

INFORME DE ACTIVIDAD
PRIMER SEMESTRE 2015



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



INFORME DE ACTIVIDAD
PRIMER SEMESTRE 2015



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

T



Índice

1. Resumen ejecutivo

p. 7

2. Gobierno Corporativo

p. 11

- 2.1 Órganos de gobierno
- 2.2 Régimen de supervisión

3. Cartera

p. 15

4. Nuevos socios: los *servicers*

p. 21

- 4.1 Antecedentes
- 4.2 Nuevos socios, los *servicers*. Proceso de migración

5. Sareb y su negocio

p. 31

- 5.1. Contexto económico y sectorial
- 5.2. Información financiera
- 5.3. Gestión de clientes
- 5.4. Ventas
- 5.5. Gestión del patrimonio y generación valor

6. Compromisos Sareb

p. 63

- 6.1 Misión, visión y valores
- 6.2 Ética y gobernanza
- 6.3 Auditoría interna
- 6.4 Diálogo con grupos de interés





1. RESUMEN EJECUTIVO



1. Resumen ejecutivo

Tras más de dos años de intensa actividad, Sareb sigue demostrando que la fortaleza de su propuesta de valor para la Sociedad está precisamente en el continuo análisis y adaptación de su modelo de gestión y negocio. Un modelo que sigue manteniendo como eje principal el cumplimiento de su mandato: la gestión, administración y desinversión de activos de forma sostenible y responsable para todos sus grupos de interés. Para contribuir, así, al saneamiento del sistema financiero y a la normalización del mercado inmobiliario español.

En 2013, Sareb superó en tiempo récord el doble reto de constituir la sociedad e iniciar su mandato desinversor. En 2014, avanzó en hacer empresa y en la consolidación de su estructura y, mientras gestionaba y vendía activos para generar recursos suficientes que permitieran atender el pago de la deuda, sentó las bases de un modelo de negocio avanzado centrado en la creación de valor.

Durante los primeros seis meses de 2015, la compañía y sus profesionales han estado centrados en materializar un proyecto transformador en relación a la gestión y comercialización de sus activos, ya que las entidades cedentes están dando paso a nuevos socios gestores, los denominados *servicers* -Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia-, que acompañarán a Sareb en la consecución de sus objetivos y resultados en los próximos años.

El reto excede el mero cambio de compañeros de viaje y la consolidación de una nueva estructura organizativa en torno a los *servicers*. Representa mucho más. Por un lado, conlleva la migración de un ingente volumen de créditos e inmuebles desde las nueve entidades cedentes hasta las potentes plataformas de los cuatro *servicers*. Sin duda, se trata de la operación de este tipo más ambiciosa y compleja que se ha realizado nunca en España. En segundo lugar, Sareb y sus socios afrontan un proceso de transformación basado en la adaptación y en un mejor conocimiento mutuo, que permitirá una gestión y administración más eficiente, y como consecuencia el cumplimiento satisfactorio de las condiciones exigidas en los contratos.

Entre enero y junio, el foco y esfuerzo se ha depositado en la fase de migración de los activos, que se ha ido desarrollando según lo previsto. Y seguirá avanzando en lo que queda de año. El salto determinante, el real, se producirá con el progresivo avance del proceso de transformación, cuyo fin último es garantizar una actividad comercial óptima y unos resultados alineados con las previsiones estimadas por la compañía.

En paralelo al proceso de transformación, la compañía ha seguido avanzando en el día a día de su negocio, que discurre por tres áreas muy concretas: la gestión de las deudas de los clientes o acreditados, las operaciones de venta y la gestión y administración de los inmuebles, siempre encaminada a la creación de valor:

- **La gestión de los casi 17.700 acreedores** está orientada a recuperar el máximo valor de cada uno de los activos. La estrategia de recuperación se adapta a las circunstancias de cada uno de los acreditados y de las operaciones, con el objetivo de maximizar la recuperación y minimizar el plazo del proceso.

Esta actividad, además de las cancelaciones y amortizaciones contractuales realizadas por los acreditados que mantienen sus posiciones al corriente de pago, responde a las intensas gestiones directas realizadas por Sareb y sus *servicers*.

A junio, estas gestiones se materializaron en un total de 5.413 propuestas elevadas por los gestores, de las que se han valorado y culminado favorablemente más de un 50% a través de diferentes estrategias.

Durante el semestre, entró en pleno funcionamiento el departamento de gestión directa que, con el apoyo de los equipos en los *servicers*, está focalizado en atender de manera más personalizada a un grupo concreto de clientes. Se trata de aquellos acreditados que cuentan con una elevada exposición crediticia o con operaciones de tipología muy específica. Durante el primer semestre del 2015 se han atendido y gestionado desde el área 949 propuestas.

- **Las ventas de activos inmobiliarios de diferente naturaleza.** Entre enero y junio, la actividad comercial minorista -que supone el 80 % de los ingresos totales- se ha visto afectada por el proceso de migración de los activos. No obstante, pese al cambio de gestores y la complicada tarea de trasvase de documentación e información, Sareb ha vendido 5.345 unidades inmobiliarias, 2.186 propias y 3.159 unidades a través de los Planes de Dinamización de Venta (PDV) acordados con empresas acreditadas. Las ventas se cerraron, principalmente, en Madrid, Barcelona y la Comunidad Valenciana.

Durante el periodo, se ha constatado cierta normalización en el segmento de viviendas y un especial dinamismo de las ventas de suelo, que se han multiplicado por 3,6 veces las realizadas durante el mismo período del año anterior. Las transacciones realizadas y el incremento de precios, aun así, siguen muy focalizados en grandes ciudades, como Madrid y Barcelona.

En lo referente al segmento terciario, la actividad se ha mantenido en niveles similares a 2014, si bien se observa cierta tendencia al crecimiento en la inversión, sobre todo en las tipologías de oficinas e industrial.

En el ámbito institucional, los inversores -tanto nacionales como extranjeros- siguen interesados en los activos de Sareb, especialmente en hoteles, logístico, industrial y comercial.

- Entre enero y junio, Sareb ha continuado **gestionando y administrando activos inmobiliarios** con un doble objetivo: por un lado, generar valor, lo que implica optimizar y controlar la gestión proactiva del suelo y la promoción inmobiliaria; y por otro proteger dicho valor, optimizando el mantenimiento de los activos destinados a la venta a medio o largo plazo, alquilando otros y gestionando las rentas procedentes de los contratos.

Al cierre del primer semestre, Sareb mantenía alquiladas 4.123 viviendas, a las que se añaden las sujetas a acuerdos de alquiler social temporal firmados con comunidades autónomas. El número de inmuebles terciarios alquilados,

tanto locales como oficinas, se ha incrementado hasta un total de 898, mientras se trabaja ya en ampliar la actividad de alquiler en el ámbito de locales comerciales.

Además, se finalizaron seis promociones inmobiliarias durante el semestre, se reactivaron otras 11 y se aprobó el desarrollo de 13 suelos para un total de 780 viviendas. La compañía trabaja también en modelos de coinversión para futuros desarrollos inmobiliarios, en función de diferentes criterios económicos, gestión del activo y características del promotor.

En definitiva, Sareb ha mantenido en el primer semestre una activa orientación al negocio, mientras ha seguido perfeccionando los marcos normativos y de comportamiento de la compañía y sus profesionales, en línea con las mejores prácticas de gobernanza corporativa. En los primeros seis meses del año, Sareb y sus socios han sido capaces de obtener una mejora del 23% respecto al mismo periodo del año anterior en el resultado neto pre-provisión por deterioro, lo que sitúa esta cifra en -92 millones.

Adicionalmente, entre enero y junio, la compañía ha avanzado en cuatro programas de gestión social de sus activos (vivienda social, emergencia social, alquiler asequible y ayuda a emprendedores) y ha continuado alcanzando acuerdos con Comunidades Autónomas para la cesión de viviendas sociales en alquiler. A lo largo del semestre Sareb ha creado un área específica para la gestión de los aspectos relacionados con su responsabilidad social.

Sareb sigue avanzando en su mandato y en la mejora de sus canales de diálogo con sus principales grupos de interés, completando sus herramientas y protocolos de escucha y respuesta y atendiendo a las necesidades que demanda la sociedad.





2. GOBIERNO CORPORATIVO



2.1. Órganos de Gobierno

Los órganos de Gobierno de Sareb son la Junta General, integrada por los accionistas de la sociedad, y el Consejo de Administración, formado por 14 miembros, cinco de ellos independientes: Pedro Antonio Merino García, Emiliano López Atxurra, Isidoro Lora-Tamayo Rodríguez, José Poveda Díaz y Luis Sánchez-Merlo Ruiz.

El resto del Consejo lo conforman ocho consejeros dominicales, en representación de los principales accionistas de la sociedad -Remigio Iglesias Surribas, Rodolfo Martín Villa, Antonio Massanell Lavilla, Miguel Montes Güell, José Ramón Montserrat Miró, el FROB (representado por Jaime Ponce Huerta), Rafael de Mena Arenas y Francisca Ortega Hernández-Agero y un ejecutivo, Jaime Echegoyen (presidente).

Tras la Junta General de 14 de abril de 2015, en la que se aprobó el nombramiento del FROB como consejero dominical (con Jaime Ponce como representante persona física), la Junta General de Accionistas, en reunión de fecha 10 de junio de 2015, aprobó dos nombramientos, el de Pedro Antonio Merino, en sustitución de José Ramón Álvarez-Rendueles Medina, y Francisca Ortega Hernández-Agero, que ha sustituido a Antonio Trueba Bustamante.

Durante el primer semestre del ejercicio 2015, el Consejo de Administración de Sareb se reunió en 10 ocasiones.

