. De hecho, en el primer semestre

de 2019, ya han podido observarse algunos de estos efectos. En concreto, los ingresos han disminuido un 33,2%, hasta los 1.052,7 millones de euros. El mayor impacto ha sido, como era de esperar, en los ingresos provenientes de la cartera de préstamos, en plena transformación y que se han reducido un 45% en el primer semestre. Por otra parte, los ingresos derivados de la gestión y venta de inmuebles se contuvieron en menor medida (-13,6%) y se situaron en 512,7 millones de euros, de modo que ya representan el 48,7% del total.

En términos de comercialización de inmuebles, la compañía ha vendido 9.063 activos de diferente tipología entre enero y junio, el 14,6% menos. En estas cifras ha tenido especial incidencia la estrategia proactiva de Sareb para reducir el volumen de activos inmobiliarios traspasados a través de los llamados Planes de Dinamización de Ventas (PDV), que permiten a los promotores comercializar desde su balance aquellos inmuebles que figuran como garantía de los préstamos con Sareb para así reducir la deuda que mantienen con la compañía. En su lugar, la estrategia pasa por incorporar esos inmuebles en el balance – lo que requerirá tiempo- y venderlos directamente en el mercado minorista, en un movimiento que servirá para que Sareb continúe fortaleciendo la eficiencia de su negocio.



Foto: Viviendas en Torre-Pacheco (Murcia).

2. QUIÉNES SOMOS

Misión, visión y valores / 7

Nuestros hitos en este tiempo / 8

Modelo de negocio / 10

Más allá del mandato: una visión de futuro / 12

Sareb en el mundo / 17

La huella social / 18



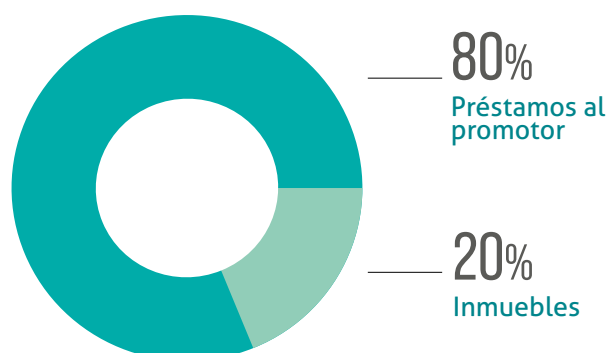
¿QUIÉNES SOMOS?

Sareb se constituye en noviembre de 2012 como parte del Memorando de Entendimiento (MoU) suscrito entre las autoridades españolas e internacionales para ayudar a la reestructuración y recapitalización del sector bancario español.

Este acuerdo establece la creación de una sociedad gestora a la que transferir los inmuebles adjudicados y préstamos al promotor de las entidades que atravesaban mayores dificultades debido a su excesiva exposición al sector inmobiliario.

Un elemento clave para el saneamiento del sector financiero y la reactivación del mercado inmobiliario en España

Sareb recibió **200.000** activos por valor de **50.781M€** de los cuales ...



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Sareb tiene como objetivo principal sanear el sector financiero español. Contribuye de este modo a la meta 17.13 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: "Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas".

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



Misión

Sareb es una sociedad instrumental que tiene la misión de liquidar de forma ordenada los activos optimizando su valor. La compañía debe asegurar su viabilidad como empresa para cumplir con los compromisos adquiridos con accionistas, inversores y la Sociedad en su conjunto.



Visión

Sareb es una compañía privada que cumple con el mandato público -supranacional e independiente- que se le ha encomendado, contribuyendo al saneamiento del sector financiero e inmobiliario y de la economía española. En este proceso es clave la cualificación profesional y ética de sus empleados.



Valores

Integridad: Supone asumir que las actuaciones y comportamientos preservarán los estándares éticos de la cultura empresarial de Sareb.

Transparencia: Sareb asume el compromiso de una comunicación abierta de sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de la Sociedad en su conjunto.

Compromiso cívico: La compañía opera bajo estándares éticos y con criterios socialmente responsables.

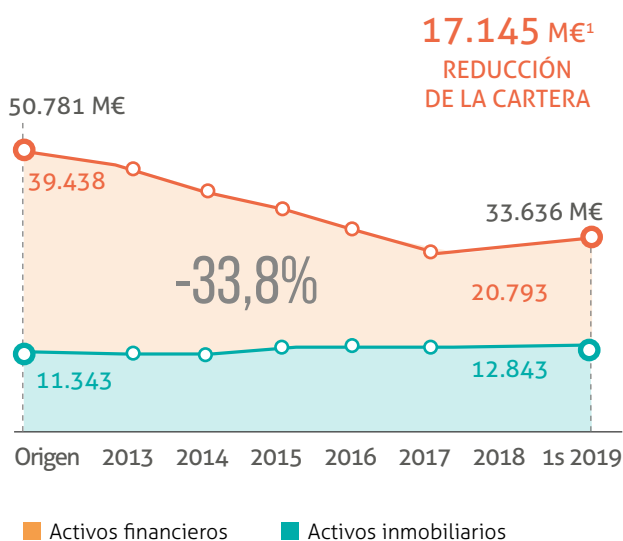
Más información en ¿Qué es Sareb?

https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/quienes-somos/que-es-sareb

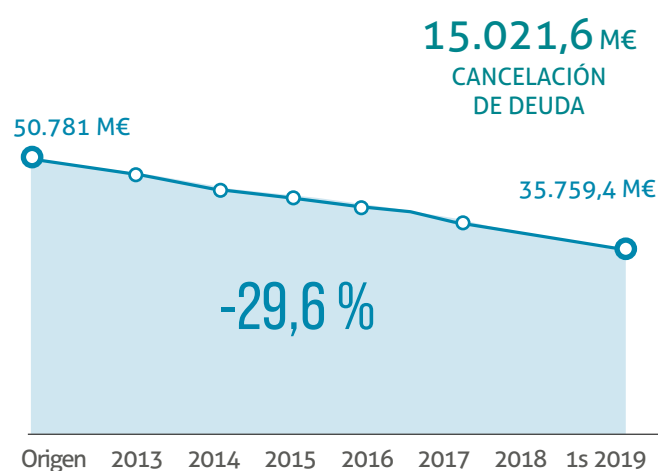
NUESTROS HITOS EN ESTE TIEMPO

Balance 2012- Primer semestre de 2019

► 1. Evolución de la cartera



► 2. Disminución de la deuda senior



2012

- Constitución de Sareb.
- Primera suscripción de deuda subordinada.
- Recepción de activos de BFA-Bankia, Catalunya Banc (CX), Banco de Valencia, Novagalicia Banco y Banco Gallego.

2013

- Segunda suscripción de deuda subordinada.
- Recepción de los activos de Liberbank, Caja 3, CEISS y BMN.
- Aprobación del Código de Conducta de Sareb.
- Creación de un parque de 2.000 viviendas para fines sociales, que posteriormente se ampliaría a 4.000.

2014

- Se anuncia un saneamiento de 259 M€ en la cartera de préstamos.
- Firma del primer convenio de cesión de vivienda social.
- Proyecto Ibero: Se adjudica la gestión de los activos a cuatro gestores inmobiliarios o *servicers*: Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia.

2015

- Nuevo saneamiento de la cartera de préstamos por valor de 719 M€.
- Se publica la Circular del Banco de España que establece los criterios para la valoración de los activos de Sareb.
- Por primera vez, la compañía anuncia la promoción de suelos de su propiedad.

¹ No incluye amortizaciones acumuladas ni deterioro.

² Derivado de la aplicación de la Circular del Banco de España 5/2015 que establece los criterios para la valoración de los activos de Sareb y que obliga a convertir en capital 2.171 M€ de la deuda subordinada de la compañía.

Cifras clave



25.396 M€

INGRESOS



2.784,6 M€

PAGO DE INTERESES
A LAS ENTIDADES
CEDENTES



98.493

INMUEBLES
VENDIDOS



67.809

PROPUESTAS DE
PROMOTORES
GESTIONADAS



3.394

VIVIENDAS
APROBADAS PARA
CONSTRUIR DESDE
SAREB



17.095

VIVIENDAS APROBADAS
PARA DESARROLLAR
A TRAVÉS DE ÁRQURA
HOMES



4.000

VIVIENDAS
SOCIALES

2016

2017

2018

1s 2019

- Se realiza un saneamiento adicional de la cartera de Sareb con 2.044 M€ en provisiones².
- La compañía aprueba la conversión en capital de 2.171 M€ de deuda subordinada para afrontar saneamientos en la cartera.
- Creación del área de Desarrollo y Promoción Inmobiliaria (DPI) para potenciar el valor de su cartera.
- Lanzamiento del canal online de venta de préstamos.
- Creación de la socimi Témprore Properties, con una cartera inicial de 1.554 activos traspasados por Sareb con un valor total de 175 M€.
- Témprore Properties debuta en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB).
- Sareb avanza hacia una estructura territorial con la creación de cinco delegaciones.
- Inicio de un proceso competitivo para vender la participación de Sareb en Témprore Properties.
- La compañía, en alianza con Värde Partners, lanza Árkura Homes para promover más de 17.000 viviendas.
- Comienzo de las negociaciones con TPG Real Estate Partners para la venta de parte de la participación de Sareb en Témprore Properties.
- Se lanza el Proyecto Esparta, basado en la selección de gestores especializados, la gestión directa de algunas actividades desde Sareb, la centralización de la información de los activos y la puesta en marcha de las delegaciones territoriales.

Más información sobre la actualidad de Sareb

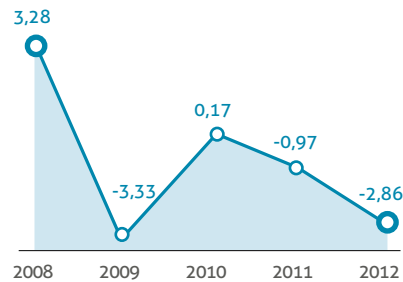
https://www.sareb.es/es_ES/actualidad

EL MODELO DE NEGOCIO

Una visión de largo plazo para poder aumentar el valor de los activos y cumplir de forma eficiente con el mandato de desinversión de su cartera y el pago de la deuda senior

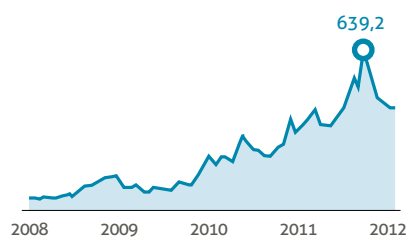
Los efectos de la crisis financiera internacional de carácter sistémico, iniciada en el año 2007, pronto se manifestaron en la economía española, tal y como se puede apreciar en algunos de los indicadores más representativos.

Crecimiento interanual del PIB (en %)



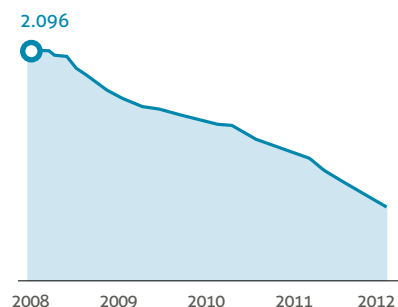
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Prima de riesgo (puntos básicos)



Fuente: Bloomberg.

Precio de la vivienda libre (€/m²)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Sareb



MODELO DE DESINVERSIÓN

REDUCCIÓN DE LA CARTERA



CLAVES ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE NEGOCIO 2019-2027

REDUCCIÓN DEL VOLUMEN DE LA CARTERA



PALANCAS QUE IMPULSAN EL MODELO DE DESINVERSIÓN

★ TALENTO DIFERENCIAL

Empleados con las habilidades y capacidades necesarias para asumir los retos de la organización y cumplir la estrategia.

391
EMPLEADOS

497
PROVEEDORES

32
ACCIONISTAS

A partir de la creación de Sareb, junto con el resto de medidas aplicadas, se apreció una evolución positiva de indicadores representativos de la economía y sector de la construcción e inmobiliario.

INTENSIFICACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DEL BALANCE

INVERSIÓN Y GESTIÓN ESPECIALIZADA PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Delegaciones territoriales para dinamizar la desinversión

Venta minorista de inmuebles

Gestión y venta de inmuebles

Parque de inmuebles en alquiler

Creación de la sociomía Tempore Properties

Vivienda social

Firma con la Administración Pública de acuerdos de cesión temporal de viviendas a colectivos en situación de vulnerabilidad

Desarrollo y promoción inmobiliaria

- Promoción inmobiliaria a través de Árkura Homes
- Desarrollo de suelos y finalización de obras sin terminar desde Sareb

CANCELACIÓN DE LA DEUDA SENIOR

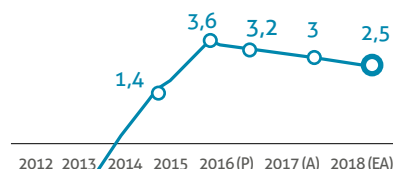
REDUCCIÓN DESDE 2012
15.021,6 M€ (-29,6 %)

2012
50.781 M€

15 2019

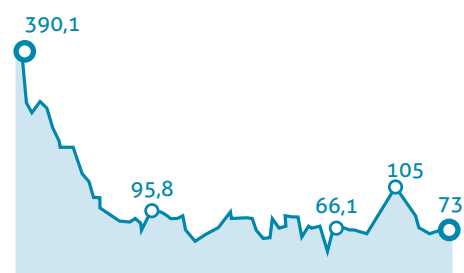
35.759,4 M€

Crecimiento interanual del PIB (en %)



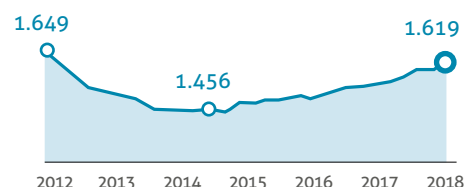
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).
Previsiones: Banco de España.

Prima de riesgo (puntos básicos)



Fuente: Bloomberg.

Precio de la vivienda libre (€/m²)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

INNOVACIÓN APLICADA

Enfoque innovador en el desarrollo de la actividad para cumplir el mandato y transformar y dinamizar el sector.

EFICIENCIA

Gestión rigurosa y eficiente de los recursos y especialización de los colaboradores —servicers y proveedores—.

MÁS ALLÁ DEL MANDATO: UNA VISIÓN DE FUTURO

De forma paralela al cumplimiento de su misión, la compañía desarrolla iniciativas que contribuyen al progreso y a la dinamización del sector

La actividad de Sareb está orientada al cumplimiento de su misión liquidadora pero, al mismo tiempo, la compañía pone en marcha iniciativas innovadoras que le permitan trascender a su periodo de vida útil, contribuir al progreso y a la dinamización del sector y acometer su mandato de una forma eficiente.

La toma de decisiones de la compañía se apoya en una visión de medio y largo plazo que permita dotar de mayor valor a sus activos. Para ello, Sareb desarrolla diferentes proyectos que le permitirán incrementar sus márgenes en el futuro, si bien eso implica la realización de inversiones en la actualidad y la contención de los ingresos, con el consiguiente impacto en los resultados a corto plazo.

Proyectos de valor para optimizar la desinversión de la cartera de Sareb basados en la especialización



Proyecto Esparta

En 2014 Sareb puso en marcha el Proyecto Íbero, que concluyó con la contratación de Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia como *servicers* encargados de la gestión y comercialización de la práctica totalidad de su cartera. Desde entonces, el mercado de *servicing* ha evolucionado, los operadores han experimentado cambios sensibles y han aparecido nuevos actores, al tiempo que Sareb ha ganado experiencia y conocimiento para mejorar su eficiencia en la gestión de los activos.

En este contexto, y ante el próximo vencimiento de los contratos, la compañía ha estudiado alternativas para fortalecer la eficacia y agilidad en la gestión de su cartera. Esta reflexión le ha permitido determinar tres pilares en los que se basará la nueva operativa definida por el Proyecto Esparta:

- Especialización de los gestores en determinadas actividades y desarrollo de distintas funciones desde Sareb.

- Centralización de la información de los activos en Sareb para flexibilizar su gestión por cualquier operador.
- Gestión territorial de la cartera a través de cinco delegaciones.

La compañía avanzará en los próximos meses en la definición de una estructura organizativa acorde con los pilares de Esparta, así como en su integración e implantación –progresiva y ordenada– en la dinámica corporativa.

Durante el semestre, además, se ha avanzado en la implantación de las herramientas tecnológicas denominadas Capri (activos financieros) y Mare (activos inmobiliarios), lo que aportará una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de la cartera.



Árqua Homes

En el primer semestre de 2019, Sareb ha culminado su alianza con Värde Partners con la creación de Árqua Homes, un Fondo de Activos Bancarios (FAB) al que la compañía ha traspasado suelos, obras en curso y proyectos sin terminar por valor de 811 millones de euros, y que permitirán la construcción y puesta en el mercado de más de 17.000 viviendas.

Värde Partners contará con una participación minoritaria del 10% en el FAB una vez obtenga la autorización de la Dirección General de Competencia de la Comisión Europea. La gestión de los activos corre a cargo de Aelca –100% propiedad de Värde–, una promotora de referencia en el sector inmobiliario que ahora cuenta con más de 150 profesionales repartidos en tres territoriales y 10 delegaciones.

La gestión de los activos por este actor especializado permitirá optimizar los costes asociados al desarrollo de los proyectos e incrementar los márgenes derivados de la comercialización de los inmuebles.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

El desarrollo inmobiliario y la finalización de obras sin terminar en las ciudades mejora la habitabilidad y dinamismo urbano de determinadas zonas y supone una contribución de Sareb y Árqua Homes a la meta 11.1 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que pasa por **"asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales"**.



Témpe Properties

En 2017 Sareb impulsó la creación de una socimi especializada en el alquiler de inmuebles residenciales para acelerar el ritmo desinversor de su cartera.

Témpe Properties inició su actividad con una cartera por un valor total de 175 millones de euros, un volumen que alcanzó los 339 millones de euros a cierre de 2018 tras una nueva adquisición de activos a Sareb. A finales de ese ejercicio la compañía ya había traspasado a Témpe 2.249 viviendas y trabajaba en un proceso competitivo para la venta de su participación en el capital de la misma.

Fruto de ese proceso, en el primer semestre de 2019 Sareb ha mantenido negociaciones formales con el fondo estadounidense TPG Real Estate Partners (TREP), que han culminado en la venta del 75% de sus acciones en Témpe Properties, ya en julio.



Foto: Promoción de viviendas de Árqua Homes en Granada (Andalucía).