El Consejo de Administración de Sareb cuenta con dos comités, el de Auditoría y el de Retribuciones y Nombramientos, ambos presididos por consejeros independientes. Cada uno de ellos está integrado por nueve miembros, todos ellos no ejecutivos y la mayoría consejeros independientes.

La estructura y reglas de funcionamiento, así como las principales funciones del Consejo de Administración y los Comités de Auditoría y de Retribuciones y Nombramientos, se encuentran recogidas en sus respectivos Reglamentos de Funcionamiento, disponibles en la web corporativa (www.sareb.es). El Comité de Auditoría mantuvo siete reuniones en el primer semestre de 2015, mientras que el de Retribuciones y Nombramientos se reunió en nueve ocasiones.

Además de los anteriores, la compañía dispone de Comités de Apoyo, formados por representantes del equipo directivo de Sareb y representantes de accionistas de la Sociedad, cuya principal función es proporcionar asistencia al Consejo de Administración.

Los Comités de Apoyo son los siguientes:

- Comité de Dirección: asiste en la gestión financiera y operativa de la Sociedad y sus funciones de informe presupuestario y de gestión;
- Comité de Riesgos: supervisa y propone acciones para responder a situaciones o actuaciones que puedan dar lugar a niveles excesivos de riesgo;
- Comité de Inversiones: valora y propone estrategias o acciones de inversión y desinversión;
- Comité de Activos y Pasivos: asesora sobre cualquier circunstancia que pueda afectar al balance de la Sociedad y, en particular, las relativas a la estructura de capital, financiación y liquidez.

En el primer semestre de 2015, los Comités de Apoyo se han reunido en 6 ocasiones.

2.2. Régimen de supervisión

Sareb se constituyó como una Sociedad Anónima, si bien presenta determinadas particularidades derivadas de su objeto social singular y el interés público asociado a su actividad. Como consecuencia de ello, el marco de su actuación está basado en los principios de transparencia y profesionalidad y está sujeta a un completo régimen de supervisión.

Por un lado, se encuentra el Banco de España, a quién le corresponde de conformidad con la Ley 9/2012, entre otros aspectos, supervisar el cumplimiento de:

- el objeto exclusivo de Sareb;
- los requisitos específicos que se establezcan para los activos y, en su caso, los pasivos que se hayan de transferir;
- las normas referidas a la transparencia y la constitución y composición de sus órganos de Gobierno y control.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), por su parte, supervisa a Sareb en lo relativo a la actividad como emisora de valores de renta fija. Adicionalmente, este organismo está encargado de crear un registro para los Fondos de Activos Bancarios (FAB) y supervisar el cumplimiento, por las sociedades gestoras de los mismos, de su normativa.

Además, de acuerdo con la Ley 9/2012, se constituyó una Comisión de Seguimiento, con el fin de reforzar la supervisión del cumplimiento de los objetivos generales de Sareb. Entre sus funciones se encuentra el análisis del plan de negocio y sus posibles desviaciones, así como el de los planes de desinversión y de amortización de la deuda avalada.

La compañía suministra a la Comisión de Seguimiento información periódica con el detalle de su actividad.

La Comisión de Seguimiento está integrada por cuatro miembros, nombrados por el Ministerio de Economía y Competitividad, cuyo representante preside la Comisión, el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, el Banco de España, que actúa como secretario, y la CNMV. Asimismo asiste, en calidad de observador, un representante del Banco Central Europeo.

En el primer semestre de 2015, esta Comisión ha celebrado cuatro reuniones.

Sareb elabora dos informes semestrales sobre su actividad, sometidos anualmente al Informe de Cumplimiento de un experto independiente. Los informes semestrales de actividad son remitidos al Banco de España y a la Comisión de Seguimiento y se ponen a disposición de la sociedad, través de la web corporativa de Sareb (www.sareb.es).





3. CARTERA



3.1. Antecedentes

La creación de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb) se enmarca en los compromisos firmados en julio de 2012 entre el Gobierno español y las autoridades comunitarias, que permitieron a España recibir ayuda financiera para atender las necesidades de capital de las entidades financieras con excesiva exposición inmobiliaria.

El acuerdo, incluido en el "Memorando de Entendimiento sobre Condiciones de Política Sectorial Financiera (MoU)", implicaba la creación de una gestora de activos externa a la que transferir parte de los activos vinculados al sector inmobiliario de dichas entidades.

Según lo establecido, el perímetro de activos que serían transferidos a la sociedad fue el siguiente:

- Exposiciones crediticias con el sector promotor con un valor neto contable superior a 250.000 euros por acreditado;
- Inmuebles adjudicados con un valor contable neto superior a 100.000 euros.

El 31 de diciembre de 2012 se produjo la transmisión a Sareb de los activos definidos en el perímetro de traspaso por parte de las entidades del llamado Grupo 1, participadas mayoritariamente por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB): BFA-Bankia, Catalunya Banc (CX), Novagalicia Banco, Banco Gallego y Banco de Valencia.

El 28 de febrero de 2013 se completó el traspaso mediante la transmisión a Sareb de los activos de las entidades del llamado Grupo 2: Banco Mare Nostrum (BMN), Liberbank, Banco Caja 3 y Banco de Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria (Banco CEISS).

En conjunto, Sareb recibió cerca de 200.000 activos inmobiliarios y financieros y 400.000 colaterales, valorados a precio de traspaso en 50.781 M€.

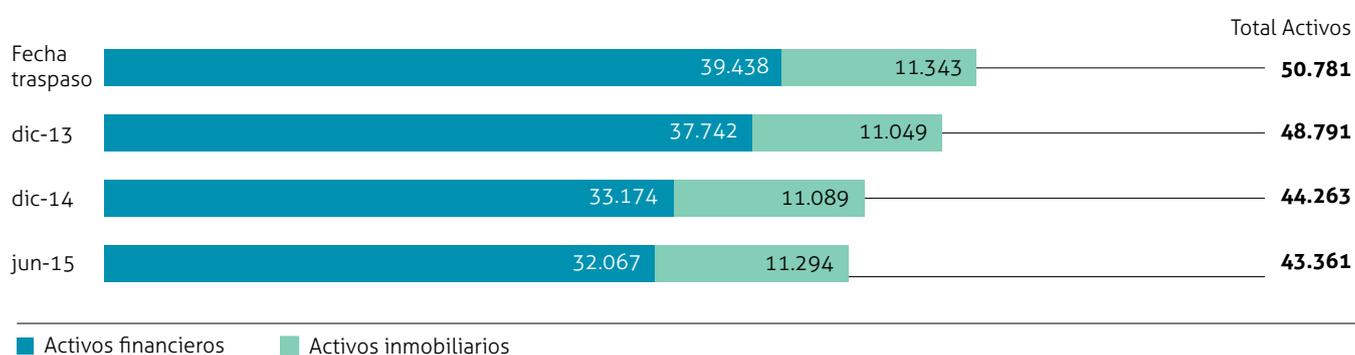
Tras más de dos años de intensa actividad desinversora, la evolución de la cartera de Sareb se ha ido transformando, ganando un mayor peso relativo los activos inmobiliarios, en detrimento de los activos financieros.

Ello se explica por la progresiva y natural transformación del balance a la que está abocada la compañía, debido tanto a la amortización normal de los créditos al corriente de pago que desaparecen de la cartera cuando terminan de amortizarse, como al acceso en última instancia a las garantías inmobiliarias de la cartera de créditos y préstamos impagados traspasados a Sareb por la vía de las ejecuciones hipotecarias, liquidaciones concursales y daciones en pago.

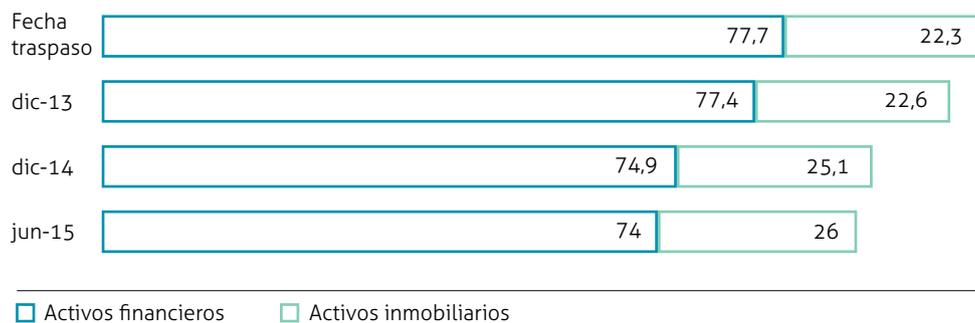
3.2. Evolución de la cartera

La evolución de la cartera de Sareb y el detalle al cierre del primer semestre de 2015 es el siguiente:

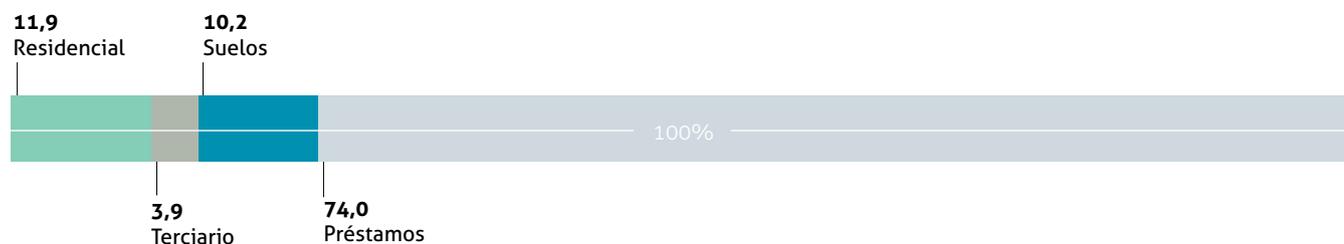
Evolución de la cartera (CA M€)



Evolución de la composición de la cartera (% sobre M€)



Desglose de la cartera a junio de 2015* (% sobre M€)



* Incluye nuevas inversiones en obras en curso



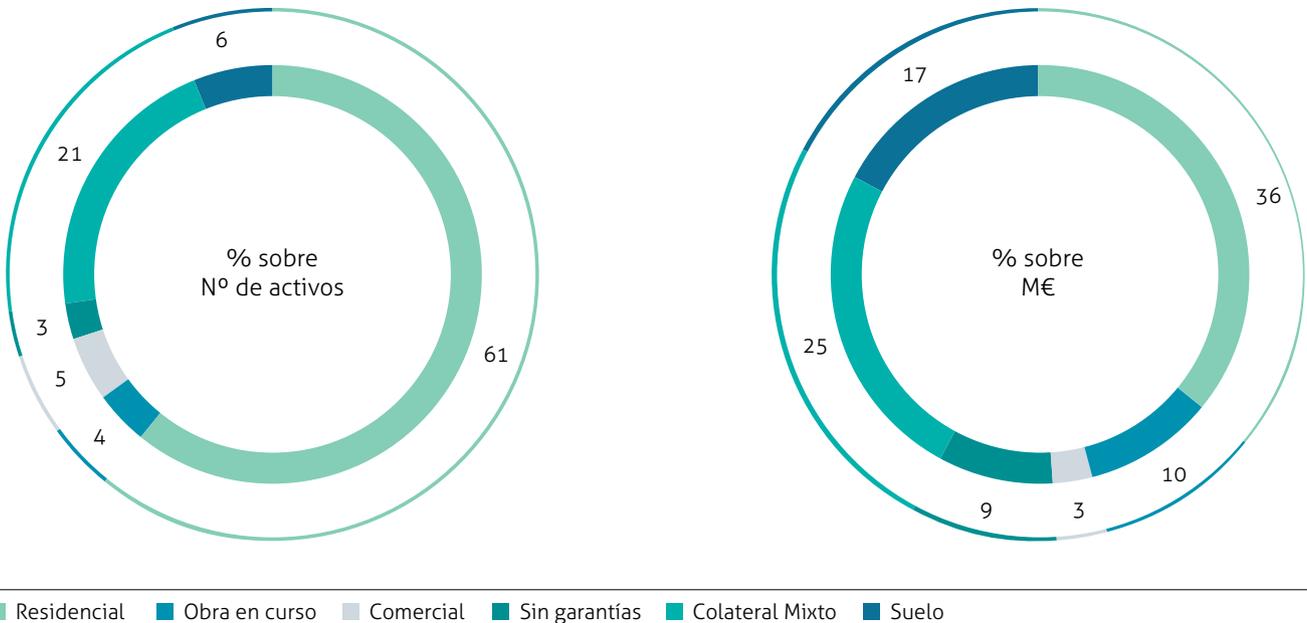
3. CARTERA



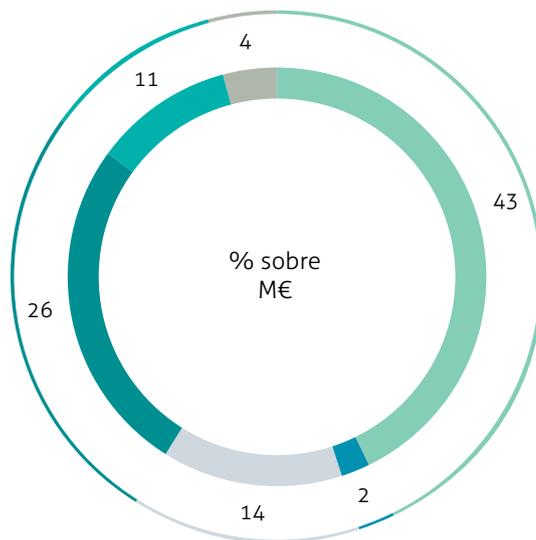
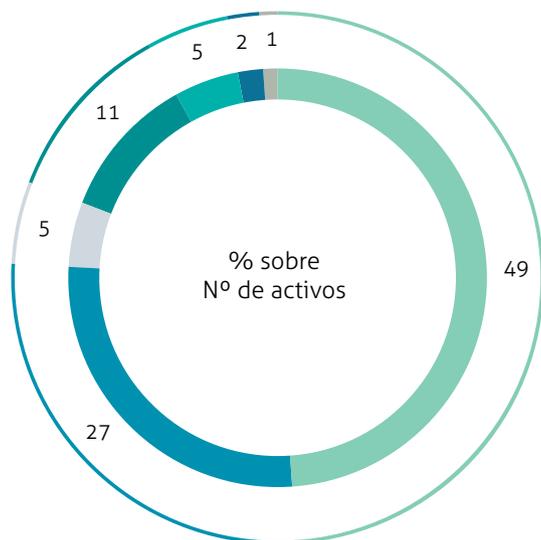
Evolución de la cartera (Nº de activos)



Activos financieros por tipo de garantía

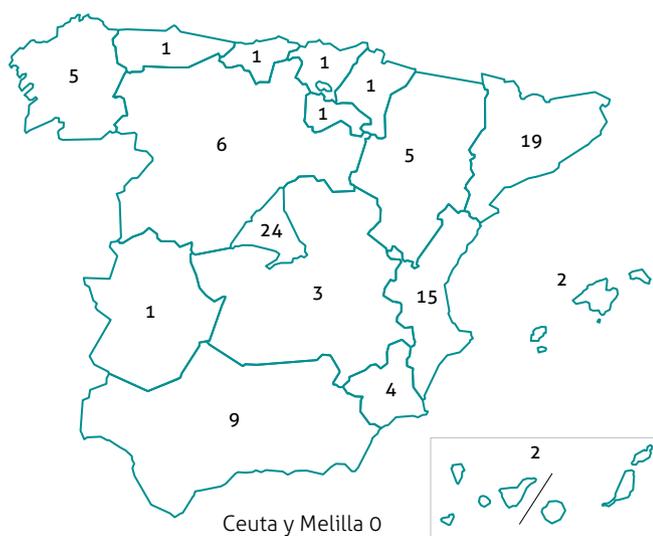


Activos inmobiliarios por tipo

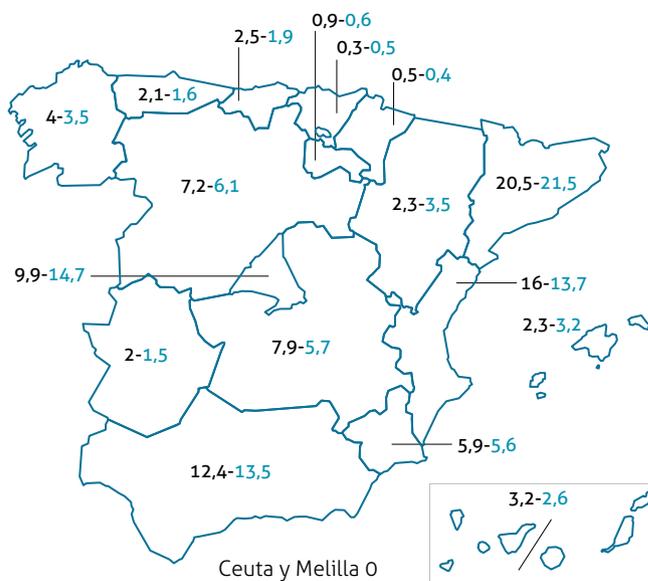


■ Vivienda ■ Ajenos ■ Suelo finalista ■ Suelo en desarrollo ■ Terciario ■ otros ■ Industrial

Desglose geográfico de la cartera de primeros acreditados (% sobre M€)



Desglose geográfico de la cartera de activos inmobiliarios (% sobre N° de activos - % sobre M€)







4. NUEVOS SOCIOS: LOS *SERVICERS*





4.1 Antecedentes

Tal y cómo se estipuló en las resoluciones que obligaron a las entidades que recibieron ayuda pública a ceder activos a Sareb, serían esas mismas entidades las que gestionarían los activos de forma inicial, durante un año –un plazo ampliable a dos–. La premura por poner en marcha la actividad comercial de la compañía y la inexistencia de otros operadores que pudieran prestar ese servicio avaló la conveniencia de esta decisión.

Durante el primer ejercicio completo de Sareb, muchas de estas entidades vendieron sus plataformas inmobiliarias a terceros, lo que provocó la aparición de nuevos gestores profesionalizados en el mercado. Este hecho, unido al vencimiento de los contratos de gestión en diciembre de 2014, llevó a Sareb a convocar un concurso para seleccionar a nuevas entidades para gestionar su balance en los próximos años. El objetivo no era otro que aplicar sus principios de concurrencia, transparencia y mejores prácticas en la adjudicación de un servicio crítico, como es la gestión y administración de los activos.

Con el desarrollo de este concurso, que se denominó *Ibero* y que contó con la supervisión de un auditor independiente, Sareb contaría con un servicio profesional y eficiente para la gestión y administración de su patrimonio. De esta manera, tras un largo proceso competitivo entre los principales operadores del mercado, la compañía adjudicó en noviembre y diciembre de 2014 el servicio de administración y gestión de sus activos a Haya Real Estate, Altamira Asset Management, Servihabitat y Solvia.

Estos acuerdos, con una vigencia de entre cinco y siete años, permitirían el traslado de 169.200 activos, entre inmuebles y créditos, valorados en el momento de la transmisión a Sareb en unos 48.200 M€.

La entrada en funcionamiento de estos nuevos socios, los *servicers*, se iría realizando de manera paulatina a lo largo de 2015, una vez completada la migración de todos los activos.