Iniciativas para el impulso del mercado inmobiliario y la innovación



Delegaciones territoriales

Uno de los pilares del Proyecto Esparta es la creación y puesta en marcha de delegaciones territoriales para reforzar el conocimiento de los mercados locales, adaptarse a la demanda de cada territorio y estar más cerca tanto de los clientes como de los acreditados.

En el primer semestre de 2019 Sareb ha avanzado en la definición de esta estructura, que incluirá cinco delegaciones territoriales:

- Centro (Castilla-La Mancha, Castilla y León y Comunidad de Madrid).
- Este (Comunidad Valenciana y Murcia).
- Noreste (Aragón, Cataluña e Islas Baleares).
- Noroeste (Asturias, Cantabria, Galicia, La Rioja, Navarra y País Vasco)
- Sur (Andalucía, Canarias, Ceuta, Extremadura y Melilla).

A finales de junio, estaba plenamente operativa la primera delegación territorial, que corresponde a la Comunidad Valenciana y Murcia. Esta delegación gestionará inmuebles por valor de más de 1.870 millones de euros y préstamos con un valor neto contable que supera los 2.800 millones de euros.



Planes de Dinamización de Ventas (PDV)

Los PDV son iniciativas conjuntas de colaboración con los deudores de Sareb para que comercialicen los inmuebles que figuran como garantía de sus préstamos y, de este modo, obtengan la liquidez necesaria para reducir su deuda con la compañía.



Canal de venta de préstamos

Con el fin de dotar de mayor visibilidad, dinamismo y transparencia al mercado de venta de deuda impagada (NPL), la compañía ha sido pionera en el lanzamiento de un canal de préstamos online.

El objetivo es aportar la mayor información a los potenciales compradores, a quienes ya se les facilita referencias sobre proveedores de financiación o *servicing*.



Foto: Edificio de viviendas promovido por Árkura Homes en el centro de Valencia (Comunidad Valenciana).



‘visitame’ es una herramienta lanzada por Sareb que permite a los potenciales compradores gestionar desde su móvil las visitas a los pisos de la compañía cuando quieran y de forma autónoma.

En el primer semestre de 2019 se puso en marcha una prueba piloto de ‘visitame’ en una promoción de viviendas nuevas en Alicante. Tras analizar su funcionamiento, la compañía espera ampliar el alcance a otros 500 inmuebles distribuidos por la geografía española.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

El desarrollo de iniciativas innovadoras aplicadas a su sector de actividad supone para Sareb una contribución a la meta 8.2 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que persigue **“lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”**.



Contribución al desarrollo socioeconómico en los territorios en los que opera



Colaboración con la Administración Pública y acuerdos para dinamizar las economías regionales

En paralelo a su actividad desinversora, Sareb trabaja para contribuir al impulso de las economías regionales mediante el desarrollo de acuerdos con administraciones públicas y con empresas privadas, entre otros.

Desde 2018, la compañía y el Gobierno de Murcia mantienen un convenio de colaboración para favorecer el desarrollo económico y social de este territorio. Entre las medidas destinadas a atraer nueva inversión a la Región, Sareb facilita la localización de inmuebles para el desarrollo de proyectos industriales y empresariales de interés común, así como la promoción y asistencia conjunta a ferias y eventos del sector inmobiliario.

En 2019, la compañía ha llegado a un acuerdo con el grupo Senator Hotels & Resorts para alquilar el hotel Mar Menor Golf & Spa -de cinco estrellas- y 145 apartamentos turísticos en Torre Pacheco (Murcia). Sareb prevé invertir tres millones de euros para reposicionar y modernizar las instalaciones del *resort*, en línea con las actuaciones que ya se aprobaron previamente para el complejo Sheraton

Hacienda del Álamo Golf & Spa, también ubicado en la Región de Murcia, y que supusieron una inversión total de casi 19 millones de euros.



Foto: Hotel Sheraton Hacienda del Álamo Golf & Spa Resort, en Fuente Álamo (Murcia).



Planes específicos para provincias con menor dinamismo inmobiliario

Sareb impulsa iniciativas específicas para estimular su actividad comercial en regiones en las que el mercado inmobiliario evoluciona a una menor velocidad. Así, la compañía contribuye a la dinamización y desarrollo de estas zonas al tiempo que avanza en la desinversión de sus activos.



Foto: Promoción de viviendas en alquiler de Témpe Properties en Daganzo (Comunidad de Madrid).

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

La revitalización del complejo Hacienda del Álamo impulsa la dinamización del sector inmobiliario en la Región de Murcia, y contribuye al desarrollo turístico y económico local con la creación directa de 120 puestos de trabajo, dando respuesta a la meta 8.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que insta a **"promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros"**.



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

La materialización de acuerdos de colaboración con organismos públicos para el desarrollo socioeconómico de las regiones supone una contribución de Sareb a la meta 17.17 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que propone **"fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas"**



Foto: Viviendas en construcción en Udías (Cantabria).

SAREB EN EL MUNDO

La compañía asesora a otros países que exploran fórmulas similares para sanear sus sistemas financieros

El modelo de Sareb y la gestión desempeñada durante sus seis años y medio de vida ya ha resultado en importantes lecciones aprendidas que están sirviendo de referencia para otros países del mundo que en la actualidad están analizando fórmulas similares a la aplicada en España para sanear sus sistemas financieros.

Desde su creación, la compañía ha mantenido encuentros con autoridades internacionales interesadas en conocer su estrategia y operativa. En el primer semestre de 2019 Sareb ha explicado la experiencia española en la gestión de préstamos impagados, o NPL, en un encuentro organizado por el Banco Mundial y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) en Turquía. En esta jornada, a la que asistieron también el regulador y los principales bancos privados turcos, la compañía explicó su naturaleza, misión y experiencia, así como las lecciones aprendidas durante estos años.

A este encuentro se suman los mantenidos anteriormente con países como Eslovenia, Mongolia, Kazajistán o Vietnam, entre otros, quienes se interesaron por conocer la trayectoria de Sareb.

Por otro lado, diferentes instituciones internacionales observan y estudian la actividad de Sareb. Entre ellas la Comisión Europea (CE), quien en su informe de seguimiento de la economía española de julio de 2019 se ha hecho eco de la estrategia de Sareb para maximizar el valor de sus activos, si bien considera que su puesta en marcha debe seguirse de cerca.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Más allá de servir de ejemplo para otros países, al asumir parte de los activos de las entidades financieras que atravesaban dificultades, Sareb ha contribuido a sanear sus balances, reforzar su liquidez y aumentar su solvencia. Esto contribuye de forma directa a la meta 8.10 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que insta a **"fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos"**.



Más información en [Modelos internacionales](#)

https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/modelos-internacionales

LA HUELLA SOCIAL

En el primer semestre de 2019 se han firmado cuatro nuevos acuerdos con administraciones públicas en materia de vivienda social

Más allá del compromiso adquirido por Sareb para cumplir con el mandato encomendado, la compañía muestra su vocación social dando respuesta a las necesidades de vivienda de colectivos en riesgo de exclusión en España.

Sareb cuenta con un parque social de viviendas – actualmente compuesto por 4.000 inmuebles– y ha firmado convenios con 10 comunidades autónomas y 11 ayuntamientos con el objetivo de garantizar el acceso a la vivienda a personas vulnerables.

En el primer semestre de 2019 se han formalizado acuerdos con los ayuntamientos de Santander, Badalona, Córdoba y Villafranca del Panadés, que suman un total de 40 viviendas cedidas. Estos convenios y los ya alcanzados con otras administraciones benefician a más de 6.000 personas.

Una vez finalizados los acuerdos temporales de cesión, Sareb ofrece a las administraciones públicas firmantes la posibilidad de negociar la venta de estos inmuebles para que pasen a formar parte de su parque de viviendas.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

La cesión de inmuebles por parte de Sareb permite a la compañía dar respuesta a las necesidades de vivienda existentes en España y demuestra su compromiso voluntario con la meta 11.1 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que aboga por **“asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales”**.



Iniciativas en materia de vivienda social y principales resultados

► Ayuda a la vivienda social

Cesión temporal de viviendas a colectivos en riesgo de exclusión.

► Ayuda a colectivos en situación de emergencia social

Cesión temporal del usufructo de viviendas a colectivos ante situaciones excepcionales.

► Alquiler alternativo asequible

En colaboración con servicios sociales, se postula como una solución habitacional alternativa a familias en situación de vulnerabilidad.

4.000

Parque de viviendas destinadas a fines sociales

5.993³

Personas beneficiadas de los programas de vivienda social con CCAA y ayuntamientos



2.407

Viviendas comprometidas para el alquiler social

980⁴

Personas favorecidas por los acuerdos propios de Sareb para la cesión de viviendas

³ Estimación a partir del tamaño medio de los hogares según el INE (2,49 personas en 2017). (Se consideran viviendas comprometidas).

⁴ Estimación calculada para una media de 4 personas por vivienda en los inmuebles cedidos a través de acuerdos propios de Sareb.

10 Acuerdos con comunidades autónomas (Número de viviendas)



Andalucía	400
Aragón ³	80
Islas Baleares	75
Canarias	50
Cantabria	40
Castilla y León	100
Cataluña	930
Extremadura	45
Galicia	50
País Vasco	10

11 Acuerdos con ayuntamientos (Número de viviendas)



Barcelona	200
Madrid	300
San Sebastián de los Reyes	9
Málaga	6
Sevilla	15
Hospitalet de Llobregat	50
Elche	7
Santander	6
Badalona	2
Córdoba	17
Villafranca del Penedès	15

³ Acuerdo firmado en febrero de 2015 y finalizado en 2019.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Los talleres formativos realizados por los voluntarios de Sareb en las Escuelas de Fortalecimiento responden a la meta 4.4 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: **"Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento"**.



Creación de empleo con valor social

Con el objetivo de mejorar las oportunidades laborales y la calidad de vida de las personas que residen en viviendas de alquiler social de Sareb, la compañía desarrolla iniciativas orientadas a impulsar su empleabilidad e integración.

Durante el primer semestre de 2019, Sareb ha desarrollado, en colaboración con la Fundación Integra la segunda edición del programa 'Construyendo futuro: empleos con valor social'. Este programa pone a disposición de personas en situación de vulnerabilidad las herramientas sociolaborales necesarias para facilitar su incorporación al mercado laboral a través de sesiones de capacitación técnica y motivacional.



28

voluntarios de Sareb se han encargado de impartir los talleres



5

participantes en el programa **han encontrado empleo**



25

Participantes en situación de vulnerabilidad han recibido asesoramiento

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

El desarrollo de acuerdos de colaboración con CCAA y ayuntamientos en materia de vivienda social y las alianzas con la sociedad civil para la creación de empleo, suponen una contribución de Sareb a la meta 17.17 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: **"Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas"**



Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

A través del programa de creación de empleo "Construyendo futuro", la compañía trata de contribuir a la meta 8.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que persigue **"promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros"**.



3. NUESTRO NEGOCIO EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

Principales magnitudes del semestre / 21

Evolución del Plan de Negocio / 23

Desinversión de la cartera / 25

Cancelación de la deuda senior / 29

Gestión y venta de préstamos / 30

Gestión y venta de inmuebles / 34



PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SEMESTRE

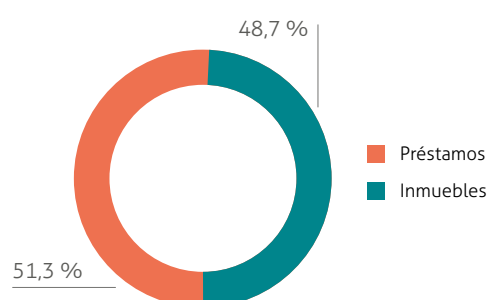
Avances en el cumplimiento de nuestro mandato

INGRESOS TOTALES

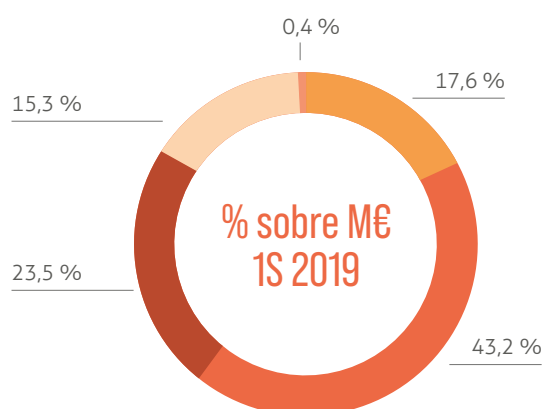


POR TIPO DE ACTIVO

(% sobre millones de euros 1S 2019)

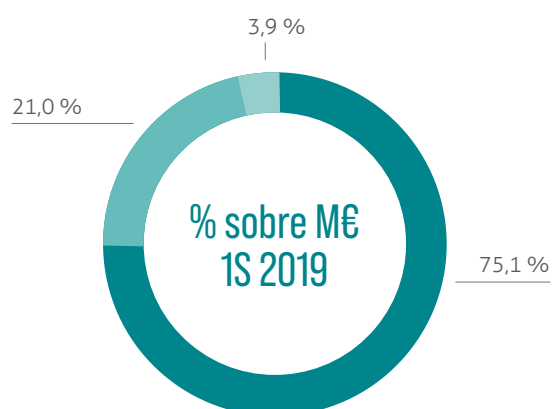
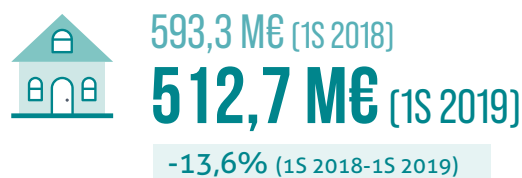


PRÉSTAMOS



- Intereses
- Cancelación y venta de préstamos
- Operaciones especiales
- Liquidación de colaterales y PDV
- Amortizaciones y cancelaciones

INMUEBLES



- Rentas y otros
- Suelo y terciario
- Residencial

GESTIÓN Y VENTA DE PRÉSTAMOS



4.372

Propuestas
gestionadas

-45,6 %
(1S 2018-1S 2019)



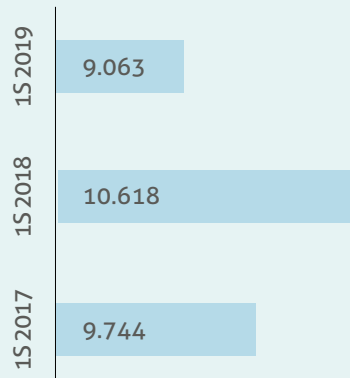
12.915

Número de
deudores

-9,7%
(1S 2018-1S 2019)

GESTIÓN Y VENTA DE INMUEBLES

Número de unidades



9.063

Inmuebles vendidos (1S 2019)

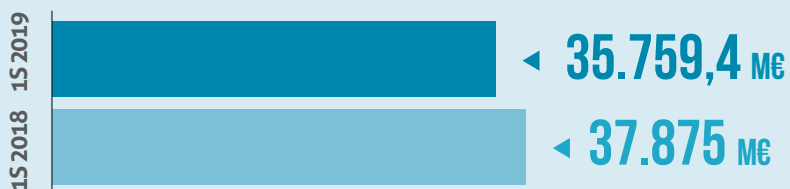
Unidades
propias

6.448

Unidades
acuerdos con
promotores

2.615

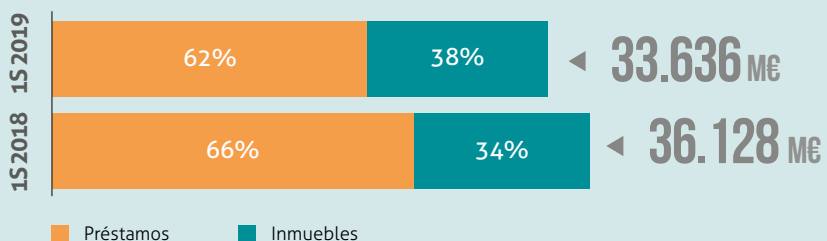
SALDO DEUDA VIVA



-5,6 %

1S 2018-1S 2019

CARTERA DE ACTIVOS



-6,9%

1S 2018-1S 2019

EVOLUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Sareb mantiene la obligación anual de someter a revisión el cumplimiento de los propósitos establecidos en su Plan de Negocio

El Plan de Negocio, actualizado en los primeros meses del año como cada ejercicio, se apoya en el uso de múltiples canales de venta y la recuperación de los activos, la adaptación al mercado tanto en precios como estrategias y, por último, la búsqueda de fórmulas para añadir valor a los activos y recuperar aquel por el que fueron traspasados a Sareb.

Dicho Plan, se ajusta anualmente a la realidad, en base a la experiencia acumulada y la calidad y precios de los activos que se mantienen en la cartera. De esta forma, el Plan refleja la complejidad para la desinversión de una parte de la cartera que desde el inicio es más ilíquida.

Este condicionante del proceso de desinversión valida además el giro en la estrategia de negocio hacia una visión más acorde a la realidad y que se ajusta periódicamente.

Para 2019, Sareb ha diseñado un presupuesto con menor actividad y un nivel de pérdidas similares a las del año pasado. De hecho, la caída en la actividad puede observarse en la evolución de los ingresos de la compañía, que han descendido en el primer semestre un 33,2% con respecto al mismo periodo del año anterior. Se trata de un descenso voluntario, que hay que atribuir a la decisión de frenar las transacciones en la cartera de préstamos, **dados los grandes descuentos exigidos en ese segmento de mercado**, e impulsar su transformación en inmuebles mediante procesos de dación o ejecución judicial.

Cumplimiento del Plan de Negocio en el primer semestre de 2019

En términos financieros, y teniendo en cuenta que el presupuesto de este año es menos ambicioso que en ejercicios anteriores debido a la nueva estrategia de negocio, **Sareb ha cumplido su Plan de Negocio del primer semestre de 2019 al 97% respecto a la cifra de ingresos y al 129% en lo referente a la cifra de margen neto de negocio.**

El nivel de cumplimiento ha variado entre las dos grandes

divisiones del negocio, con cumplimientos en ingresos del 196% en activos financieros y del 62% en activos inmobiliarios. Esto demuestra que el cambio de pesos de negocio del financiero hacia el inmobiliario está teniendo lugar pero transcurre a un ritmo más lento de lo esperado. Sin embargo, a cierre de junio de 2019, en términos de margen neto generado ambos negocios se encontraban por encima del objetivo fijado para el semestre.

La distribución geográfica de las ventas de activos inmobiliarios está marcada por la localización de la propia cartera de Sareb, pero se observa una tendencia creciente en importancia en la zona del Mediterráneo, donde las ventas de residencial han superado a su peso en la cartera. En las tipologías de activos terciarios y suelo también destaca esta misma zona. Sin embargo, la evolución de este tipo de inmuebles es menos positiva en las regiones de Andalucía, Extremadura y Canarias.

Del lado de los activos financieros, como hemos comentado, se ha reducido el negocio de forma gradual y voluntaria por parte de la compañía, si bien cabe destacar que la menor presión en volúmenes a esta parte del negocio ha permitido escoger las mejores operaciones y cumplir el objetivo de precios esperado para las mismas en el Plan de Negocio.

En lo relativo a la transformación de activos financieros en inmobiliarios, la aceleración esperada en las adjudicaciones provenientes de procesos concursales y de ejecuciones hipotecarias de préstamos a promotores no se ha producido al ritmo al que estaba previsto. Por otro lado, la dinámica de los acuerdos de dación en pago con acreditados ha sido impulsada de forma decidida, lo que ha permitido subsanar gran parte del déficit, dejando el nivel de cumplimiento del Plan de Negocio en un 92% en este apartado. Conviene destacar que, pese a que no se alcanza el 100% del objetivo, la transformación de préstamos en inmuebles ha aumentado un 46,3% respecto al primer semestre de 2018, hasta los 850,8 millones de euros.

Claves del Plan de Negocio 2019-2027

El Plan de Negocio 2019-2027 de Sareb se articula sobre diversas palancas que pretenden hacer frente a los retos que plantea el contexto manteniendo el equilibrio entre la agilidad en el ritmo de desinversión y la custodia del valor de sus activos.



Reducción del volumen de la cartera

Búsqueda de alternativas y nuevas fórmulas que contribuyan a la eficiencia operativa y la desinversión

Un exhaustivo análisis de mercado ha llevado a la compañía a una estrategia adaptada en la que pierden peso las líneas de activos financieros en favor del negocio de activos inmobiliarios. Esta estrategia pretende maximizar el valor alcanzado en la venta de los activos, de modo que se evite el descuento exigido en las transacciones de préstamos con inversores institucionales. El porcentaje de ingresos derivados del negocio de activos financieros en el primer semestre ha pasado del 62% al 51% en solo un año.

- Implantación de un nuevo modelo de gestión –**Esparta**– que busca la mejora de la eficiencia de la compañía a través del control directo de la información por parte de Sareb y una mayor cercanía al territorio –además de la especialización de algunos servicios–.

Esta nueva operativa contribuirá también a la consecución de ahorros sustanciales en el coste del *servicing*.

- Se mantienen los planes regionales de dinamización de ventas con el fin de asegurar la adecuada rotación de la cartera y contrarrestar la presión a la baja del precio de otros inmuebles.
- La creación de Témpro Properties, una socimi dedicada al alquiler residencial, ha demostrado ser una de las formas más eficaces de desinversión de los activos y ha dado ya frutos en 2019 con la venta de un gran porcentaje de participación de Sareb en el vehículo. En concreto, la compañía ha transmitido a un valor muy satisfactorio un 75% de las acciones en Témpro a un inversor con el que permanecerá como socio minoritario a la expectativa de vender el resto de las acciones en el medio plazo.



Intensificación de la transformación del balance

Mayor liquidez: aceleración del proceso de conversión de préstamos en inmuebles

Motivada por las condiciones que presenta el mercado de préstamos, y en línea con la maximización del valor de recuperación de los activos, la compañía ha optado por evitar la desinversión de préstamos NPL en su formato de activos financieros.

Esta decisión permite a Sareb contener sus pérdidas a corto plazo a cambio de un beneficio a *posteriori*.

La reducción en la venta de préstamos debe estar complementada necesariamente por un énfasis mucho mayor en acelerar los procesos de transformación de activos financieros en inmobiliarios, con vistas a su posterior venta. En ese sentido, el nivel de adjudicaciones de activos y daciones ha aumentado en 2019 frente al mismo periodo del año anterior. Del mismo modo, se observan mejoras en los tiempos medios de los procesos de ejecución hipotecaria de Sareb, sin que todavía se aprecien novedades notables en lo referente a los procesos concursales.



Inversión y gestión especializada para la creación de valor

Optimización del valor de la cartera mediante la reserva de activos para su desarrollo inmobiliario y venta en el medio plazo

Mayor volumen de recursos destinado a activos con potencial de maximización del valor en el medio plazo:

- Constitución de *Árgura Homes* como un vehículo especializado en la actividad de desarrollo inmobiliario de vivienda, a través de una alianza con un inversor y un gestor para multiplicar la capacidad y velocidad

de promoción inmobiliaria residencial. Esta fórmula pretende añadir valor a los suelos y obras en curso traspasados a Sareb en el momento de su constitución.

- Promoción de nuevos desarrollos sobre suelos propios, finalización de obras en curso e inversión en suelos para su desarrollo urbanístico por parte de Sareb.

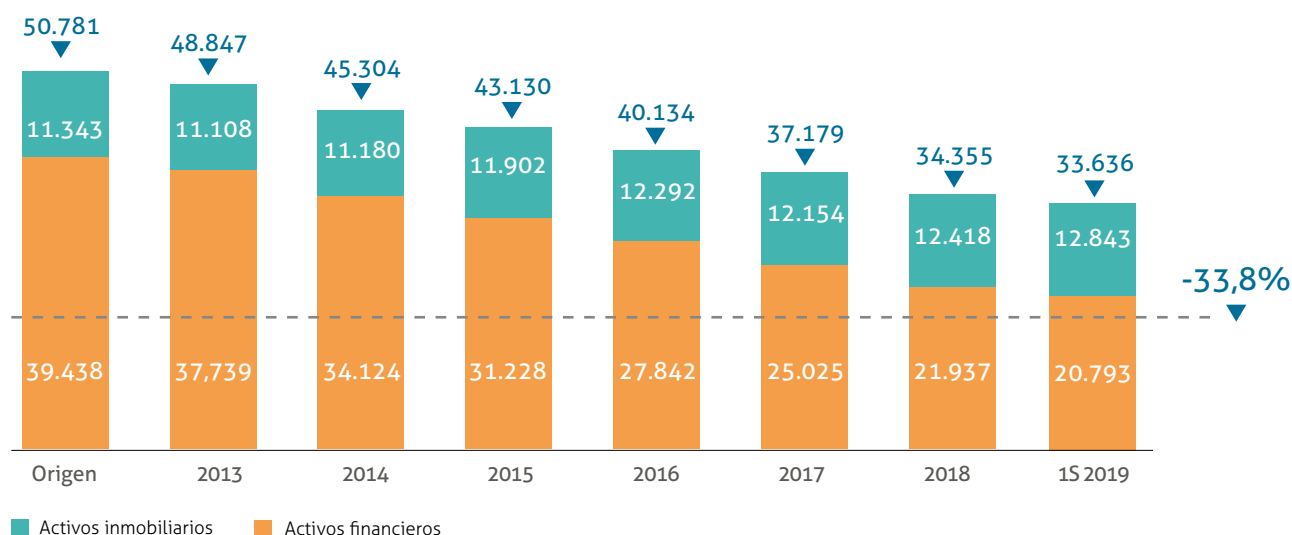
DESINVERSIÓN DE LA CARTERA

La cartera de activos de Sareb se ha reducido un 33,8 % desde su origen

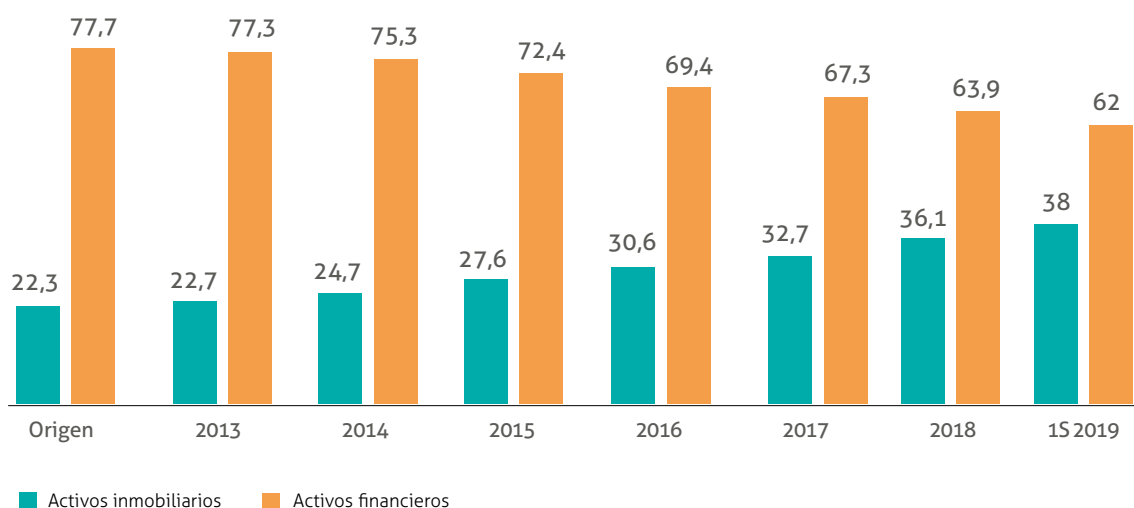
Sareb ha continuado avanzando en el proceso de desinversión de su cartera de activos, que en el primer semestre de 2019 se ha reducido en 719 millones de euros, hasta los 33.636 millones. Si se compara con la cartera recibida en origen, de 50.781 millones de euros,

esta cifra supone una reducción del 33,8 %. Observando los activos inmobiliarios, esta cifra se ha visto aumentada respecto a cierre de 2018 como consecuencia del proceso de transformación de préstamos en inmuebles.

1. Evolución de la cartera (M€)⁵

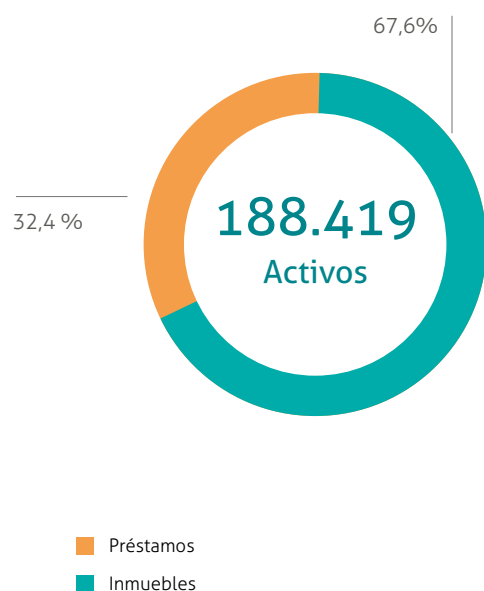


2. Composición de la cartera (% sobre M€)

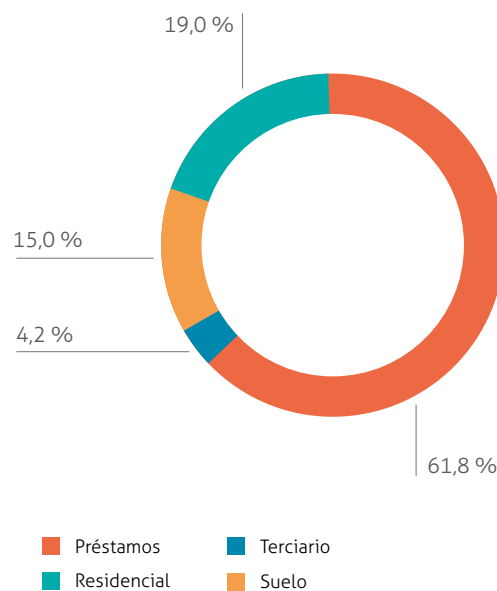


⁵ No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

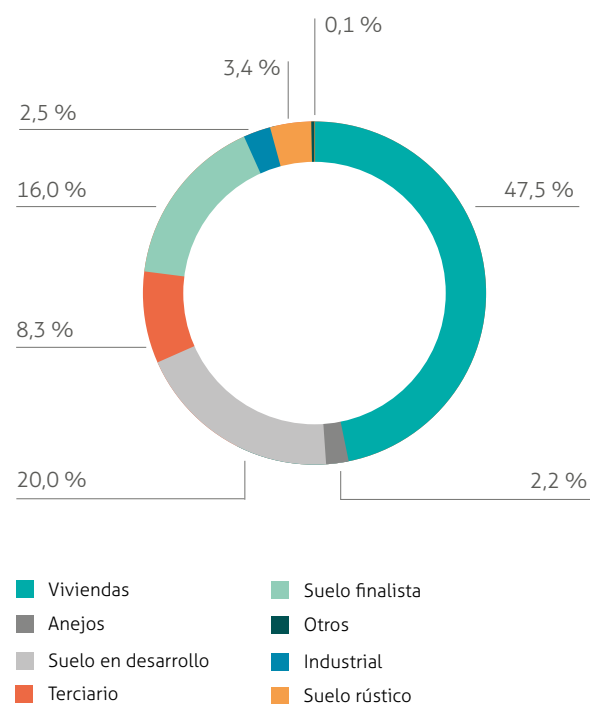
3. Composición de la cartera (número de activos)



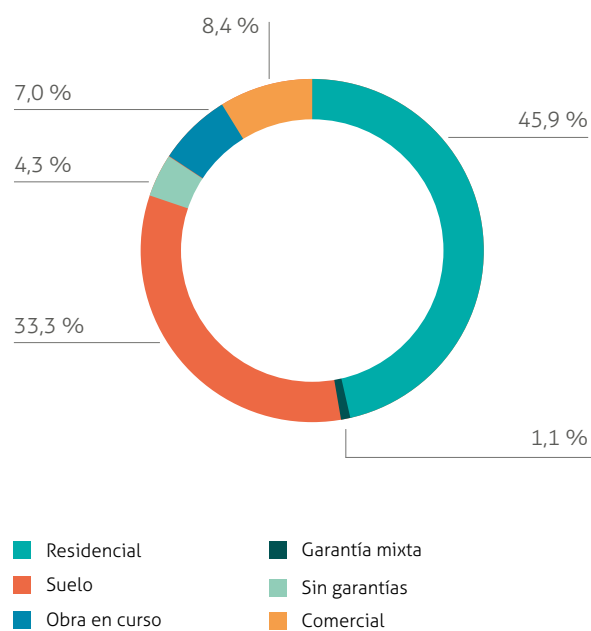
4. Desglose por tipología de activos (% sobre M€)



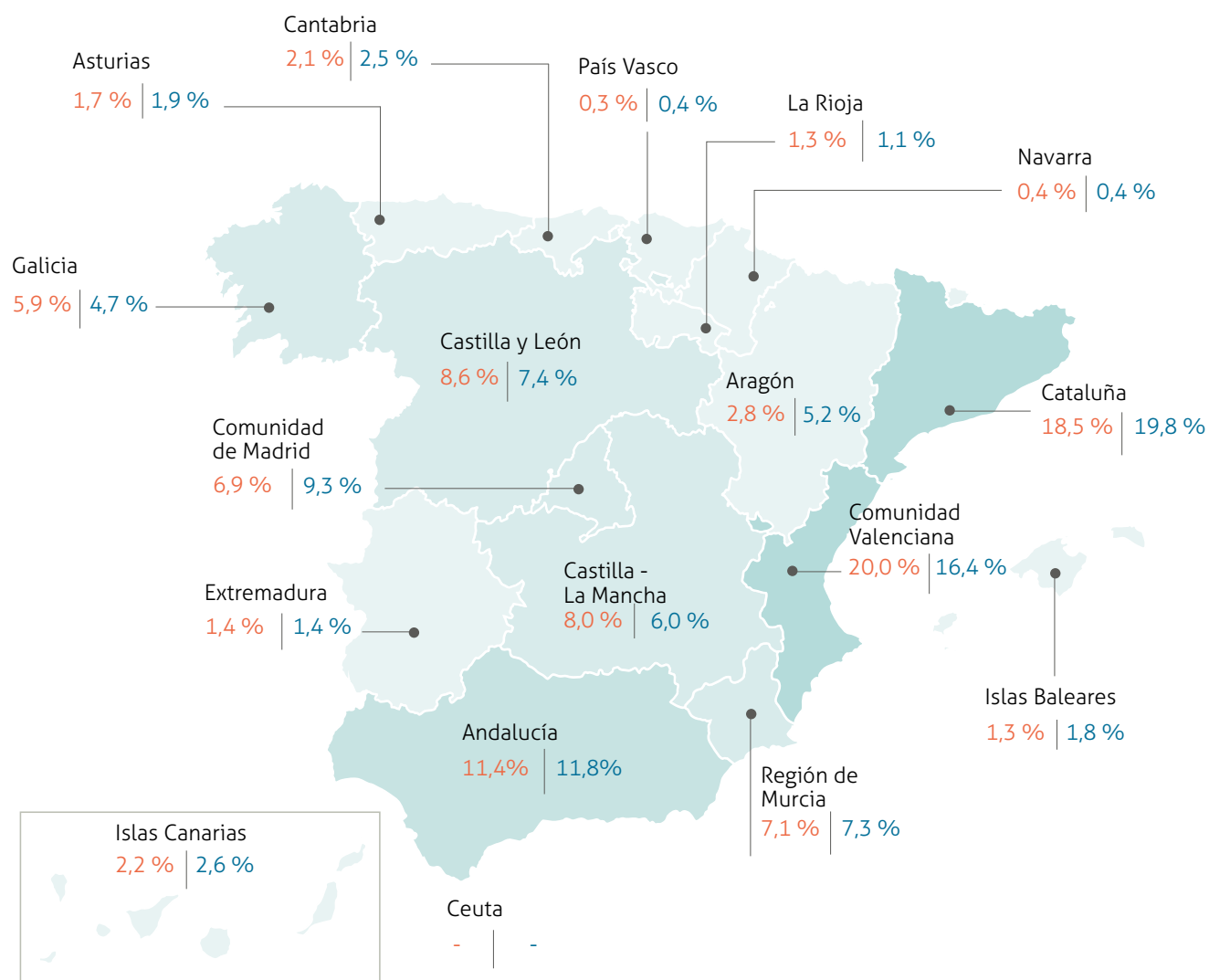
5. Desglose de activos inmobiliarios por tipología (% sobre M€ - VNC⁶)



6. Desglose de activos financieros por tipo de garantía (% sobre M€ - VNC⁶)



⁶ Valor Neto Contable. No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

7. Desglose geográfico de la cartera de activos inmobiliarios⁷ (% sobre unidades⁸ y sobre VNC⁹)

■ % sobre unidades ■ % sobre VNC

⁷ No incluye unidades de obra en curso.

⁸ No informado: 0,1 %. Para el caso de Ceuta se trata de una unidad.