Los contratos firmados con los *servicers* recogen compromisos específicos para dotar de un mayor dinamismo a la actividad comercial, realizar una gestión más atenta de los suelos y potenciar el mercado minorista, un ámbito que Sareb considera estratégico.

El marco de acción exige, también, una gestión más intensa de los préstamos, un contacto más directo con los promotores que mantienen créditos con la compañía y mayor celeridad en la tramitación de sus propuestas.

Desde el punto de vista operativo, el cambio a los *servicers* permitirá a la compañía disponer de más capacidad de control de su cartera, al contar con indicadores de gestión, y una mayor automatización e integración de los procesos que se establezcan con los gestores.

Las carteras que recibieron las cuatro sociedades adjudicatarias, durante un periodo entre cinco y siete años, son las siguientes:

- Haya Real Estate gestiona un paquete de 52.000 préstamos vinculados al sector inmobiliario originados por Bankia y adquiridos posteriormente por Sareb por un importe de 18.000 M€;
- La cartera adjudicada a Altamira Asset Management está integrada por 44.000 inmuebles y préstamos al promotor, originados por Catalunya Caixa, BMN y Caja3, por los que Sareb desembolsó en su día 14.000 M€;
- Servihabitat gestiona 30.300 inmuebles y créditos de NCG, Liberbank y Banco de Valencia, valorados en el momento de la transmisión a Sareb en 9.200 M€;
- La gestión de Solvia será sobre una cartera de 42.900 activos, inmuebles procedentes de Bankia así como préstamos e inmuebles adquiridos a Banco Gallego y Banco Ceiss, valorados en unos 7.000 M€ en el momento de transmisión a Sareb.

El proceso de transformación interna

Del proyecto se derivaron también cambios organizativos, entre los que se promovió la creación del área de Transformación Global -destinada a asegurar la consecución del modelo objetivo firmado en los contratos- y que enmarca hitos como la migración ordenada de las carteras adjudicadas y la transición adecuada de los antiguos a los nuevos gestores (Proyecto Híspalis).

Durante 2015 y dentro del Proyecto Híspalis, Sareb se enfrenta a numerosos retos, teniendo que migrar más de cuatro millones de documentos y 352.000 llaves. Híspalis está requiriendo, además, el desarrollo de más de 20 sub-proyectos, la participación de unos 200 profesionales de Sareb y la coordinación con las más de 1.000 personas que gestionarán los activos en los *servicers*.

Híspalis es uno de los desafíos más exigentes, globales y transformadores de la operativa de la compañía por la necesidad que implica de gestión, su transversalidad y el cambio de modelo de relación con terceros, que pasan de proveedores a socios.

En este contexto y para facilitar la adaptación al nuevo modelo de comercialización de Sareb centrado en los *servicers*, la entidad ha reorganizado su estructura durante el primer semestre del año. En concreto, se ha organizado en torno a tres direcciones generales: Desarrollo Corporativo y Asuntos Legales, Recursos Globales y Negocio.

La dirección general de Negocio se ha estructurado en dos direcciones, una de Red, que se ocupa de dinamizar y hacer seguimiento del trabajo de los nuevos gestores, y otra, de Productos y Servicios, responsable de fijar la estrategia comercial.



4. NUEVOS SOCIOS: LOS *SERVICERS*



4.2 Proceso de migración y transformación

El cambio de gestores de los activos de Sareb comprende dos procesos diferenciados:

- Migración: tareas destinadas a trasladar el servicio desde las cedentes hasta los *servicers*, en todas sus vertientes (servicio, tecnológica y documental).
- Transformación: tareas cuya finalidad es la llegada al modelo objetivo establecido en los contratos. Esto consiste, fundamentalmente, en la integración del *servicer* y Sareb en distintos ámbitos: sistema de gestión de procesos de negocio (BPM), sistema informacional y sistema de gestión documental.

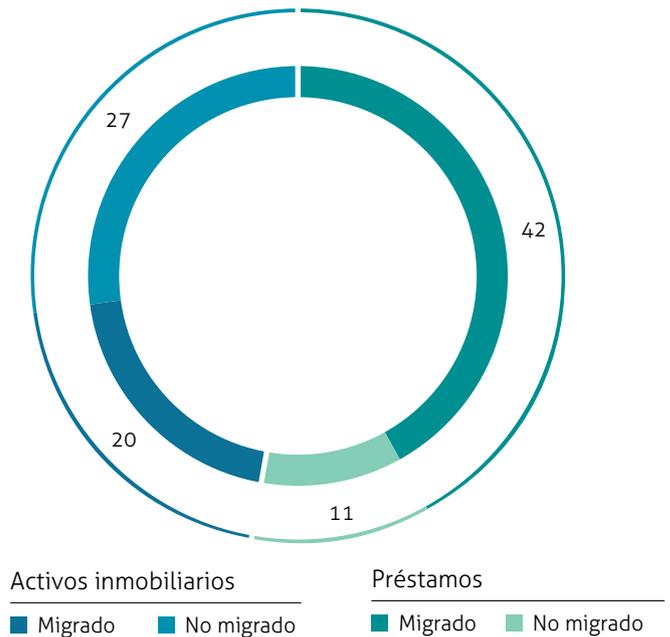
El proyecto, por lo tanto, incluye tanto el seguimiento y control de las tareas de migración asociadas a los activos adjudicados, como aquellos procesos de transformación internos, tanto en Sareb como en los *servicers*, con el objetivo principal de alcanzar el modelo operativo objetivo acordado en los acuerdos con los nuevos socios.

Migración

Durante el primer semestre de 2015, se ha completado parte de la migración de los activos a los gestores adjudicatarios: Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia.

El proceso de migración ha cumplido con la planificación prevista en el proyecto, liderada por el departamento de Transformación Global.

Migración (%)



Altamira Asset Management (AAM)

Altamira Asset Management fue adjudicataria de las carteras íntegras procedentes de Catalunya Caixa, BMN y Caja3, lo que representa más de 44.000 activos inmobiliarios y financieros, por los que Sareb desembolsó 14.000 M€.

AAM se enfrenta al reto de migrar la segunda cartera adjudicada más grande de Sareb, mientras acomete proyectos de transformación internos para prestar el servicio.

En este caso, los proyectos de migración priorizan en el tiempo los activos inmobiliarios sobre los préstamos:

- Las carteras de activos inmobiliarios se migraron de manera sucesiva en los meses de julio y agosto, primero la proveniente de Caja3, después de Catalunya Caixa y por último, la de BMN.
- Las carteras de préstamos están planificadas en el último trimestre del año y se migrarán primero las de Catalunya Caixa, después BMN y finalmente Caja3.

Durante el mes de mayo se ha producido la migración del servicio de la cartera de activos financieros de BMN -en el último trimestre del año está prevista la migración tecnológica-, tomando el control de una cartera de 8.255 préstamos, el 43,4% de la de préstamos adjudicada.

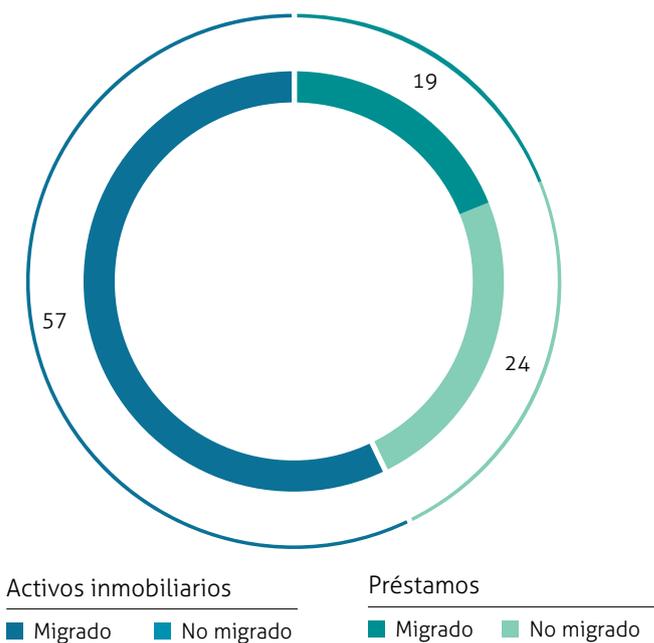
Haya Real Estate (HRE)

En la medida en la que Haya Real Estate fue el gestor contratado por Bankia para gestionar su cartera de manera casi íntegra, la migración afecta únicamente a la gestión de los acreditados, que lo realizaba directamente Bankia, y a ganar independencia en la gestión de esta entidad.

Sin necesidad de hacer una migración, el trabajo con HRE está centrado en la prestación del servicio establecido y los proyectos de transformación internos en su entidad, que durante el período ha avanzado tal y como estaba previsto.

A junio de 2015, Haya Real Estate está administrando y gestionando los 52.000 préstamos vinculados al sector inmobiliario originados por Bankia y adquiridos posteriormente por Sareb por un importe de 18.000 M€.