⁹ Valor Neto Contable. No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

8. Desglose geográfico de la gestión de préstamos¹⁰ (% sobre M€ en base a VNC¹¹)

¹⁰ El 0,004 % de la deuda no está asignada a una comunidad autónoma concreta.

¹¹ Valor Neto Contable. No tiene en cuenta amortizaciones ni deterioros.

CANCELACIÓN DE LA DEUDA SENIOR

Más de 15.021 millones de euros de deuda amortizados desde el origen

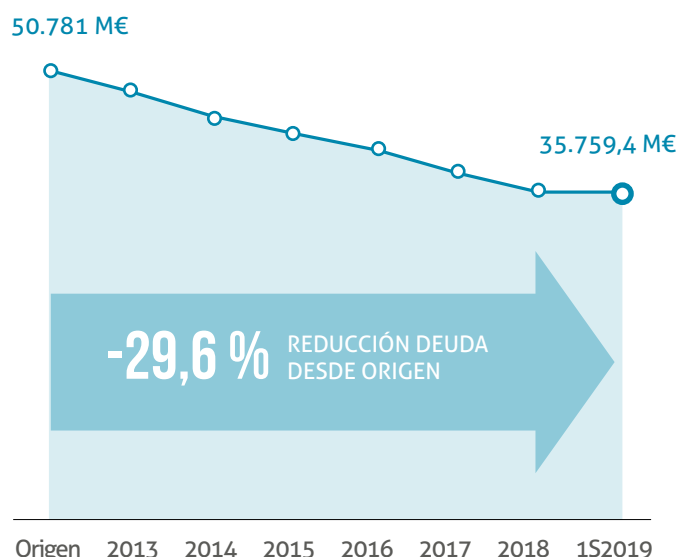
La actividad de Sareb se centra en generar ingresos mediante la gestión y venta de sus préstamos e inmuebles para liquidar la deuda emitida en el momento de su constitución y pagar los costes de la misma.

Desde su creación, Sareb ha reducido el importe de la deuda senior en 15.021,6 millones de euros, un 29,6 % del total. De este total, 2.114 millones de euros se cancelaron en 2018¹² y 1,29 millones de euros se han amortizado en el primer semestre de 2019 como consecuencia del ajuste del perímetro contemplado en el contrato de activos de una de las entidades cedentes¹³.

En 2018 la compañía canceló 1.945 millones de euros de deuda senior correspondiente a los bonos del Grupo 1¹⁴—con vencimiento a 31 de diciembre de 2018—y del Grupo 2¹⁵—cuyo vencimiento ha tenido lugar en febrero de 2019, con cargo al ejercicio anterior—.

El pago de intereses asociados a la deuda de Sareb desde su origen asciende a 4.841,7 millones de euros, de los cuales 2.784,6 millones de euros se han destinado a las entidades cedentes.

9. Evolución de la deuda senior desde el origen de Sareb (M€)



¹² Se incluyen 169 millones de euros de la cuenta de reserva —escrow account— cancelados en 2019 con cargo al ejercicio 2018.

¹³ Se trata de un proceso de subsanación por el que se ajusta el perímetro del contrato de transmisión de activos mantenido con Bankia desde diciembre de 2012.

¹⁴ Grupo 1: BFA-Bankia, Catalunya Banc, NCG Banco-Banco Gallego y Banco de Valencia.

¹⁵ Grupo 2: Liberbank, BMN, CEISS y Caja 3.

¿Cómo se lleva a cabo la amortización de la deuda?

El mecanismo de amortización se basa en la aplicación del excedente de tesorería, según establece el protocolo de caja definido en el contrato de suscripción de deuda senior de Sareb. De acuerdo con el mismo, el 92% de la caja generada se destinaba íntegramente a la cancelación ordinaria o anticipada de la deuda en la fecha de amortización correspondiente.

Durante los primeros cinco años de vida de Sareb, el 8% restante se reservó en una cuenta depósito en concepto de garantía —o escrow account— frente a posibles eventualidades en la gestión. Una vez

transcurrido este plazo, y tras haberse cumplido una de las condiciones estipuladas para su liberación, con cargo a 2017 y 2018 se han amortizado un total de 1.058 millones de euros acumulados en esta cuenta —de los cuales 889 millones de euros corresponden a 2017 y 169 millones de euros a 2018—.

Desde este año, Sareb destinará el 100% del excedente de tesorería a la cancelación de la deuda, siempre que se cumplan las dos condiciones definidas el contrato de suscripción de deuda senior de la compañía.

LA GESTIÓN Y VENTA DE PRÉSTAMOS

La cartera de activos financieros de Sareb se ha reducido en un 47,2% desde el origen

La cartera de préstamos de Sareb ha disminuido un 5,2% en los primeros seis meses de 2019 con respecto a la de cierre de 2018, hasta los 20.793 millones de euros, lo que representa el 62% del valor total de sus activos. Desde su creación, en 2012, la reducción de este tipo de activos supera el 47,2%.

En el primer semestre de 2019 los ingresos procedentes de la gestión y venta de préstamos se han situado en 539,9 millones de euros, un 45,1% menos que en el mismo periodo de 2018. El motivo de esta disminución deriva de la decisión estratégica de Sareb de maximizar

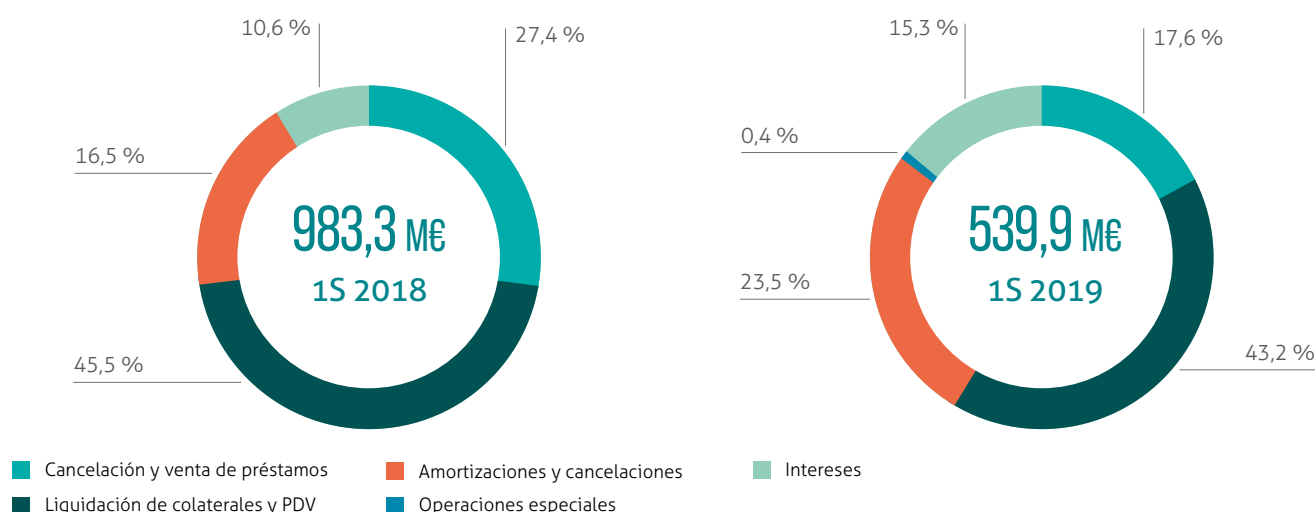
las ventas únicamente en aquellos préstamos con menores expectativas de crecimiento de valor, frente a la transformación y gestión de los que tienen más recorrido en la generación de valor a largo plazo. Esto ha supuesto una reducción significativa en las expectativas de ingreso por la liquidación de activos financieros.

Hay que tener en cuenta que el mercado de préstamos ha sufrido cambios estructurales -como es la caída en los precios-, debido a la entrada de grandes fondos, la elevada competencia y la exigencia de grandes descuentos en las transacciones.

10. Estrategia en la gestión y venta de préstamos

Recuperación de la deuda	Cancelación del préstamo	Liquidación de colaterales y Planes de Dinamización de Ventas (PDV)	Dación	Venta de la deuda
Mantenimiento del cobro de la deuda impagada en los plazos establecidos.	Cancelación de las posiciones de deuda por parte de los intervinientes del préstamo.	Venta de las garantías inmobiliarias desde el balance del promotor para la cancelación de la deuda.	Cancelación de la deuda a través de la dación de la garantía inmobiliaria.	Venta de las posiciones de deuda a un tercero.

11. Desglose de los ingresos de la gestión y venta de préstamos por línea de actividad (% sobre millones de euros)



Entre enero y junio de 2019 la cancelación y venta de préstamos ha perdido peso en cuanto al volumen de ingresos, con un 17,6 %, frente al 27,4% al cierre del primer semestre de 2018. Si bien Sareb ha cerrado operaciones de venta de préstamos, la compañía ha continuado dando prioridad a otras alternativas para la liquidación de la deuda en mejores condiciones de rentabilidad.

Por su parte, las amortizaciones y cancelaciones y la liquidación de colaterales y PDV han representado un 66,7 % sobre el total de ingresos del primer semestre de 2019 y se consolidan como las estrategias principales en este período.

Planes de Dinamización de Ventas (PDV) y liquidación de colaterales

Los PDV, previo acuerdo con el promotor, facilitan la venta de los inmuebles –promociones residenciales o edificios singulares– que figuran como garantías de los préstamos directamente desde el balance de los deudores, lo que permite a estos reducir sus deudas con Sareb. Estas operaciones permiten a la compañía recuperar parte de la deuda sin incurrir en los costes y plazos que implican los procesos de ejecución hipotecaria.

La venta de inmuebles a través de los PDV y liquidación de colaterales ha presentado un descenso del 44,2 % en el primer semestre de 2019, hasta las 2.615 unidades. Esto se explica principalmente por dos motivos: la reducción del perímetro de activos que reúnen las características para la firma de un acuerdo de este tipo y el avance de Sareb en la judicialización de su cartera de activos financieros impagados para incorporar al balance los inmuebles asociados a los mismos y proceder a su venta.

Gestión activa de la cartera de préstamos

Las características de cada activo y la situación de los acreditados determinan la asignación de la estrategia de recuperación de la deuda

El elevado número de deudores, así como el volumen de deuda y el nivel de concentración del riesgo requiere de una gestión proactiva y sistematizada de los procesos.

Una de las variables más importantes utilizadas por Sareb para la fijación y segmentación de sus estrategias de gestión de préstamos es la expectativa de colaboración del deudor. El fin último es acelerar la recuperación de la deuda impagada, principalmente a través del establecimiento de acuerdos o mediante la toma de posesión de las garantías inmobiliarias asociadas a los préstamos para su posterior venta en el mercado minorista.



Foto: Promoción de viviendas en Madrid (Comunidad de Madrid).

Pilares del modelo de gestión



Fijación de estrategias para segmentar la cartera



Monitorización de la gestión mediante el control de la evolución de las estrategias.



Planificación táctica y operativa que garantice la flexibilidad en el movimiento de estrategias

Aceleración del proceso transformación de préstamos en inmuebles

La compañía mantiene una hoja de ruta para llevar a cabo la desinversión de los activos financieros de manera dinámica y homogénea, de forma que se facilita el seguimiento de las operaciones y garantiza la gestión

integral y efectiva de la cartera de préstamos. Desde el punto de vista del riesgo, este modelo permite la prevención y análisis causal de posibles desviaciones para actuar en consecuencia con la antelación debida.



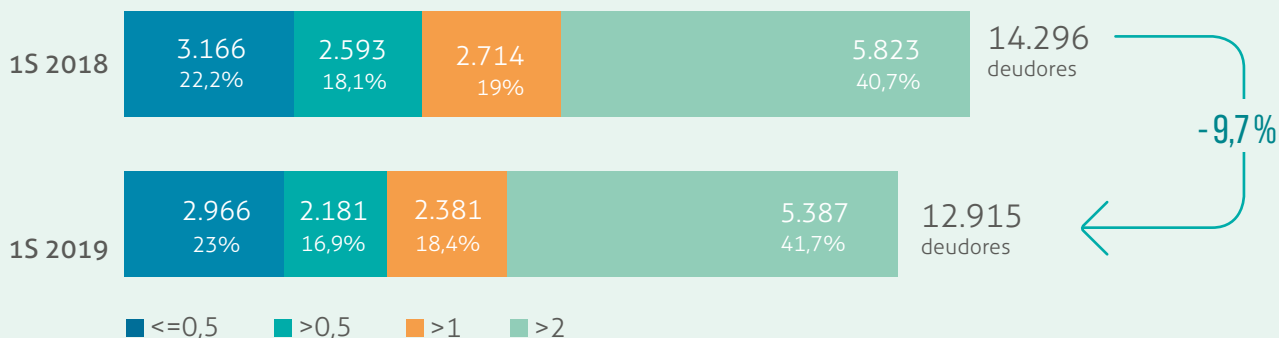
Tipología de deudores

El 58,3 % de los acreditados muestra una exposición inferior a dos millones de euros y un 39,9 % inferior a un millón

A cierre del primer semestre de 2019, la cartera de activos financieros de Sareb estaba compuesta por 12.915 acreditados, un 9,7% menos que el primer semestre de 2018.

Por volumen de deuda, la distribución es similar a la existente en junio de 2018, ya que el 80 % de la deuda está concentrada en el 23 % de los deudores.

12. Número de deudores por rango de deuda (M€) y proporción respecto al total



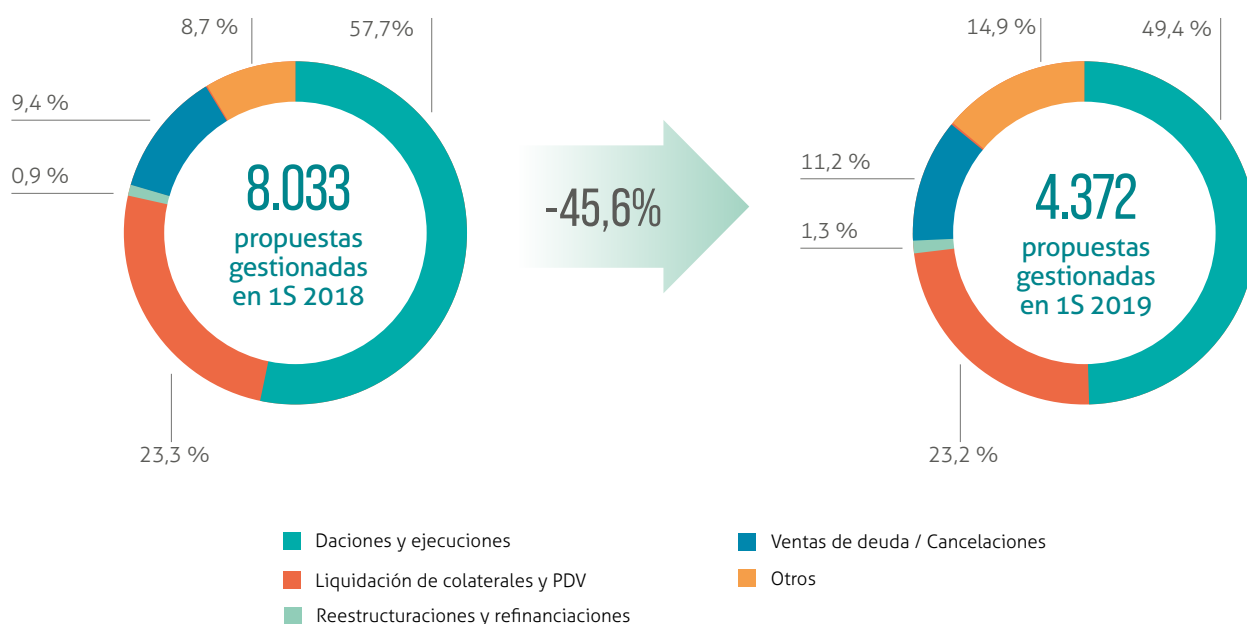
Propuestas gestionadas

Desde su creación Sareb ha gestionado 67.809 propuestas, 4.372 de ellas en el primer semestre de 2019

Desde 2018, en línea con la prioridad estratégica de impulsar la transformación de sus activos financieros en inmuebles, Sareb ha intensificado las labores de judicialización de toda su cartera de préstamos. Aunque las operaciones de dación y ejecución continúan copando el mayor volumen sobre el total de propuestas gestionadas en el primer semestre de 2019 en términos absolutos, la reducción de las mismas ha derivado en una caída del número total de propuestas gestionadas -45,6% respecto al primer semestre de 2018-.

La reducción de las propuestas de ejecución, que se llevan a cabo generalmente cuando no es posible alcanzar un acuerdo con los deudores y que permiten que Sareb pueda tomar posesión de los inmuebles que figuran como garantías de los préstamos, se ha producido por que la mayoría de los préstamos impagados se encuentra ya en proceso de judicialización y el perímetro restante sobre el que aplicar esta gestión es menor. Además, las labores de seguimiento de la cartera judicializada -de gran relevancia para la transformación de los activos financieros- no generan nuevas propuestas hasta el momento de la subasta, salvo que se alcance un acuerdo a través de una vía de gestión alternativa que permita a Sareb recuperar la deuda.

13. Desglose de propuestas gestionadas por tipología (%)



LA GESTIÓN Y VENTA DE INMUEBLES

Los ingresos del primer semestre asociados a la gestión y venta de inmuebles representan el 48,7 % del total

La decisión estratégica de la compañía de impulsar la transformación de los préstamos en activos inmobiliarios para facilitar su desinversión ha hecho que la gestión y venta de esos inmuebles cobre mayor importancia en el conjunto del negocio de Sareb.

En el primer semestre de 2019, los ingresos asociados a este tipo de activos han alcanzado los 512,7 millones de euros -un 13,6 % menos que entre enero y junio de 2018- y representan el 48,7 % sobre volumen total en el periodo¹⁶, casi diez puntos porcentuales más que un año antes.

Transformación de préstamos en inmuebles para acelerar el proceso liquidador

A pesar de que la cartera traspasada a Sareb se completó en 2013, el balance de la compañía se transforma día a día con la venta de los préstamos o la incorporación de los inmuebles que garantizan esos activos financieros impagados.

Entre enero y junio, el valor de las garantías inmobiliarias que se ha adjudicado Sareb asciende a 850,8 millones de euros, un 46,3 % más respecto al primer semestre de 2018.

Este proceso de transformación tiene lugar en función de la situación en la que se encuentra cada activo y puede producirse a través de tres vías:

- Dación: Proceso de colaboración con el deudor, con acuerdos para la cancelación de su deuda a cambio de la entrega de activos.

- Demanda hipotecaria: Cuando esta colaboración no es posible, se recurre a la reclamación de la deuda por vía judicial.
- Concurso: En los casos en los que el acreditado está en concurso, Sareb colabora con éste o con el administrador concursal para alcanzar una solución.

Además de preservar el valor de la cartera, la incorporación de estos inmuebles al balance de Sareb permite diversificar la oferta inmobiliaria de la compañía e incrementar su número de activos en comercialización.

¹⁶ El 0,01 % de la cifra total de ventas en el primer semestre de 2019 se corresponde con otros ingresos.

La venta de inmuebles

Sareb ha incrementado un 8,8% la venta de los inmuebles propios respecto al primer semestre de 2018

El mercado inmobiliario en España se ha visto impulsado, en gran medida, por la mejora de la capacidad económica de los ciudadanos y de las condiciones de acceso a la financiación. No obstante, siguen apreciándose diferencias notables entre regiones.

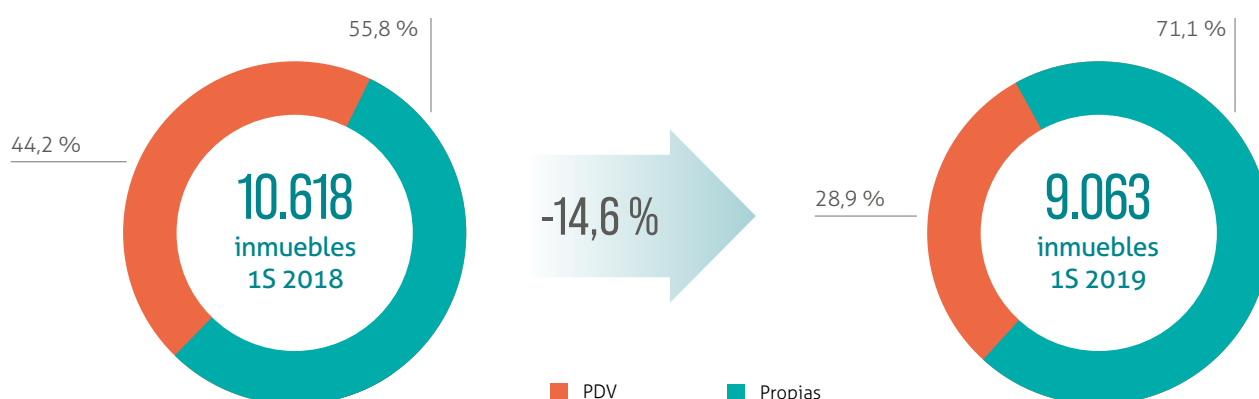
Entre enero y junio de 2019, Sareb ha vendido 9.063 inmuebles, un 14,6 % menos que el primer semestre de 2018. De ellos, 6.448 se correspondían con inmuebles propios, lo que supone un incremento del 8,8 % respecto al mismo periodo de 2018, en tanto que 2.615 –un 44,2% menos– eran activos inmobiliarios que figuraban como garantía de préstamos de Sareb y se han traspasado desde el balance del promotor a través de Planes de Dinamización de Ventas (PDV) o de la liquidación de colaterales.

Estas cifras responden a la decisión estratégica de la compañía de reducir de forma importante la venta de inmuebles a través de PDV, en favor de la transformación de esos préstamos en activos inmobiliarios que terminarán en el balance de Sareb. El fin último de este modelo es que Sareb obtenga la propiedad de esos inmuebles y consiga unos mayores ingresos tras su venta directa en el mercado.

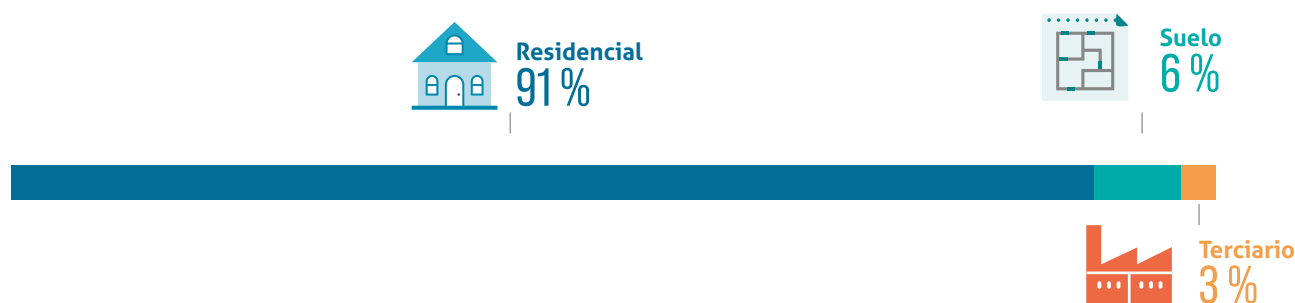
En términos de precio escriturado, los ingresos derivados de la venta de activos propios han ascendido a 492,6 millones de euros, un 10,9 % menos que en el mismo período del año anterior.

Por número de unidades, la Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Cataluña son las comunidades autónomas que han liderado las ventas en el primer semestre de 2019.

14. Venta de inmuebles (% sobre total de unidades vendidas)



15. Venta de activos inmobiliarios por tipología (% sobre total de unidades vendidas)





Residencial

En el primer semestre de 2019 Sareb ha vendido un total de 8.268 unidades residenciales, lo que supone un descenso interanual del 9,7 %. Sin embargo, sí se ha visto impulsada la venta de activos residenciales propios, que ha ascendido a 5.948, un 16,7% más que entre enero y junio de 2018, lo que refleja la apuesta de Sareb por impulsar la comercialización de inmuebles propios mientras se procede a la judicialización de la cartera de préstamos y sus garantías.

En términos de precio escriturado, las ventas de inmuebles residenciales propios de Sareb han aumentado un 12,4 % respecto al ejercicio anterior, hasta los 382,1 millones de euros.

En unidades, el mayor volumen de ventas de activos residenciales propios se ha concentrado en Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid, que representan el 48,9 % del total.

Perfil del comprador de vivienda residencial propia (1S 2019)



Persona física



Persona jurídica

Nacionales

60 %

Extranjeros

9 %

31 %



Suelo

Las ventas de suelo han ascendido a un total de 524 unidades durante este semestre, de los que 281 son suelos propios, un 42,2 % menos respecto al primer semestre de 2018.

En términos de precio escriturado, el volumen de ingresos obtenido con la comercialización de suelos propios se ha situado en los 60 millones de euros, un 33,3 % menos que un año antes. Este resultado es fruto de la estrategia

comercial de Sareb para esta tipología de activos, centrada en la maximización del valor de los mismos mediante la reserva de suelos para su futuro desarrollo inmobiliario.

En unidades, Castilla y León, Comunidad Valenciana y Cataluña concentraron el 54% de las ventas en el primer semestre.



Terciario

En el primer semestre de 2019, Sareb ha vendido 271 activos terciarios, lo que supone un descenso del 51 % respecto al mismo periodo del año anterior. Del total de inmuebles comercializados, el 81% se corresponde con activos propios.

El importe escriturado de los inmuebles terciarios propios vendidos ha ascendido a 50,6 millones de euros, un 58,8 % menos que en el primer semestre de 2018.

La disminución de ventas tanto en número de unidades como en términos de precio escriturado se explica por

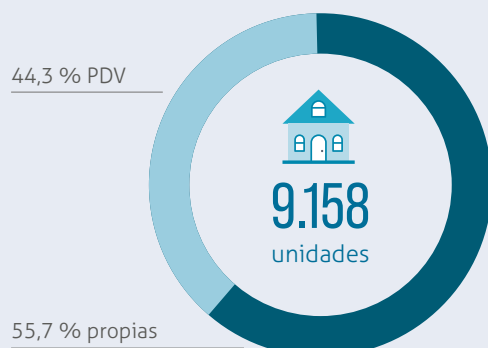
la ausencia de grandes operaciones con compradores institucionales y por la reducción de los ingresos del perímetro hotelero y comercial. En ese contexto, la compañía ha optado por llevar a cabo una estrategia de alquiler que permita mejorar la rentabilidad de este tipo de activos y optimizar su comercialización en el medio plazo.

Por geografías, Comunidad de Madrid, Cataluña y Comunidad Valenciana, con un total de 118 unidades, concentran el mayor volumen de ventas de inmuebles terciarios propios en el periodo.

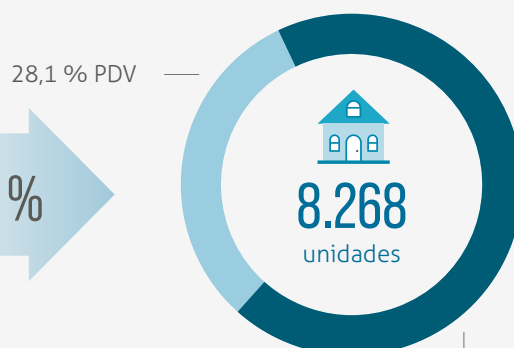
1S 2018

1S 2019

16. Ventas de inmuebles residenciales (% sobre unidades)



-9,7 %



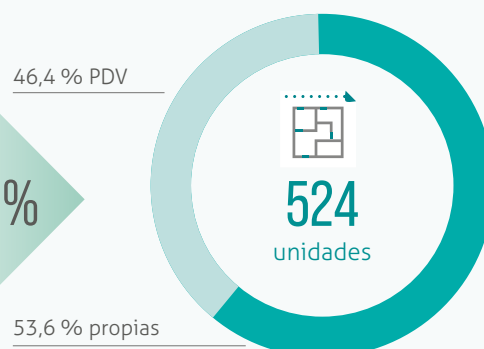
42,8 % Viviendas

29,1 % Anejos

17. Ventas de suelo (% sobre unidades)



-42,2 %



18. Ventas de inmuebles terciarios (% sobre unidades)



-51,0 %

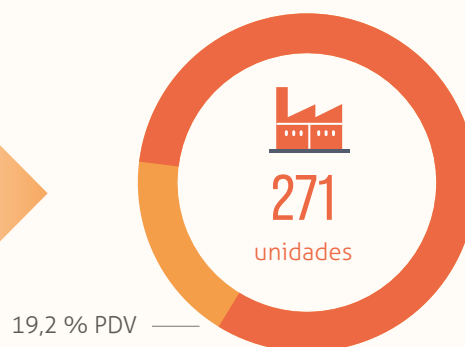
47,9 % Locales

26,0 % Naves

24,7 % Oficinas

1,4 % Hoteles y otros

80,8 % propias



19. Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios (% sobre unidades vendidas)



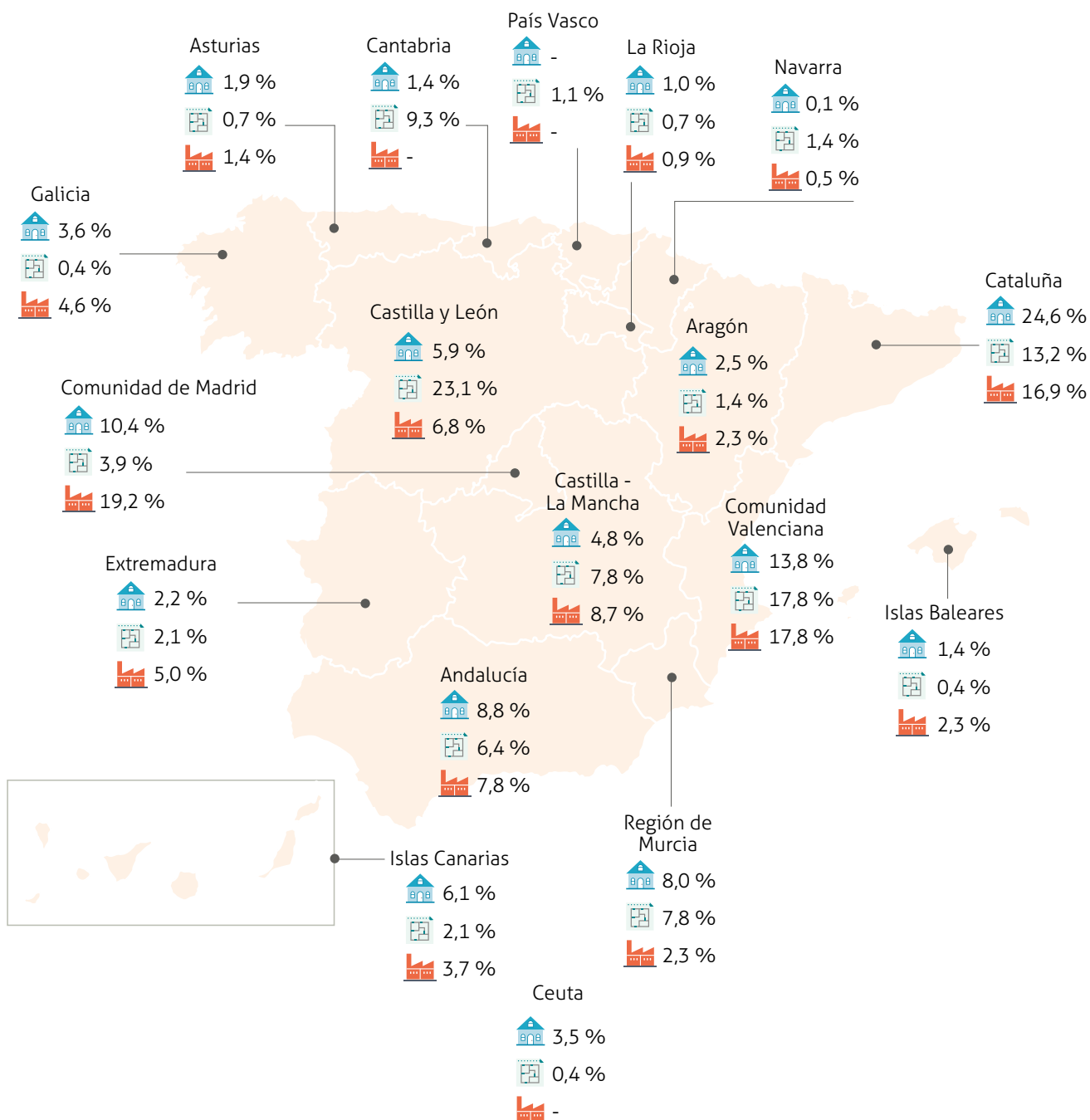
Residencial



Suelo



Terciario



20. Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios (% sobre el volumen de ventas)



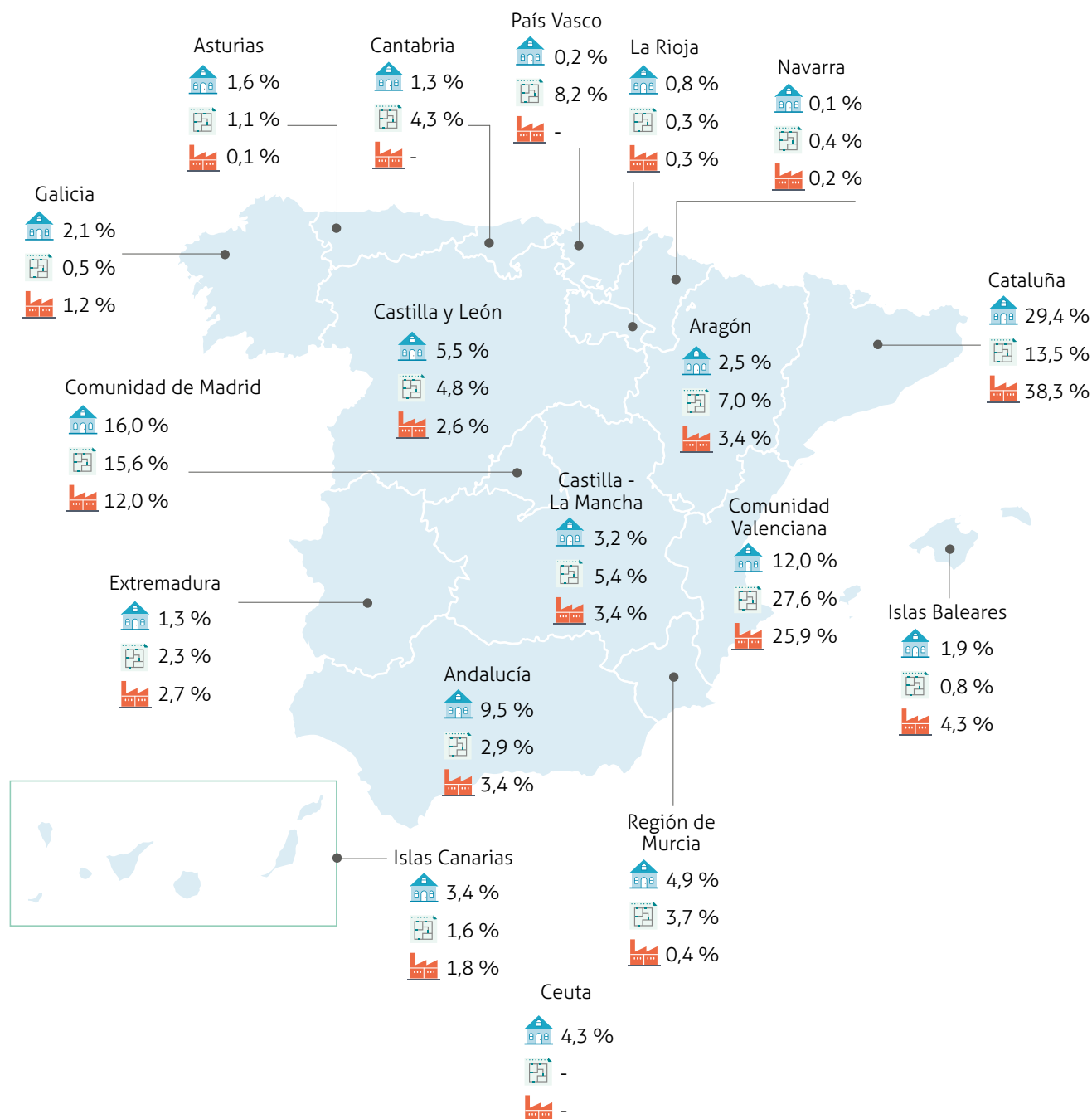
Residencial



Suelo



Terciario



Alquileres

A cierre del primer semestre de 2019 la cartera en alquiler de Sareb asciende a 9.024 inmuebles¹⁷, de los cuales el 85,5 % son activos residenciales y el resto, terciarios.

El negocio de alquiler permite a Sareb optimizar el valor de los activos que conforman su parque inmobiliario, al tiempo que aporta ingresos que ayudan a acometer los gastos de mantenimiento.