Migración (%)





4. NUEVOS SOCIOS: LOS SERVICERS



Servihabitat (SVH)

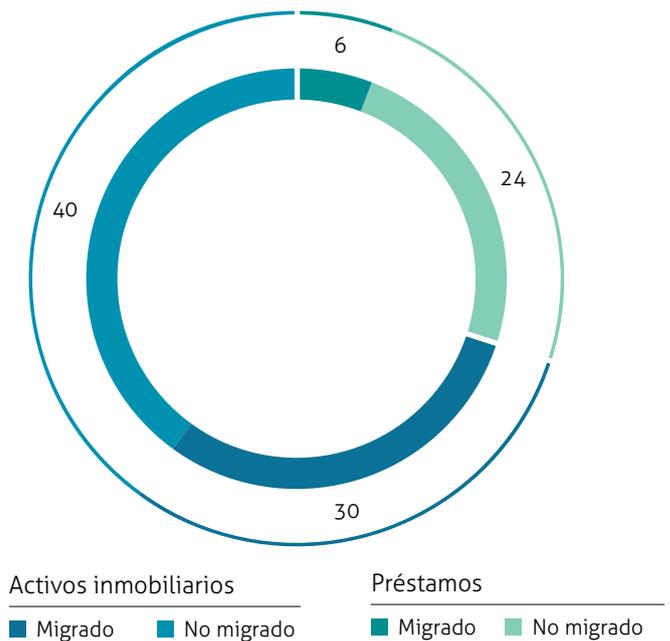
Servihabitat fue la adjudicataria de las carteras íntegras procedentes de Banco de Valencia, Abanca y Liberbank; un conjunto de 33.000 préstamos e inmuebles, valorados en la transmisión en 9.200 M€.

La planificación de SVH es la siguiente:

- SVH ya venía gestionando, contratado por CaixaBank, la cartera de Banco de Valencia, tras su compra a finales de 2012;
- Los planes de migración de la cartera de Abanca han incluido la migración de inmuebles en el mes de mayo y las de activos financieros en julio;
- La cartera de Liberbank se producirá en los últimos meses del año, migrando primero la de inmuebles y, posteriormente, los préstamos.

A junio, los planes se han cumplido, habiéndose migrado la cartera de activos inmobiliarios de Abanca, lo que unido a la cartera de Banco de Valencia representa tener en gestión el 46,3% de la cartera adjudicada o, lo que es lo mismo, un 8,3% de la cartera total de Sareb.

Migración (%)



Solvía

Solvía fue adjudicataria de las carteras íntegras procedentes de Banco Gallego y Banco Ceiss, y de los activos inmobiliarios procedentes de Bankia, lo que representa una cartera de 42.900 activos, valorados en unos 7.000 M€ en el momento de trasmisión a Sareb.

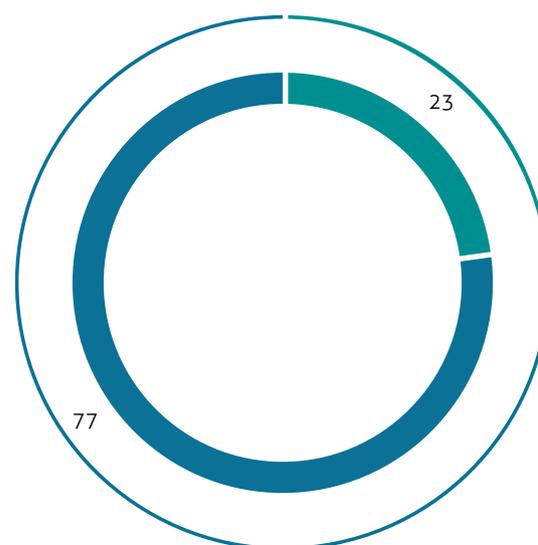
Al cierre del primer semestre, el 100% de la cartera adjudicada se ha migrado:

- Solvía ya venía gestionando la cartera de Banco Gallego, contratado por Banco Sabadell tras la compra de la entidad en 2013, por lo que la migración no ha sido necesaria;
- En el mes de febrero migró de manera completa la cartera de activos inmobiliarios procedentes de Banco Ceiss y, en marzo, se produjo la migración del servicio de los préstamos de esta entidad. En julio está prevista la migración de la información y documentación de los gestores;
- A finales de mayo se realizó la migración de los inmuebles procedentes de Bankia.

Solvía fue el primer servicer en firmar el contrato de servicios con Sareb y también el primero en migrar sus carteras.

La plataforma gestiona el 41,8% de los activos inmobiliarios de Sareb y el 10,8% de los préstamos, lo que representa el 25,3% de la cartera total de Sareb.

Migración (%)



Activos inmobiliarios

■ Migrado

Préstamos

■ Migrado



4. NUEVOS SOCIOS: LOS SERVICERS



Transformación

El proceso de transformación, por su parte, se inicia tras la migración de las carteras, de acuerdo con los tiempos marcados en los contratos en cuanto a la consecución de los modelos objetivos.

A junio, tanto Solvia como Haya Real Estate, están trabajando en la adaptación a los tres primeros modelos que deben estar operativos: el sistema de gestión de procesos de negocio (BPM), el informacional y el sistema de gestión documental.

En un segundo nivel de prioridades se encuentra el sistema de contabilidad nativa de activos adjudicados y el sistema de *ticketing* en el *call center*.

En un futuro próximo, los socios de Sareb deberán desarrollar un proceso paulatino de conocimiento real de los activos migrados y de las condiciones exigidas en sus contratos para garantizar una actividad comercial óptima y unos resultados alineados con las previsiones estimadas por Sareb.

La migración representa un salto cualitativo para el desarrollo de un nuevo marco de relación en el que Sareb dejarán de tratar a los *servicers* como proveedores para avanzar junto a sus nuevos socios gestores. El salto real se producirá con la consecución de los modelos objetivos, por lo que la compañía ha destinado recursos y esfuerzos importantes al equipo de Transformación Global, con el objetivo de disponer de una visión integral de los hitos contractuales, los de transformación interna en Sareb, los de los *servicers* y las migraciones y las integraciones, de forma que se garantice una óptima gestión y la consecución de los objetivos marcados.







5. SAREB Y SU NEGOCIO



5.1. Contexto económico y sectorial

5.1.1 Situación económica

La actividad económica de España está experimentando una recuperación desde mediados de 2013, momento desde el cual se ha vuelto a crecimientos positivos del PIB. En el tercer y cuarto trimestre de ese mismo año, el PIB registró crecimientos intertrimestrales del 0,1% y 0,3%, respectivamente, situación que continuó a lo largo de 2014 con incrementos positivos y crecientes hasta el 0,7% en los últimos tres meses del año. En los dos primeros trimestres de 2015, la mejora se ha consolidado e incrementado, con crecimientos intertrimestrales del 0,9% y 1%, respectivamente, lo que ha permitido situar la evolución anual del PIB en España, a cierre del segundo trimestre, en el 3,1%, por encima de la media de la Eurozona y la Unión Europea.

La práctica totalidad de los componentes del PIB¹, tanto desde el lado de la demanda como de la oferta, han pasado de ofrecer variaciones negativas a crecimientos positivos.

Desde el punto de vista de la demanda, la formación bruta de capital fijo entró en terreno positivo a principios de 2014, y se ha situado en el 6,2% interanual en el segundo trimestre de 2015. Entre los Activos Fijos Materiales, la construcción ha pasado de una tasa negativa del -11,3% interanual, a mediados de 2013, a una positiva del 4,6% en el segundo trimestre de 2015.

Por el lado de la oferta, en el segundo trimestre, la industria, la construcción y los servicios han ofrecido tasas de crecimiento interanuales positivas del 4,0%, 5,5% y 2,1%, respectivamente, dándole la vuelta a los comportamientos negativos que mostraban en 2013.

El empleo, al igual que el PIB, está dando síntomas de mejoría sostenida. Tomando en consideración la EPA (INE), la tasa de paro alcanzó su máximo en el primer trimestre de 2013, situándose en el 26,4%. Desde entonces, ha ido disminuyendo hasta el 22,7%, en el primer trimestre de 2015. En términos absolutos, el paro ha disminuido desde 6,3 millones de personas a 5,1 millones, en ese mismo período y, en consecuencia, el número de ocupados ha ascendido en 836.000 personas.

Desde una perspectiva internacional, el parámetro de referencia es el tipo de interés de la deuda pública española a 10 años y el diferencial respecto a su homólogo alemán. El tipo de interés del bono español a 10 años se sitúa en la actualidad en el entorno del 2%, habiendo subido desde el 1,2% que llegó a alcanzar en el primer trimestre de este año. El diferencial con el bono alemán, que había disminuido por debajo de los 100 puntos en el primer trimestre, se está moviendo en los últimos meses entre los 120 y los 160 puntos. Estos datos han mejorado muy sustancialmente desde los momentos álgidos de la crisis financiera que afectó a España, ejerciendo una influencia beneficiosa sobre la inversión, el consumo de bienes duraderos y, en general, sobre la totalidad de la actividad económica. Este repunte responde a las últimas incertidumbres, generadas por Grecia y China y, según otras fuentes, al contexto político español.

Las principales instituciones que elaboran previsiones macroeconómicas coinciden en asignar a España un crecimiento positivo del PIB por encima de la media de los países de su entorno. Sin embargo, conviene no olvidar los riesgos a los que está sometido el país. No sólo desde el punto de vista internacional, sino también los derivados de la incertidumbre política interna.