En el marco de la implantación de un modelo de gestión territorial, en el primer semestre de 2019 Sareb ha incorporado la unidad de alquileres a su red, comenzando por la delegación territorial de la Comunidad Valenciana y Murcia, la primera en ponerse en funcionamiento.

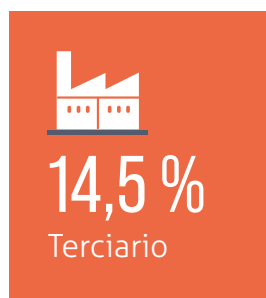
Entre las operaciones de alquiler más significativas cerradas entre enero y junio de 2019 cabe destacar el acuerdo con el grupo Senator Hotels & Resorts para el arrendamiento del complejo Mar Menor Golf & Spa, que además de un hotel de cinco estrellas incluye 145 apartamentos turísticos en Torre Pacheco (Murcia).

21. Cartera de inmuebles en alquiler por tipo de activo



Viviendas
61,9 %

Anejos
23,6 %



Oficinas

1,6 %

Locales

3,2 %

Naves

1,2 %

Hoteles y otros

8,5 %

También es representativo el alquiler de una nave industrial en San Vicente del Raspeig (Alicante) a una *start-up* de un distribuidor internacional.

¹⁷ La cifra no incluye los activos traspasados por Sareb a la socimi Témpore Properties ni las viviendas cedidas a través de convenios con CCAA y ayuntamientos.

Más información sobre Témpore Properties y el acuerdo con el grupo Senator Hotels & Resorts en el capítulo Conoce Sareb https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/quienes-somos/que-es-sareb



Foto: Piso piloto de Témpore Properties en Arganda del Rey (Comunidad de Madrid).

22. Desglose geográfico del número de viviendas e inmuebles terciarios en alquiler (unidades)



Residencial



Terciario

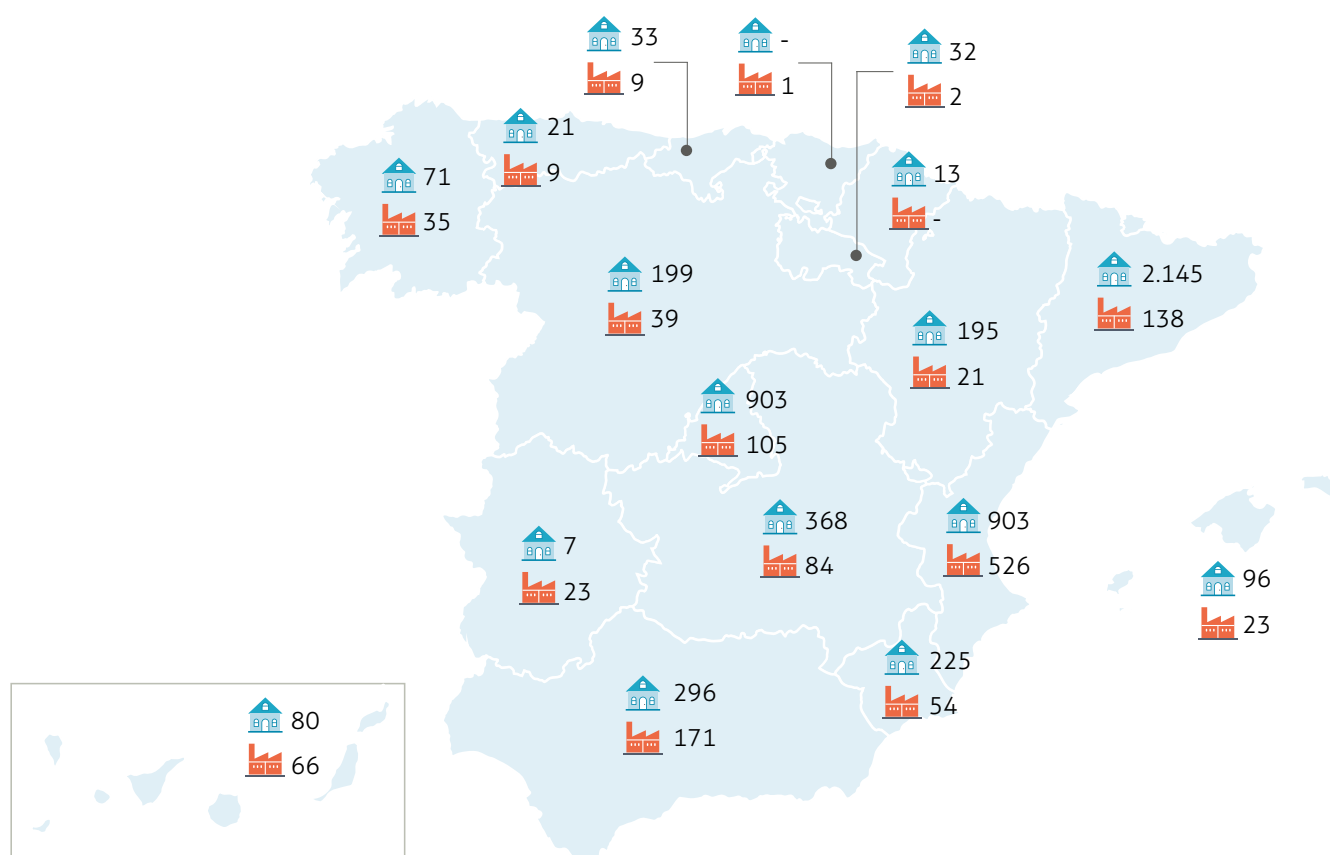


Foto: Interiores del edificio de viviendas promovido por Sareb en el centro de Madrid.

Actividad comercial

En el primer semestre de 2019 se han lanzado cinco nuevas campañas comerciales, con una cifra de ingresos de 71,4 millones de euros.

Desde el inicio de 2019 la compañía está trabajando en la configuración de una hoja de ruta individualizada que permitirá estudiar nuevas oportunidades comerciales para cada activo.

En este contexto, en los primeros meses de 2019 la compañía ha desarrollado sesiones de debate con clientes para detectar mejoras en el proceso de venta.

Además, se analiza el grado de satisfacción general respecto al proceso comercial, con un resultado del 83% en las dos evaluaciones realizadas en el primer semestre de 2019. También se estudian otras cuestiones relacionadas con el proceso de compra, como los tiempos de demora o de escrituración, entre otros.

Cercanía con el cliente

Sareb trabaja en ampliar el conocimiento y el perfil de la base de potenciales compradores a través de procesos de participación y escucha activa.

Durante el primer semestre de 2019 se ha desarrollado un refuerzo del procedimiento de reclamaciones comerciales a través de la comprobación de la gestión y atención proporcionadas de cada una de ellas.



El servicio de atención al cliente de la compañía se encarga de atender consultas comerciales, resolver dudas y gestionar reclamaciones sobre los activos que gestiona Sareb. En el primer semestre de 2019 ha recibido un total de 189.098 consultas, el 7,2% más que en el mismo periodo de 2018.

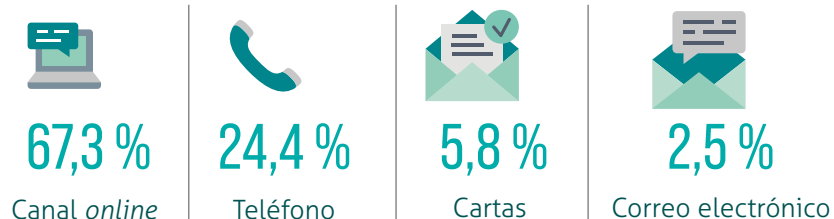
 **83 %**
Satisfacción
general de los clientes
compradores

(75% a cierre de 2018)

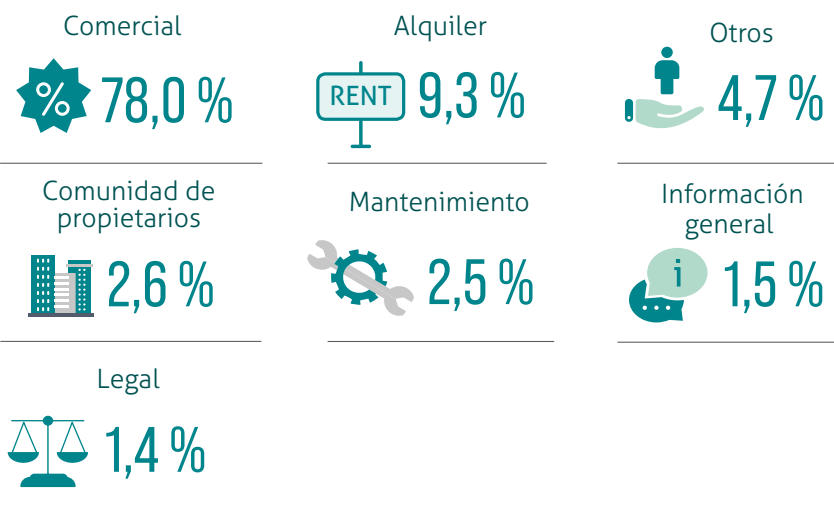
Por tipo de cliente



Por canal de entrada



Por tipo de consulta



Desarrollo inmobiliario

Árqura Homes, creado en el primer semestre de 2019, es el vehículo principal a través del que Sareb desarrolla su actividad promotora

Promoción inmobiliaria a través de Árqura Homes

En el primer semestre de 2019 la actividad de desarrollo y promoción inmobiliaria de la compañía ha estado marcada por el lanzamiento en junio de Árqura Homes, un Fondo de Activos Bancarios (FAB) a través del que Sareb llevará a cabo la gestión y promoción de una parte de su cartera de proyectos residenciales.

La compañía ha traspasado a Árqura Homes activos por valor de 811 millones de euros, entre los que se encuentran promociones –tanto paradas como en curso– y suelos.

En la actualidad Sareb posee el 100% de Árqura Homes, aunque está previsto que fondos gestionados por Värde Partners tomen una participación del 10% del FAB una vez reciban la autorización de la Dirección General de Competencia de la Comisión Europea (CE).

Más información sobre Árqura Homes en
[Más allá del mandato](#)

23. Tipología de activos traspasados a Árqura Homes (en % sobre el valor de aportación)

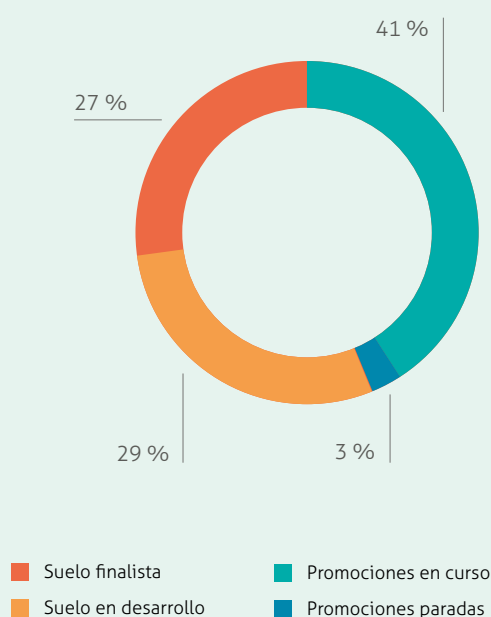


Foto: Promoción de viviendas en construcción a través de Árqura Homes en Vigo (Galicia).



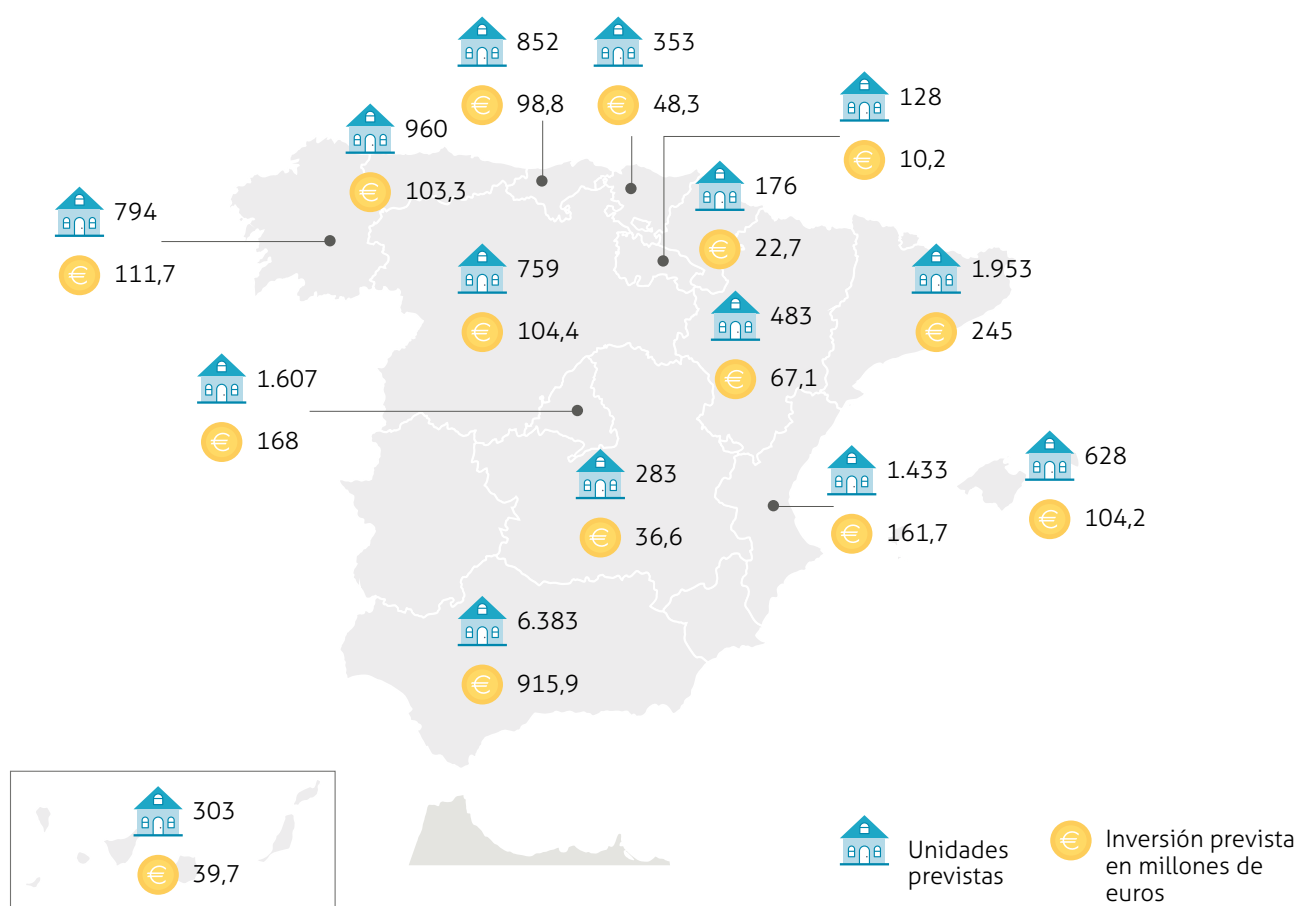
Proyectos y suelos para promover hasta 2027

En línea con la estrategia impulsada por Sareb para fomentar la especialización en determinadas actividades, la compañía ha encomendado la gestión de los activos de Árqura Homes a Aelca, una de las promotoras de referencia del sector y que es propiedad de fondos gestionados por Värde Partners

El desarrollo de esta actividad por parte de Aelca, que cuenta con más de 150 profesionales, tres territoriales y 10 delegaciones, permitirá conocer de primera mano los mercados locales y adaptar el producto a la demanda de cada territorio.

A través de Árqura Homes, Sareb prevé invertir hasta 2027 un total de 2.238 millones de euros en la promoción de 17.095 viviendas repartidas por la geografía española, principalmente en Andalucía, Cataluña, la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana, que concentran el 66,5% de los inmuebles a construir.

24. Viviendas e inversión proyectadas hasta 2027 a través de Árqura Homes (unidades y millones de euros)



Promoción inmobiliaria desde Sareb

Desde su creación –y excluyendo los proyectos traspasados a Árkura Homes en 2019–, Sareb ha aprobado la construcción de 3.394 viviendas mediante el desarrollo de proyectos inmobiliarios en suelos de su propiedad o a través de la finalización de obras que se encontraban sin terminar.

De ese total de viviendas, 2.014 ya se encuentran terminadas, en tanto que el resto está en proceso de construcción.

Por otro lado, después del traspaso a Árkura Homes, Sareb mantiene en cartera suelos por un valor de más de 3.750 millones de euros.

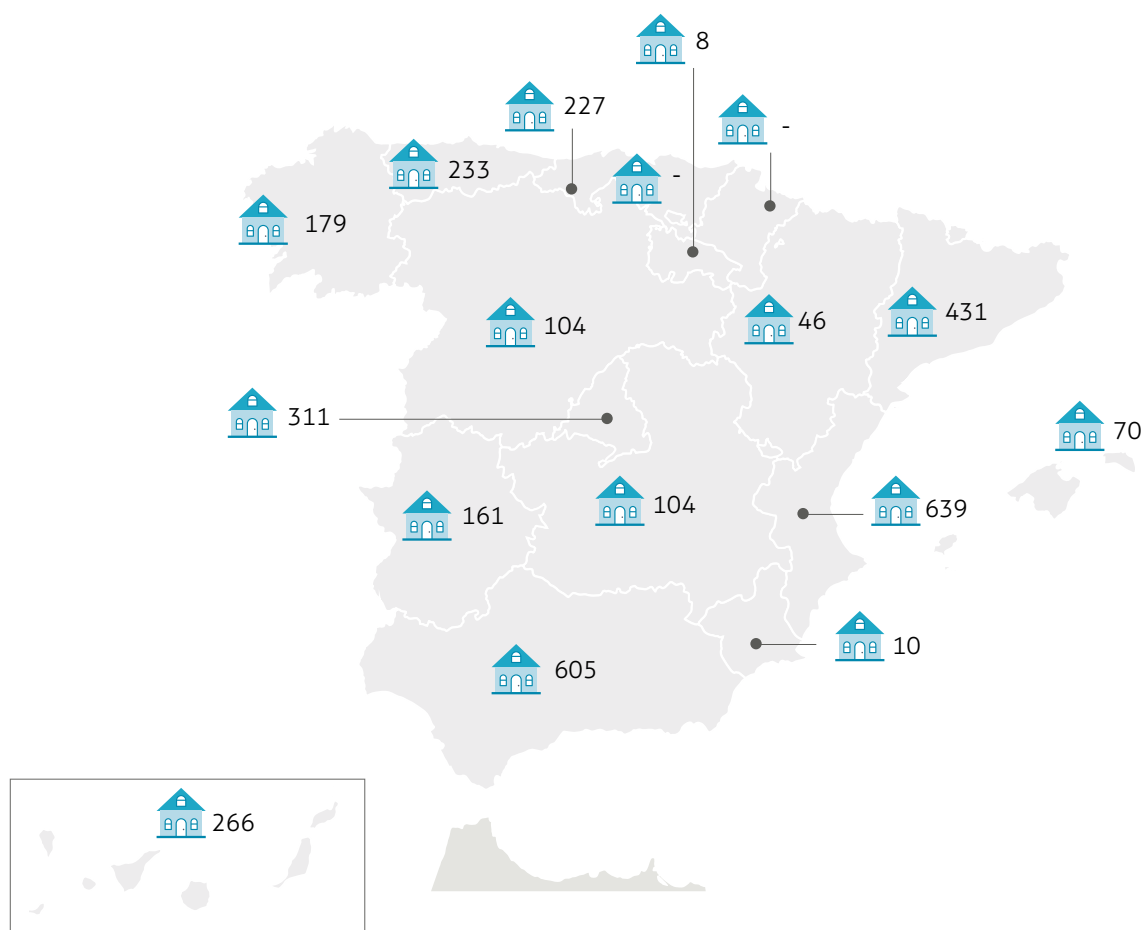
25. Actividad de desarrollo inmobiliario de Sareb en cifras¹⁸ (unidades)



¹⁸ No incluye los proyectos de promoción y desarrollo traspasados desde Sareb a Árkura Homes.

¹⁹ Incluye, además de las unidades escrituradas, 513 disponibles.

26. Desglose geográfico de la actividad de promoción de viviendas desde Sareb (unidades aprobadas)



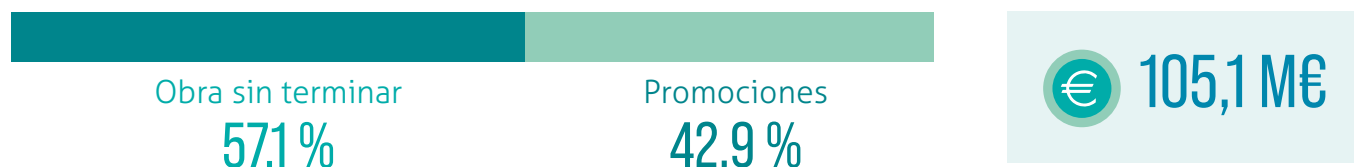
Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Sareb, a través de su actividad de promoción y desarrollo inmobiliario favorece el dinamismo de las ciudades, reactivando obras paradas y realizando acuerdos a nivel local para mejorar la situación de ciertas áreas, lo que supone un avance hacia el cumplimiento de la meta 11.1 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas:

"Asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales".



27. Inversión acumulada en la promoción de viviendas desde Sareb (% sobre millones de euros)



A lo largo del primer semestre Sareb ha continuado trabajando en la creación de un Fondo de Activos Bancarios (FAB) compuesto por obras sin finalizar en el que la compañía mantendrá un porcentaje de participación minoritario.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Para llevar a cabo la actividad de desarrollo y promoción inmobiliaria Sareb se alía con proveedores de las diferentes regiones, favoreciendo así el empleo local, lo que contribuye a la meta 8.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que aboga por **"promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros"**.



Foto: Promoción de viviendas de Árkura Homes en Badalona (Cataluña).

Gestión urbanística de suelos

La cartera de suelos de Sareb engloba 84,4 millones de m² de suelo en desarrollo y finalista, y 5.879 hectáreas de suelo rústico.

La compañía ha puesto en marcha diferentes iniciativas para mejorar el valor de estos activos antes de su venta, entre las que destaca la elaboración de estrategias individualizadas de venta o arrendamiento.

28. Desglose de la cartera de suelo de Sareb



²⁰ El volumen de suelo en desarrollo de Sareb se ha reducido tras el traspaso de terrenos a Árkura Homes.



Recuperación ambiental de los suelos

La compañía realiza una serie de análisis de los suelos de su cartera que podrían estar contaminados por actividades desarrolladas antes de su traspaso a Sareb. En el primer semestre de 2019, ha iniciado los trabajos de descontaminación de una superficie de suelo afectada por hidrocarburos en Málaga, en colaboración con el

Ayuntamiento de la ciudad –copropietario de este terreno junto a Sareb–. Estas tareas se han llevado a cabo como paso previo y necesario para posibilitar el futuro desarrollo urbanístico de estos suelos, en los que Sareb posee dos parcelas con una edificabilidad que ronda los 60.000 m² construibles.

Desarrollo inmobiliario en las Naves de San Luis (Sevilla)

La actividad inmobiliaria de Sareb incluye la gestión urbanística de los suelos que posee por toda la geografía española, algunos de ellos en atractivos enclaves de las ciudades

A principios de 2019, el Ayuntamiento de Sevilla aprobó el proyecto de reparcelación del Plan Especial de Reforma Interior (PERI) "Naves de San Luis" propuesto por Sareb, con una edificabilidad de casi 5.000 m². El acuerdo incluye la venta del Ayuntamiento a Sareb de 500 m² de edificabilidad,

con el 10% de aprovechamiento municipal. Estos solares son una de las mayores superficies de suelo libre en el centro de Sevilla y en ellos la compañía construirá más de treinta viviendas.

Gestión y mantenimiento de los inmuebles

La implantación de las delegaciones territoriales supone un nuevo enfoque de gestión basado en el seguimiento en detalle de las adecuaciones

Sareb asume los costes de gestión y mantenimiento de sus inmuebles y realiza labores de conservación de los mismos hasta el momento de su venta.

Desde su creación, la compañía destina recursos para identificar y mantener al corriente de pagos el conjunto de activos inmobiliarios que le fueron traspasados, en el marco de un modelo de mantenimiento integral, que se ha consolidado en el primer semestre de 2019. La compañía cuenta con un sistema de gestión técnica inmobiliaria certificado conforme a la norma ISO 9001 desde 2018.

La nueva estructura territorial implica una mejora en la gestión y mantenimiento de los inmuebles, gracias a un mayor conocimiento de la cartera. Así, Sareb supervisa de forma más cercana la evolución de las adecuaciones, ahorrando costes y optimizando plazos. La realización de visitas a las promociones que requieren una inversión considerable permite comprobar que los trabajos se están desarrollando adecuadamente y prevenir posibles desviaciones.

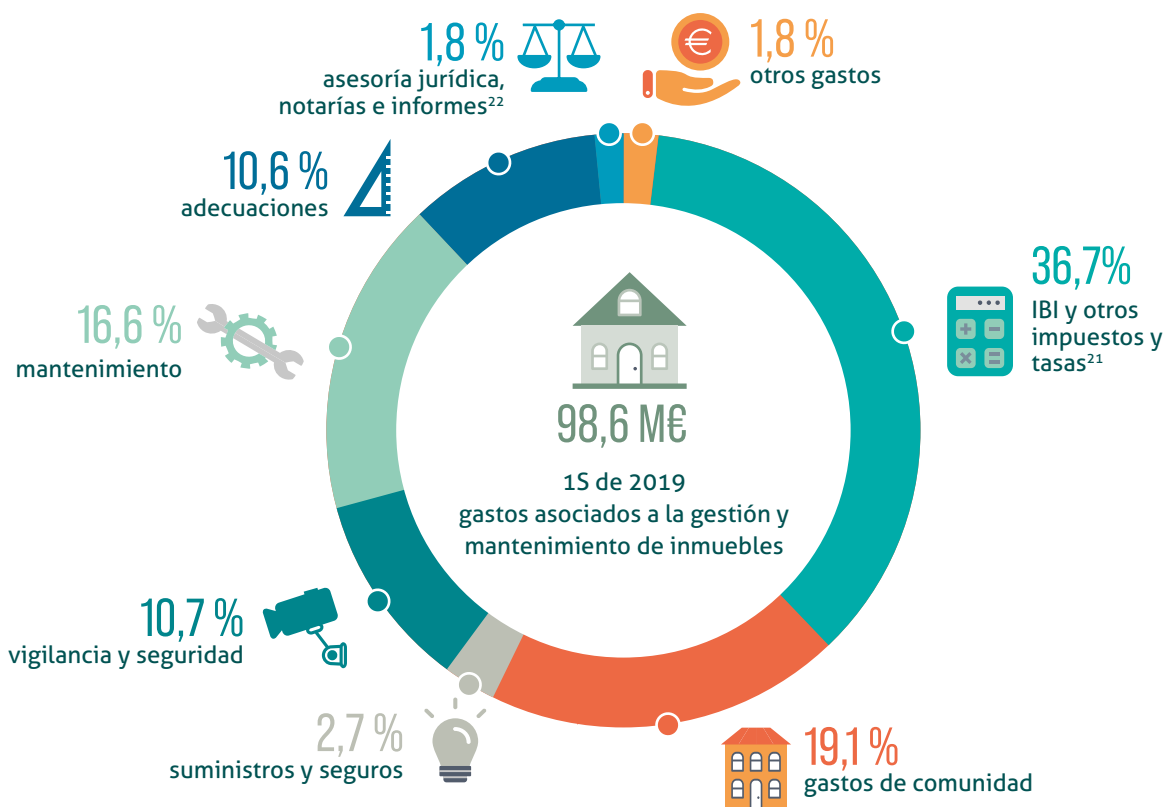


Foto: Edificio de viviendas promovido por Sareb en el centro de Madrid.

Entre enero y junio de 2019 los gastos asociados a la gestión y mantenimiento ascendieron a 98,6 millones de euros, de los cuales las principales partidas se corresponden con el pago de impuestos y gastos de comunidad (55,8 %).

En cuanto a las mejoras previstas en el corto plazo, Sareb está desarrollando módulos de saneamiento técnico y seguimiento de las adecuaciones en curso en su plataforma de gestión, que se espera que estén operativos a finales de 2019.

29. Gastos de gestión y mantenimiento de los inmuebles (% sobre millones de euros)



²¹ Ibi y otros impuestos comprende también gastos de licencia.

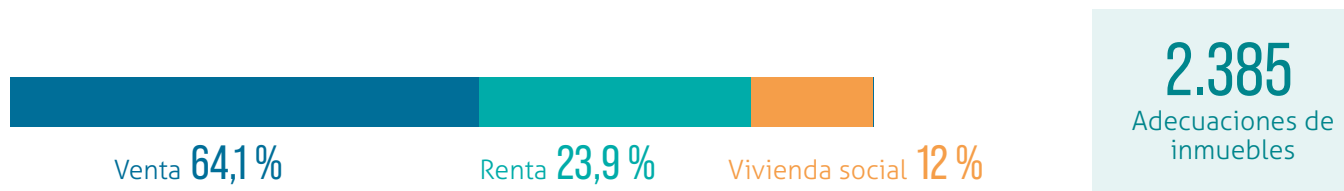
²² Asesoría jurídica e informes técnicos comprende los gastos en letrados, procuradores y los honorarios de la realización de informes técnicos.

Adecuación de los inmuebles

En el primer semestre de 2019 se ha finalizado la adecuación de 2.385 inmuebles, por un importe de 10,4 millones de euros. Las adecuaciones incluyen reparaciones

menores, pero necesarias para la comercialización de los activos –bien sea a través de la venta o del alquiler– o para su cesión como vivienda social.

30. Adecuaciones e inversión en inmuebles para su comercialización y cesión (% sobre el número de inmuebles adecuados)



4. BUEN GOBIERNO

Composición del Consejo de Administración y su funcionamiento / 51

Modelo de gobierno / 52



COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La experiencia de los integrantes, la diversidad de perfiles y el equilibrio en la composición son factores característicos del máximo órgano de gobierno de Sareb

En la actualidad el Consejo de Administración de Sareb está compuesto por 15 consejeros, de los cuales un tercio son independientes, en virtud de lo dispuesto en el Real Decreto 1559/2012, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.

En el primer semestre de 2019 han concluido los cinco años de mandato de los consejeros independientes Isidoro Lora-Tamayo Rodríguez y José Poveda Díaz, al tiempo que se ha producido la renuncia de Antonio Cayuela Gil como consejero dominical –en representación de CaixaBank–. En ese contexto, la Junta General de Accionistas ha aprobado en abril de 2019 el nombramiento de tres nuevos consejeros:

- Idoia Arteagabeitia González, como consejera independiente, miembro del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones.
- Carmen Motellón García, como consejera independiente, presidente del Comité de Auditoría y miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones y del Comité Ejecutivo.

- Joaquín Vilar Barrabeig, como consejero dominical, en representación de CaixaBank, miembro del Comité de Auditoría.

En esta Junta también tuvo lugar la reelección de Jaime Echegoyen Enríquez de la Orden como presidente ejecutivo de Sareb, con un mandato de cinco años.

Por otro lado, Pedro Antonio Merino García ha sido nombrado presidente del Comité de Retribuciones y Nombramientos en sustitución de Isidoro Lora-Tamayo Rodríguez, con el previo informe favorable de ese Comité.

Todos los nombramientos han seguido los criterios establecidos al efecto en la normativa aplicable, en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo. En ese sentido, se ha llevado a cabo una evaluación de las competencias, conocimientos y experiencias requeridos para el Consejo y los diferentes Comités, así como la dedicación necesaria para cumplir su cometido y la disponibilidad y existencia de posibles incompatibilidades de los candidatos.

Mayor diversidad de género en el Consejo de Administración de Sareb



El **20 %** de los consejeros de Sareb son **mujeres**

un **40 %** respecto al total de independientes

Desde el 30 de abril de 2019, el máximo órgano de gobierno de Sareb cuenta con tres mujeres como consejeras: Francisca Ortega Hernández-Agero, Carmen Motellón García e Idoia Arteagabeitia González.

A la luz de las mejores prácticas internacionales y recomendaciones de buen gobierno, además de suponer un hito para Sareb, las nuevas incorporaciones demuestran un avance en materia de igualdad y diversidad en el Consejo de Administración de la compañía.

Más información en **Normativa**

https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/gobierno-corporativo/normativa

EL MODELO DE GOBIERNO

Sareb desarrolla su actividad cumpliendo con los requisitos específicos de gobierno que le exige la normativa aplicable y actúa bajo estrictas normas éticas que salvaguardan su integridad en todo momento, así como la transparencia, honorabilidad comercial y profesionalidad


Un marco legislativo claro y preciso

La constitución y desarrollo de Sareb se define en el siguiente marco normativo:


- Ley 8/2012, de 30 de octubre, sobre saneamiento y venta de activos inmobiliarios del sector financiero.
- Ley 9/2012, de 14 de noviembre, de reestructuración y resolución de entidades de crédito.
- Real Decreto 1559/2012, de 15 de noviembre, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.
- Circular 5/2015, de 30 de septiembre del Banco de España sobre especificidades contables de Sareb.
- Real Decreto-ley 4/2016, de 2 de diciembre, de medidas urgentes en materia financiera.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

Las buenas prácticas de Sareb en materia de gobierno corporativo, los mecanismos y sistemas de control interno y la transparencia en la gestión y rendición de cuentas están alineadas con el cumplimiento de las metas 16.6 y 17.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que apuntan lo siguiente, respectivamente: **“Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” y “Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas”.**



16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



Supervisión

La singularidad de su objeto social y el interés público asociado a la actividad de Sareb implican una supervisión rigurosa por parte del Banco de España, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y de la Comisión de Seguimiento.



Gobierno

Seguimiento de las mejores prácticas de gobierno aplicables a las sociedades cotizadas.

Composición del capital



Cumplimiento y regulación

Régimen normativo estricto que contribuye a que la actividad se realice conforme a la legislación, y de manera íntegra y ética, lo que ayuda a velar por la reputación.

Seguimiento de los objetivos societarios



Banco de España

- Supervisor
- Objeto exclusivo
- Requisitos específicos
- Normas de transparencia
- Constitución y composición de los órganos de gobierno



CNMV

Emisiones de renta fija y organismo de registro de los Fondos de Activos Bancarios (FAB)



Comisión de Seguimiento

Se encarga de la revisión del cumplimiento de los objetivos generales.

Está formada por:

- Ministerio de Economía y Empresa (Subdirección General del Tesoro y Financiación Internacional)
- Ministerio de Hacienda
- Banco de España
- CNMV

Consejo de Administración

100% de asistencia en todas las sesiones

15 consejeros



9 Reuniones en el 1S 2019

Comité Ejecutivo

6 consejeros



> 2 Reuniones en el 1S 2019

Comité de Auditoría

8 consejeros



> 7 Reuniones en el 1S 2019

Comité de Retribuciones y Nombramientos

8 consejeros



> 4 Reuniones en el 1S 2019

Comités de Apoyo¹

- Comité de Dirección
- Comité de Riesgos
- Comité de Inversiones
- Comité de Activos y Pasivos

> 3 Reuniones² en el 1S 2019

Comité de Dirección

Asume las funciones de los Comités de Apoyo desde el 27 de marzo de 2019.

> 29 Reuniones en el 1S 2019

¹ En vigor hasta el 27 de marzo de 2019.

² Los cuatro comités se celebran en sesión conjunta.

- Consejero independiente
- Consejero ejecutivo
- Consejero dominical

Sistema de control interno

Sistema de control interno sobre procesos estratégicos y de gobierno (SCEG)

Procesos estratégicos y de gobierno:

- Estrategia y reputación

Sistema de control interno sobre Normas éticas (SCISNE)

Normas éticas:

- Integridad
- Responsabilidad penal
- Blanqueo de capitales y financiación del terrorismo
- Riesgo de reputación por contagio (*servicers*)

Sistema de control interno sobre los Procesos de Gestión de Riesgos de Negocio (SCIR)

Gestión de riesgos:








































































































































- Crédito
- Precio Inmobiliario
- Liquidez
- Operativo
- Tipo de interés

Sistema de control interno sobre la Información Financiera (SCIIF)

Información financiera:

- Riesgo de fiabilidad de la información financiera

El perfil de los consejeros de Sareb

Primer nombramiento	Consejero	Naturaleza	Comités a los que pertenece	Perfil y competencias
05/03/14 ¹	Jaime Echegoyen Enríquez de la Orden	Ejecutivo	  	     
14/04/15	FROB (Representado por Jaime Ponce Huerta)	(D) FROB	  	     
10/06/15	Francisca Ortega Hernández-Agero	(D) Banco Santander	  	     
10/06/15	Pedro Antonio Merino García	Independiente	  	     
25/11/15	Enric Rovira Masachs	(D) Banco Sabadell	  	     
05/05/16	Javier García-Carranza Benjumea	(D) Banco Santander	  	     
28/11/16	Iñaki Goikoetxea González	Independiente	  	     
28/11/16	Javier Bartolomé Delicado	Independiente	  	     
13/12/17	Jaime Rodríguez Andrade	(D) Banco Santander	  	     
13/12/17	Jordi Mondéjar López	(D) CaixaBank	  	     
13/12/17	Eduardo Aguilar Fernández-Hontoria	(D) FROB	  	     
17/05/18	Juan Ignacio Ruiz de Alda	(D) FROB	  	     
30/04/19	Idoya Arteagabeitia González	Independiente	  	     
30/04/19	Carmen Motellón García	Independiente	  	     
30/04/19	Joaquín Vilar Barrabeig	(D) CaixaBank	  	     

¹ Jaime Echegoyen Enríquez de la Orden ha sido reelegido por la Junta General de Accionistas en abril de 2019.