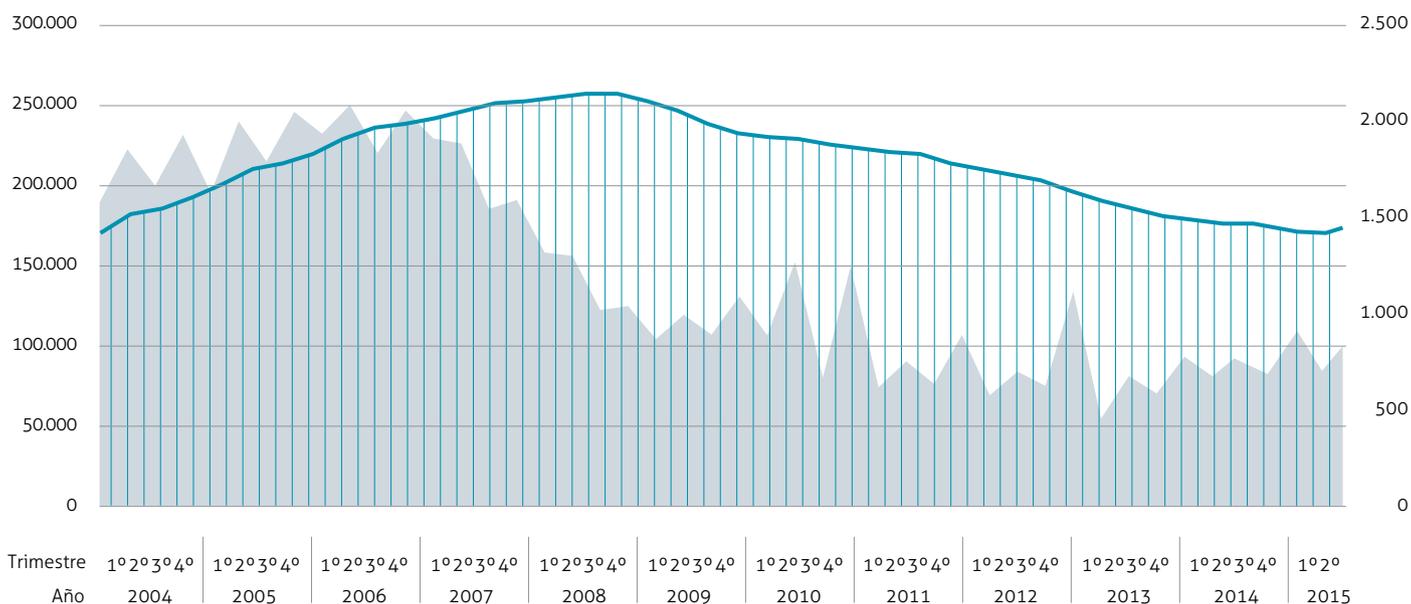
¹ INE: PIB a precios de mercado y sus componentes, volumen encadenado referencia 2010, datos corregidos de efectos estacionales y de calendario.

5.1.2. Mercado residencial: precios y transacciones

Evolución de precios de la vivienda

Los precios de la vivienda en España alcanzaron su máximo en 2007 y principios de 2008. Desde entonces, acumulan un fuerte descenso, de hasta el 31%, que en la actualidad se ha estabilizado y está ofreciendo algunos síntomas de crecimiento. Según datos del Ministerio de Fomento, el precio de la vivienda libre cerró 2014 con una variación interanual del -0,3%. En el primer trimestre de 2015, la variación interanual negativa disminuyó al -0,1% y en el segundo trimestre ha ofrecido un crecimiento positivo del 1,2%.

Vivienda (Precio/ transacciones)



■ Ventas totales (eje izqdo.) ■ Precio medio vivienda libre (€/m²,eje dcho.)

Fuente: Ministerio de Fomento y elaboración propia.



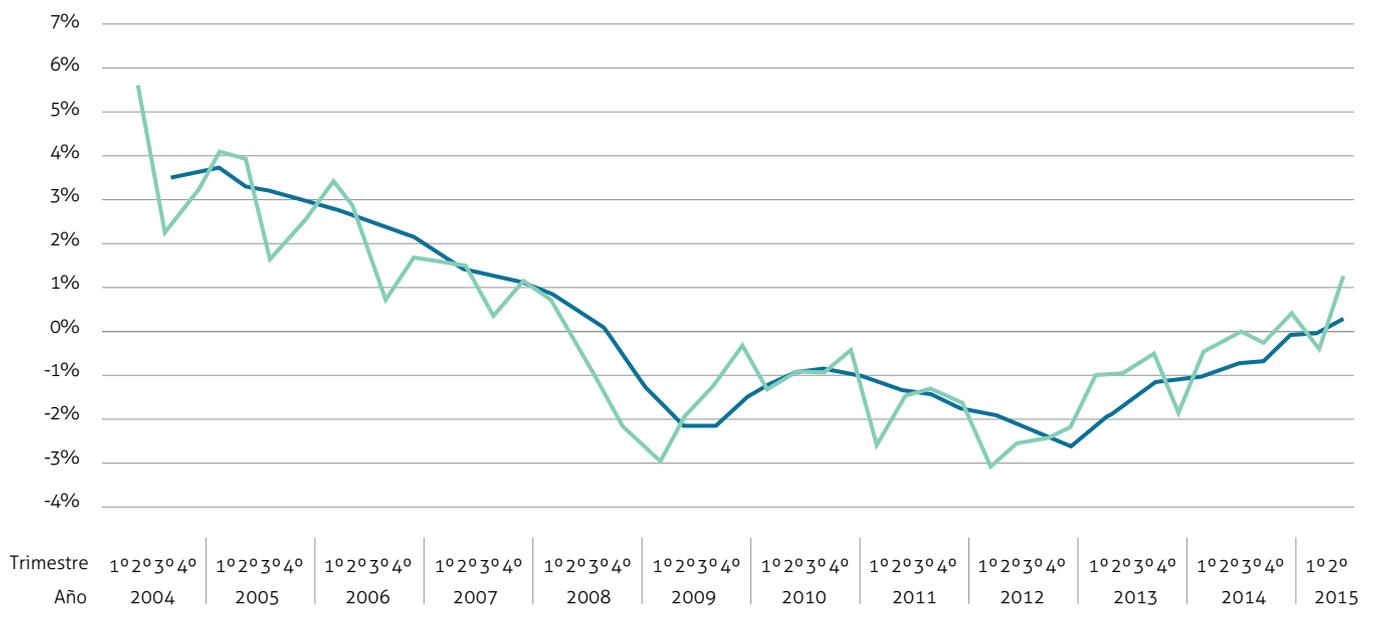
5. SAREB Y SU NEGOCIO



Las variaciones trimestrales del precio de la vivienda se han mantenido en terreno negativo desde principios de 2008 hasta finales de 2014, momento en el que la tendencia positiva observada desde principios de 2012 las ha transformado también en positivas.

Las comunidades autónomas donde Sareb tienen la mayor concentración de su cartera ofrecen crecimientos interanuales del precio de la vivienda: Madrid (3,48%), Comunidad Valenciana (1,52%), Cataluña (1,36%) y Andalucía (0,49%).

Vivienda (Precio medio nacional de vivienda libre)



■ Variación trimestral precio ■ Media móvil

Fuente: Ministerio de Fomento y elaboración propia.

Evolución de transacciones de vivienda

Las transacciones de vivienda en 2014 se situaron en 365.621, continuando la senda ascendente que se inició en 2013, año que marcó un mínimo con 300.568 transacciones. La cifra de 2014 supera las 363.623 transacciones de 2012 y las 349.118 transacciones de 2011.

Las transacciones del primer y segundo trimestre de 2015 han consolidado esta tendencia creciente, registrándose 85.133 y 104.530 transacciones, respectivamente, y superando las cifras de los cuatro años anteriores.

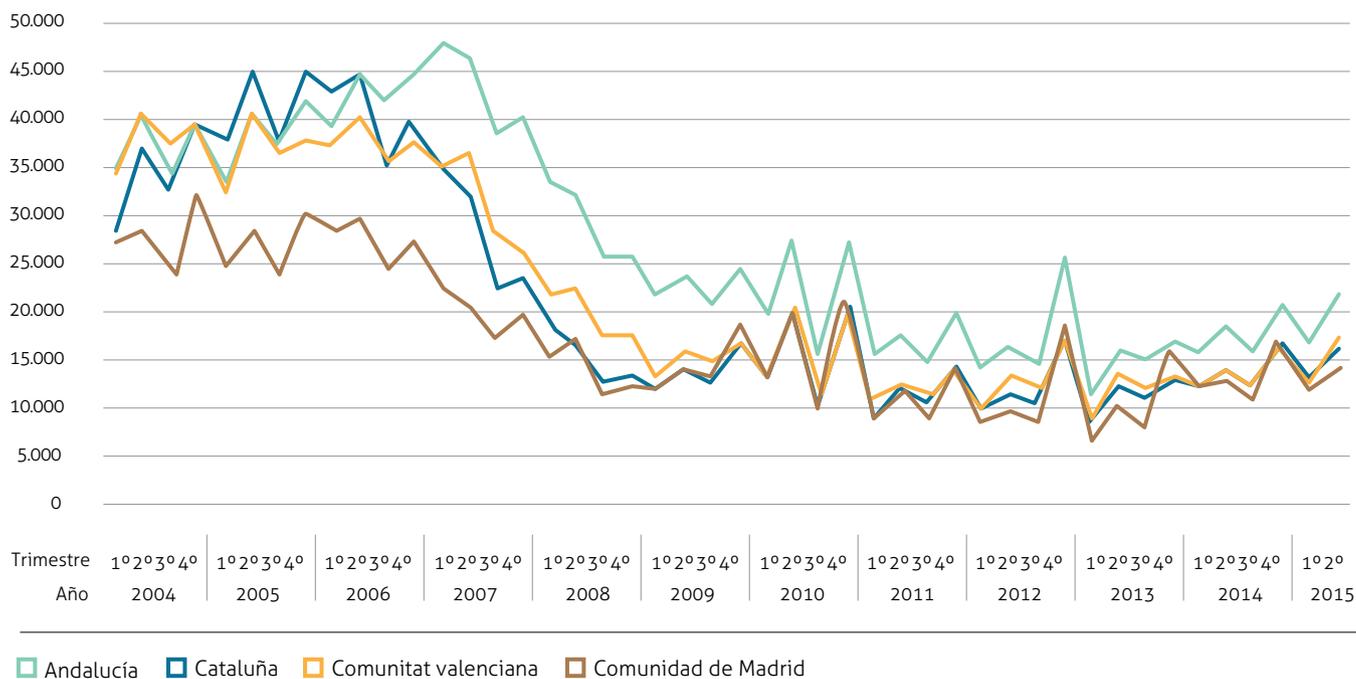
La mejora del número de transacciones y la estabilización del precio se puede entender como consecuencia de los

indicadores macroeconómicos mencionados anteriormente: mejora de la práctica totalidad de los componentes del PIB y disminución del paro, entre otros.

El mayor número de transacciones en el primer semestre de 2015 se registra en Andalucía, con un total de 38.241 transacciones, seguida de la Comunidad Valenciana (29.225), Cataluña (28.705 operaciones) y Madrid (26.053 transacciones). Estas comunidades autónomas, las que mayor dinamismo muestran, son también aquellas en las que Sareb dispone de un mayor stock, tanto de activos inmobiliarios como de activos financieros.

Todas ellas alcanzaron mínimos a principios de 2013 y, desde entonces, muestran una evolución positiva.

Vivienda (número de transacciones)



Fuente: Ministerio de Fomento y elaboración propia.



Evolución precios y transacciones de suelo

El mercado del suelo se ha visto afectado en mayor medida que el mercado de la vivienda. Su precio ha disminuido desde un máximo de unos 280 €/m², en la fase álgida del ciclo a mediados de 2007, hasta los 140 €/m² a principios de 2014, lo que representa una corrección del 50% (tal y cómo se ha mencionado, el descenso en el mercado de la vivienda está en el entorno del 30%).

En referencia al número de transacciones de suelo, los datos muestran una caída anterior en el tiempo y de mayor intensidad que en la vivienda. El número de transacciones de suelo ha disminuido el 85%, desde sus trimestres máximos.

Tras esta corrección, el precio del suelo ha encadenado tres trimestres seguidos de crecimiento interanual, ofreciendo un aumento en el segundo trimestre de 2015 de un 4,7%.

Suelo (número de transacciones, precio medio)



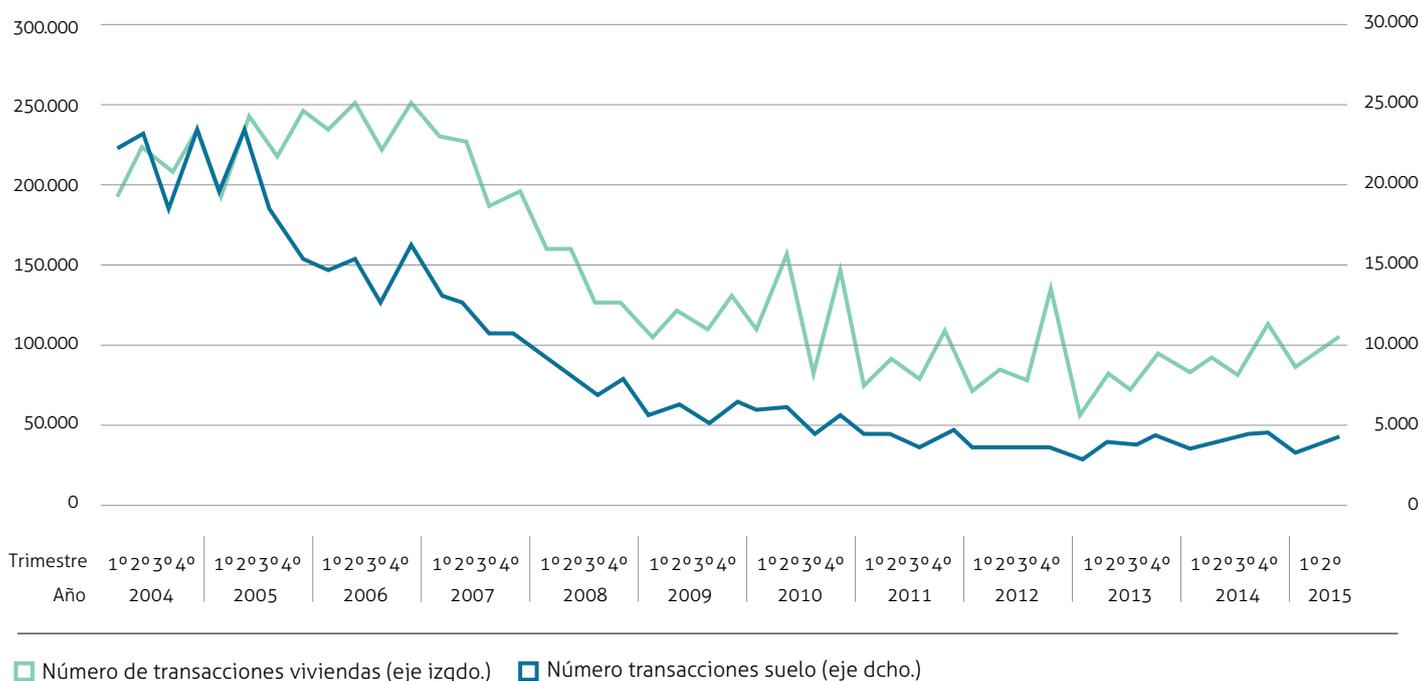
■ Número transacciones suelo (eje izqdo.) ■ Precio medio nacional (€/m², eje dcho.)

Fuente: Ministerio de Fomento y elaboración propia.

El número de transacciones de suelo muestra una estabilización en los últimos años, con un leve incremento que tiende a consolidarse. Las 15.899 transacciones con las que se cerró 2014 superaron las de los dos años anteriores y las 7.284 operaciones del primer semestre de 2015 también han superado las cerradas en los primeros semestres de los tres años anteriores.

Comparativamente, ambos mercados (suelo y vivienda) marcaron un mínimo de transacciones en el primer trimestre de 2013, iniciando una tendencia creciente más clara en el mercado de la vivienda.

Número de transacciones total nacional: vivienda-suelo



Fuente: Ministerio de Fomento y elaboración propia.



5.1.3. Mercado no residencial

Esta categoría engloba el resto de tipologías inmobiliarias, principalmente oficinas, industrial y logístico, comercial y centros comerciales y hoteles. La evolución de estos productos sigue, en líneas generales, el mismo patrón que las variables macroeconómicas dada la correlación entre la evolución del PIB, el empleo y las necesidades inmobiliarias derivadas de la actividad económica, industrial y comercial.

Los análisis disponibles de estos productos corresponden a consultoras especializadas, con información derivada de su participación en transacciones en estos mercados y la generada por sus departamentos de estudio. Las cifras registran las mismas tendencias en términos generales, aunque los números pueden variar dependiendo de la fuente utilizada².

Mercado de oficinas

Madrid y Barcelona concentran los edificios destinados en exclusiva a oficinas. En 2007, se alcanzó el máximo de absorción, transacciones y precios y el mínimo de tasa de disponibilidad. Estos indicadores sufrieron una caída muy pronunciada en 2008 y 2009, para moderar el descenso y consolidar su estabilización en los años siguientes. A partir de 2012 y 2013, según las fuentes utilizadas, las rentas de alquiler comenzaron a ofrecer síntomas de recuperación, que se han consolidado a lo largo de 2014 y la primera mitad de 2015, especialmente en las zonas *prime*.

El volumen de transacciones muestra una fuerte tendencia creciente desde los mínimos marcados en 2011. En el primer semestre de 2015, se ha situado en el entorno de 1.000 M€, lo que representa prácticamente igualar el volumen de todo 2014. Este volumen se ha concentrado, muy principalmente, en Madrid.

Por el lado de la tasa de disponibilidad, el repunte en la actividad está derivando en una disminución, desde el entorno del 15% hasta el 11% actual, llegando hasta el 7% en las zonas *prime*.

Mercado de locales y centros comerciales

El mercado de locales y centros comerciales alcanzó el máximo en el período 2005-2008, destacando 2006 con una inversión aproximada de 3.000 M€. Posteriormente, la inversión anual se mantuvo por debajo de los 1.000 M€, hasta 2013 en el que comenzó a aumentar. En la actualidad, se registra una mejora sustancial. En 2014, se ha situado por encima de los 3.000 M€ y en el primer trimestre de 2015 alcanza ya los 1.000 M€.

La rentabilidad (*yield*) alcanzó el mínimo, entre el 4% y el 5%, en 2007-2008. Años más tarde subió, en mayor medida en los parques comerciales, hasta situarse cercano al 8%. En centros comerciales, la rentabilidad superó el 6,5% y el 5,5% en los locales. Desde 2013, los *yields* están disminuyendo.

Mercado industrial y logístico

Los precios y rentas en este segmento inmobiliario marcaron un máximo en 2006-2007, iniciándose entonces una disminución que en algunos casos ha sido superior al 50%. Actualmente se observa una estabilización de los precios y rentas, aunque todavía no se puede hablar de una tendencia clara de mejora generalizada.

La demanda se ha mostrado muy débil en los últimos años, moviéndose en el entorno de los 100 M€, rompiéndose esta tendencia en 2014, con transacciones registradas por encima de los 600 M€, provenientes principalmente de fondos extranjeros y *socimis*. En este contexto, se prevé que los precios y rentas muestren una mejora conforme y, en el caso, de que la demanda se consolide.

Hoteles

El mercado de inversión en hoteles cerró 2014 con un volumen de 1.100 M€, marcando máximos desde 2008. En el primer trimestre de 2015, esta fortaleza sigue su consolidación con un volumen de 703 M€.

² Además de información elaborada internamente, se han utilizado Informes de Aguirre Newman, CB Richard Ellis, Jones Lang Lasalle, y Knight Frank.