Comité Ejecutivo



Comité de Retribuciones y Nombramientos



Finanzas



Legal



Comité de Auditoría



Presidente del Comité



Sector Inmobiliario



Administraciones Públicas

(D) Dominical



Gestión empresarial



Internacional

Más información en Consejo de Administración

https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion

Órganos y sus responsabilidades

La función de gobierno de Sareb está conformada por dos órganos principales: la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, cuyo funcionamiento se apoya en los Comités de Auditoría, de Retribuciones y Nombramientos, el Comité Ejecutivo y el Comité de Dirección –los dos primeros en vigor desde la constitución de Sareb; el tercero, desde 2017; y el cuarto (antes Grupo de Dirección y Comités de Apoyo), desde marzo de 2019-.

Responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno y sus comités

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	Integrada por los accionistas de Sareb, delibera y toma decisiones sobre los asuntos que son de su competencia, conforme a los estatutos sociales y la Ley de Sociedades de Capital.
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Es el órgano de representación, administración, gestión y control de la sociedad.
▶ Comité de Auditoría	Responsabilidad sobre los sistemas de control interno; la información financiera preceptiva, así como la información no financiera relacionada; el auditor de cuentas o sociedad de auditoría; y conflicto de intereses y operaciones vinculadas.
▶ Comité de Retribuciones y Nombramientos	Entre sus funciones se encuentran el deber de informar, proponer y evaluar la idoneidad de los consejeros de Sareb, así como informar de la política general de retribuciones e incentivos.
▶ Comité Ejecutivo	Su actividad se centra en la aprobación de operaciones de negocio y otras facultades delegadas por el Consejo de Administración.
▶ Comité de Dirección	<p>En marzo de 2019 se ha acordado su constitución como resultado de la integración en un único órgano del Comité de Dirección y los diferentes Comités de Apoyo. Así, las funciones antes atribuibles a los Comités de Apoyo quedan ahora asignados a este Comité, respetando lo dispuesto en el Real Decreto 1559/2012²³ y en los Estatutos Sociales de Sareb. Además, esta integración en un solo órgano ha dado lugar a la aprobación por el Consejo de Administración de la creación del Foro del Accionista, con el objetivo de mejorar el funcionamiento y efectividad de las actividades que llevaban a cabo los Comités de Apoyo.</p> <p>La actividad del Comité de Dirección se centra en el apoyo y asistencia al Consejo de Administración y otras facultades delegadas por el mismo.</p>

²³ Real Decreto 1559/2012, del 15 de noviembre, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.

Más información sobre la naturaleza, funciones y ámbito de actuación de los órganos de gobierno:

Consejo de Administración

https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion

Comité de Retribuciones y Nombramientos y Comité de Auditoría

https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/gobierno-corporativo/comites



El Consejo de Administración aprueba la creación del Foro del accionista

El Foro facilitará el acceso a la información a todos los accionistas, fortaleciendo la transparencia y la comunicación

El Foro del Accionista de Sareb se ha creado favorecer el acceso a la información a todos los accionistas, independientemente de su porcentaje de participación en el capital de la compañía.

En el marco de sus actividades, el Foro realizará un seguimiento y publicación de los acuerdos más relevantes tomados en sede del Consejo de Administración. Adicionalmente, se mantendrán reuniones—al menos trimestralmente— en las que se expondrá y proporcionará a los accionistas de Sareb la información que hasta ahora se facilitaba a través de los Comités de Apoyo.



5. ANEXO



ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Desde 2017, Sareb cuenta con un análisis de materialidad –revisado en 2018– para identificar e informar sobre los temas relevantes para el negocio y para sus grupos de interés, lo que además le permite seguir cumpliendo con las directrices del Marco Internacional de *Reporting Integrado* y lo establecido en los Estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI) de cara a la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Adicionalmente, la compañía analiza continuamente la evolución del contexto y las tendencias del sector, con el objetivo de identificar todas aquellas cuestiones que podrían llegar a impactar sobre el negocio, tanto en el corto como en el largo plazo.

Desarrollo metodológico

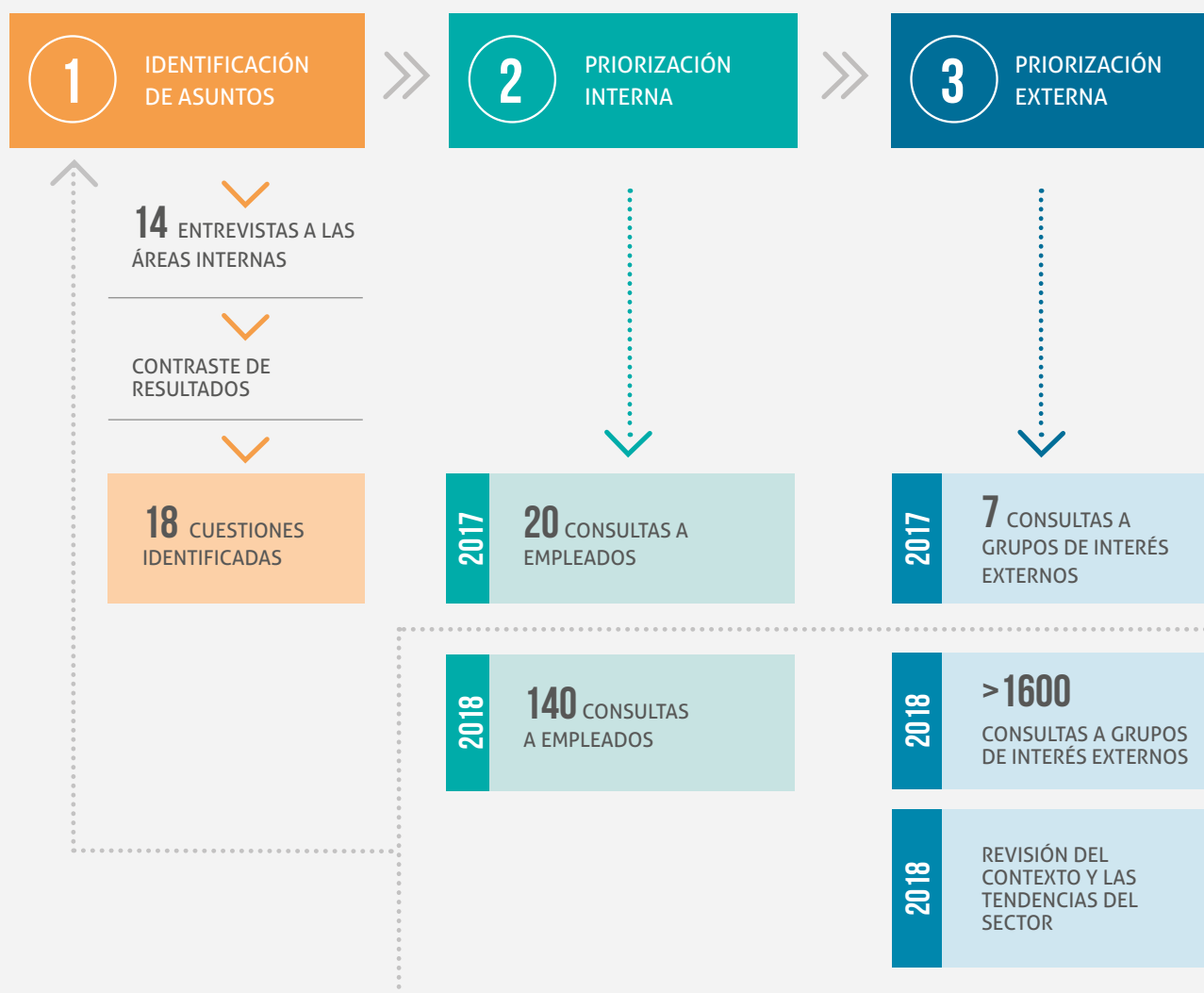
La identificación de las cuestiones y su priorización se aborda desde una doble perspectiva: interna, como punto de partida para definir y priorizar los asuntos relevantes para el negocio; y externa, que permite a Sareb conocer cuáles de estas cuestiones preocupan a sus partes interesadas o pueden suponer un impacto para las mismas, atendiendo al contexto y a las tendencias del sector.

En la revisión de 2018, la compañía ha tenido en cuenta nuevos elementos que enriquecen ambas perspectivas:

PRIORIZACIÓN INTERNA	Consulta a 140 empleados para reflexionar, revisar y actualizar los resultados obtenidos en el anterior análisis de materialidad.
PRIORIZACIÓN EXTERNA	<p>Además de las entrevistas mantenidas en 2017 con diferentes grupos de interés externos, se considera el estudio de reputación presentado por Sareb en 2019. Este análisis –de tipo cuantitativo y cualitativo– recoge, a través de más de 1.600 consultas a grupos de interés de la compañía²⁴, información sobre las preocupaciones y prioridades de los mismos en relación con Sareb.</p> <p>Asimismo, se ha realizado una revisión del contexto sectorial y las tendencias que afectan a Sareb y que podrían influir sobre las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.</p>

²⁴ El estudio de reputación incluye consultas a públicos informados –del sector inmobiliario, financiero y administración pública–, clientes, líderes de opinión, empleados y sociedad. Las consultas a líderes de opinión no disponen de valoraciones cuantitativas. Para la perspectiva externa no se tiene en cuenta a los empleados pues forman parte de la dimensión interna, para la que se ha realizado una consulta ad-hoc a 140 personas.

Metodología del análisis



Los grupos de interés de Sareb

Sareb lleva a cabo la identificación de sus grupos de interés en función de la influencia e impacto de los mismos sobre la actividad de la compañía. Teniendo en cuenta estos criterios, y bajo la premisa de que la identificación de grupos de interés constituye un proceso continuo, los principales grupos para Sareb son los siguientes:



EMPLEADOS



ACCIONISTAS

SUPERVISOR Y
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

CLIENTES



PROVEEDORES



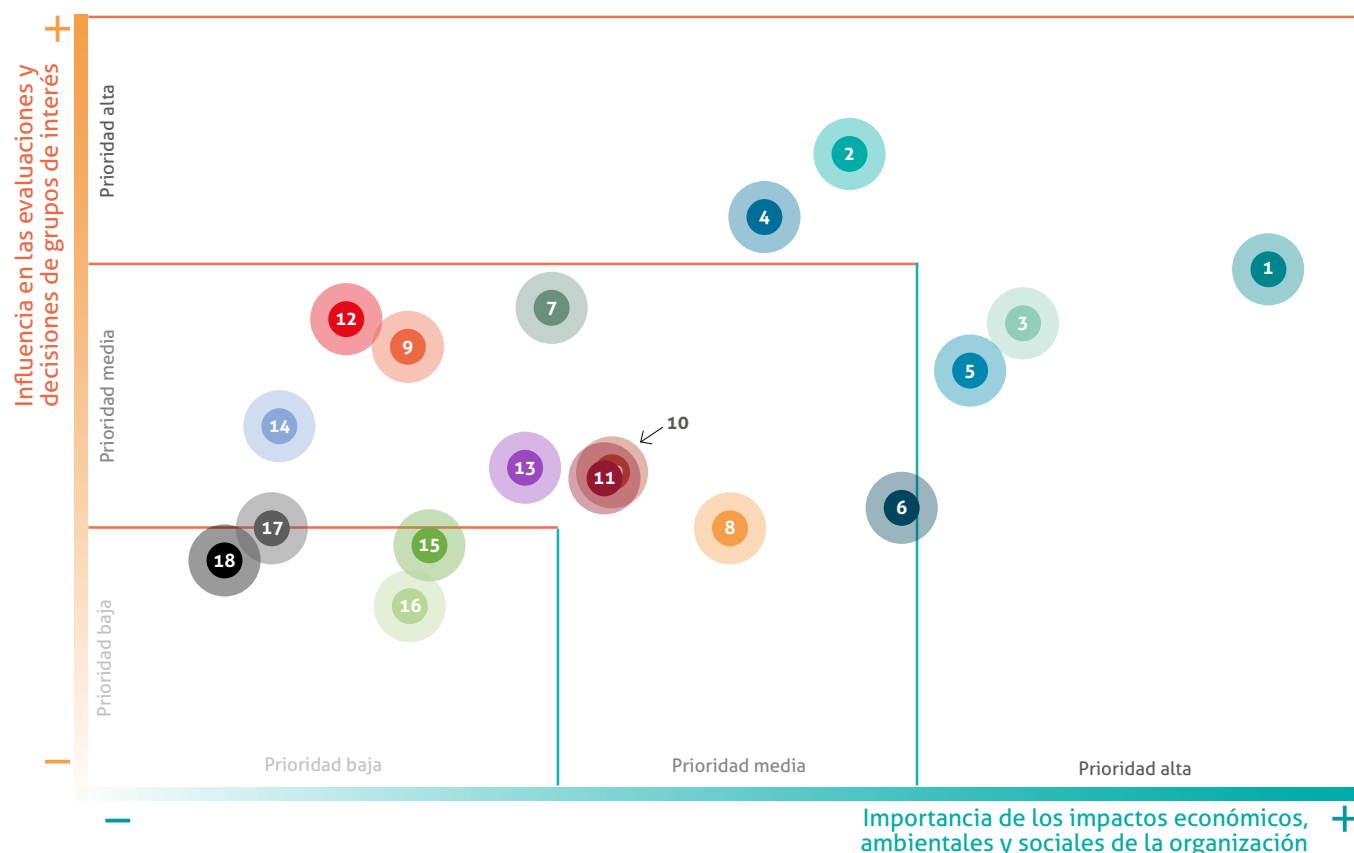
SOCIEDAD

Listado de temas²⁵

PRIORIDAD ALTA	PRIORIDAD MEDIA	PRIORIDAD BAJA
1 Gestión eficiente y responsable de la cartera de activos recibida	6 Viabilidad comercial de los activos inmobiliarios	15 Respeto a la igualdad de las personas, su diversidad y la no discriminación
2 Transparencia sobre la actividad desarrollada	7 Sistema de control, supervisión y seguimiento de la actividad	16 Innovación aplicada: eficiencias y desarrollo de nuevos productos y servicios
3 Pago de la deuda sin coste para el contribuyente	8 Flexibilidad para adaptarse al mercado	17 Impacto de la actividad de construcción sobre el entorno ambiental
4 Integridad, prevención de la corrupción y conflictos de interés	9 Relación con las contrapartes: administraciones públicas, proveedores, etc.	18 Iniciativas de acción social relacionadas con la vivienda
5 Creación de valor para mejorar la viabilidad comercial de la cartera	10 Rentabilidad esperada por los accionistas	
	11 Gestión del talento y desarrollo profesional de los empleados	
	12 Respeto de la libre competencia y del libre mercado	
	13 Papel dinamizador del sector inmobiliario	
	14 Cercanía y comunicación con los grupos de interés	

Matriz de materialidad

La priorización de los temas se hace teniendo en cuenta las valoraciones internas y externas.



Más información sobre los asuntos relevantes para la actividad de Sareb
https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/gobierno-corporativo/informes

²⁵ Para más información sobre la gestión de Sareb respecto al listado completo de los asuntos, puede consultar el último informe Anual de Actividad 2018 y los datos disponibles en la web de la compañía.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Evolución de la cartera (M€)	25	20. Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios (% sobre el volumen de ventas)	39
2. Composición de la cartera (% sobre M€)	25	21. Cartera de inmuebles en alquiler por tipo de activo	40
3. Composición de la cartera (número de activos)	26	22. Desglose geográfico del número de viviendas e inmuebles terciarios en alquiler (unidades)	41
4. Desglose por tipología de activos (% sobre M€) ...	26	23. Tipología de activos traspasados a Árqura Homes (en % sobre el valor de aportación)	43
5. Desglose de activos inmobiliarios por tipología (% sobre M€ - VNC)	26	24. Viviendas e inversión proyectadas hasta 2027 a través de Árqura Homes (unidades y millones de euros)	44
6. Desglose de activos financieros por tipo de garantía (% sobre M€ - VNC)	26	25. Actividad de desarrollo inmobiliario de Sareb en cifras (unidades)	45
7. Desglose geográfico de la cartera de activos inmobiliarios (% sobre unidades y sobre VNC)	27	26. Desglose geográfico de la actividad de promoción de viviendas desde Sareb (unidades aprobadas)	45
8. Desglose geográfico de la gestión de préstamos (% sobre M€ en base a VNC)	28	27. Inversión acumulada en la promoción de viviendas desde Sareb (% sobre millones de euros)	46
9. Evolución de la deuda senior desde el origen de Sareb (M€)	29	28. Desglose de la cartera de suelo de Sareb	47
10. Estrategia en la gestión y venta de préstamos	30	29. Gastos de gestión y mantenimiento de los inmuebles (% sobre millones de euros)	49
11. Desglose de los ingresos de la gestión y venta de préstamos por línea de actividad (% sobre millones de euros)	30	30. Adecuaciones e inversión en inmuebles para su comercialización y cesión (% sobre el número de inmuebles adecuados)	49
12. Número de deudores por rango de deuda (M€) y proporción respecto al total	32		
13. Desglose de propuestas gestionadas por tipología (%)	33		
14. Venta de inmuebles (% sobre total de unidades vendidas)	35		
15. Venta de activos inmobiliarios por tipología (% sobre total de unidades vendidas)	35		
16. Ventas de inmuebles residenciales (% sobre unidades)	37		
17. Ventas de suelo (% sobre unidades)	37		
18. Ventas de inmuebles terciarios (% sobre unidades)	37		
19. Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios (% sobre unidades vendidas)	38		

Para más información consultar la web de Sareb www.sareb.es
o contactar con la Dirección de Comunicación de la compañía
en el teléfono +34 912 763 655 o en la dirección de
correo electrónico: comunicacion@sareb.es



*Sociedad de Gestión de Activos
Procedentes de la Reestructuración
Bancaria, S.A.*

**PASEO DE LA CASTELLANA, 89
28046 MADRID**

www.sareb.es