5.1.4. Perspectivas de futuro

La estabilización de la situación económica del país vino de la mano de la solución del problema financiero – inmobiliario, en cuyo marco se creó Sareb como la sociedad encargada de comprar y gestionar los activos problemáticos de las entidades financieras afectadas. Movimientos similares se llevaron a cabo en otros países y con otras entidades financieras en problemas.

Desde entonces, y como queda recogido anteriormente, la situación negativa del país se ha ido revertiendo y transformándose en un entorno en el que muchos de los indicadores macroeconómicos e inmobiliarios alcanzaron un punto de inflexión y han entrado en terreno positivo o muy próximo a éste (a pesar de que queda camino por recorrer). La situación en los países del entorno respecto al avance en la gestión y solución de los problemas financiero-inmobiliarios también muestra una tendencia positiva.

Esta situación repercute positivamente en el sector inmobiliario por parte de los consumidores finales y los inversores, que realizan transacciones bien para uso propio o como inversión.

Como inversión, el atractivo inmobiliario está siendo cada vez mayor, con operaciones directas en inmuebles o de forma indirecta, a través de sociedades u otros vehículos. Las operaciones se estructuran adquiriendo carteras de inmuebles, carteras de préstamos con garantía de inmuebles, carteras mixtas o carteras especializadas en una sola tipología (vivienda, suelo, comercial, hotelera, etc.) y carteras de préstamos sin garantías inmobiliarias.

De esta manera, Sareb y otras entidades están avanzando en la venta de sus carteras financiero – inmobiliarias, con operaciones de diversas tipologías y tamaños.

La pujanza de este mercado institucional se está produciendo a nivel europeo. El tamaño estimado de estas compraventas institucionales en el primer semestre de 2015 se aproxima a los 23.500 M€, representando el Reino Unido un porcentaje cercano al 50%. España supone un 13% de este mercado.

Los compradores son grandes fondos de inversión internacionales e inversores a título particular, por vía directa o a través de *family offices* o similares. Además, inversores internacionales han adquirido porcentajes en muchos casos mayoritarios de las compañías o plataformas de gestión inmobiliaria de las entidades financieras.

Por parte de las entidades tenedoras de los activos, además de carteras, se gestionan y ofrecen activos singulares, posiciones completas de acreditados, se resuelven situaciones de concurrencia, etc. hasta completar la gestión de la totalidad de los activos.

Un caso particular es el de las *socimis*, Sociedades Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario, creadas a semejanza de los REITs de otros países del entorno. Las dos primeras *socimis* comenzaron a cotizar a finales de 2013 en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB), a las que siguieron otras tanto en el MAB como en el Mercado Continuo.



5. SAREB Y SU NEGOCIO



A fecha de cierre de este informe hay diez *socimis* en el MAB con una capitalización que oscila entre los 220 M€ de la mayor, 148 M€ de la siguiente en tamaño y los 4 M€ de la menor.

Las *socimis* que cotizan en el mercado continuo son de mayor tamaño. Entre ellas, se puede destacar la compra de Testa, una de las patrimonialistas más importantes a nivel nacional, por parte de la *socimi* Merlin Properties, que las dota de una capitalización actual conjunta superior a los 5.000 M€; una dimensión con posibilidad de ser considerada en el Ibex-35.

Otras *socimis* en este mercado son Hispania, con una capitalización en el entorno de los 1.100 M€, Axiare por encima de los 800 M€ y Lar España, con 550 M€. Las carteras de activos que gestionan varían desde los 5.600 M€ hasta los 700 M€. Además, se están produciendo acuerdos corporativos entre *socimis* y otros inversores y grupos promotores, hoteleros, aseguradoras, etc. para la creación de nuevas sociedades de igual naturaleza o ampliación del volumen de las existentes.

El número, tamaño, características y acuerdos que se están fraguando entre las *socimis* u otras de nueva creación dan prueba de que, además de acertar en la forma jurídica creada que supera formas jurídicas anteriores, el interés por el mercado inmobiliario español es muy sustancial.

Estos movimientos están permitiendo pasar en muy pocos años de un sector inmobiliario en declive a un escenario con un sector en rápido proceso de maduración, con inversores de tamaño relevante y especialización de primera línea, nacional e internacional.

Las perspectivas de futuro continúan siendo optimistas, en línea continuista con el presente y deberían ayudar a Sareb en el proceso de gestión y liquidación de su patrimonio.



5.2. Información financiera

Principales magnitudes

	1s15	1s14	Variación (M€)	Variación %
Datos de actividad				
Cifra de negocio	1.629	1.805	-176	-10%
Margen bruto neto de comisiones	522	601	-79	-13%
- Margen Act. Financieros (*)	434	524	-90	-17%
<i>% sobre total</i>	<i>83%</i>	<i>87%</i>	<i>-3,86 p.p.</i>	
- Margen Act. Inmobiliarios	88	77	11	14%
<i>% sobre total</i>	<i>17%</i>	<i>13%</i>	<i>3,86 p.p.</i>	
Ebitda	264	429	-165	-38%
Resultado antes de impuestos y provisión por deterioro	-122	-171	49	29%
Resultado neto pre-provisión por deterioro	-92	-120	28	23%
Caja bruta generada				
Caja bruta generada	1.527	1.696	-169	-10%
Otras magnitudes				
Total activo	50.519	52.461	-1.942	-3,7%
Deuda senior (**)	45.027	46.991	-1.964	-4,2%
Inmuebles vendidos canal minorista	5.345	8.100	-2.755	-34%
Número de carteras vendidas	3	3	0	0%
Ingresos por ventas institucionales	90,6	94,8	-4,2	-4%
FAB constituidos	0	2	-2	-100%
Número empleados	353	251	102	41%

(*) Incluye las ventas por el canal institucional

(**) No incluye intereses devengados no pagados

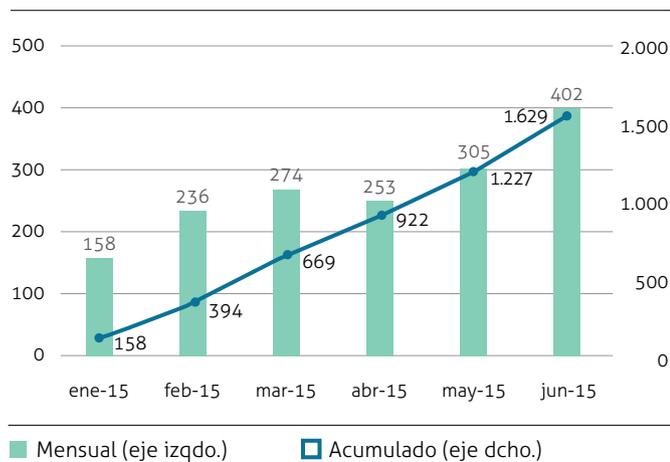


5. SAREB Y SU NEGOCIO



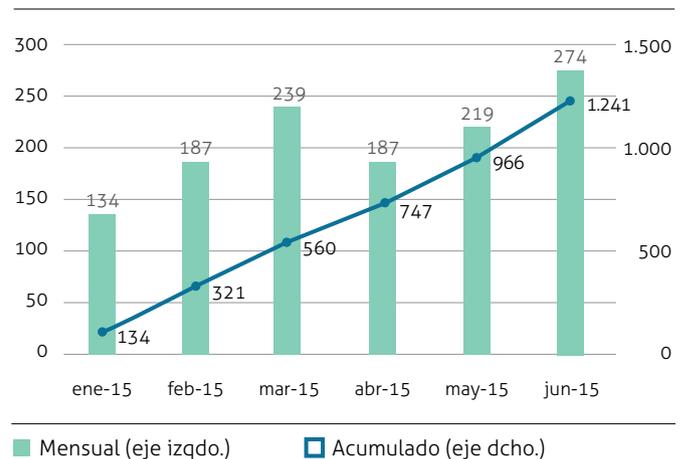
La cifra de negocio ha experimentado una evolución al alza en los seis primeros meses del año y conforme se han ido completando los procesos de migración de los activos a los nuevos *servicers*, pasando de un volumen de 158 M€ en el mes de enero a casi cuadruplicar la cifra en el mes de junio, con ventas por valor de 402 M€. En el semestre, Sareb alcanzó una cifra de negocio total de 1.629 M€, un 10% inferior al mismo periodo del año anterior.

Evolución cifra de negocio (M€)

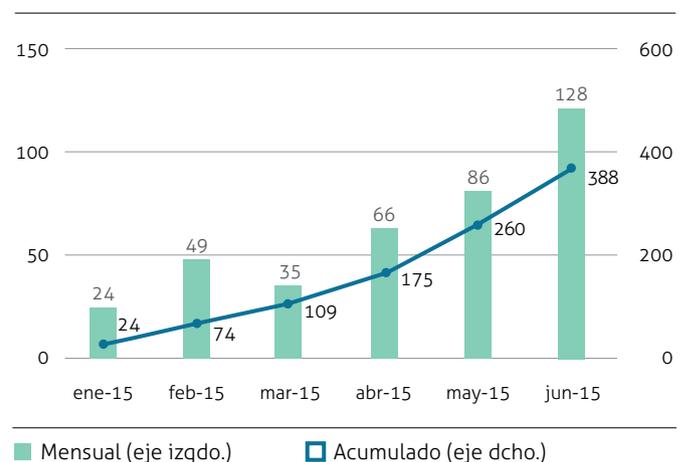


En general, los ingresos generados por los activos financieros han seguido un ritmo bastante regular a lo largo de los seis primeros meses del año. Asimismo, el peso de las principales partidas (cancelación y venta de préstamos, amortizaciones y cancelaciones y PDVs y liquidaciones de colaterales) ha sido bastante homogéneo en cuanto a la aportación a la cifra de negocio de activos financieros.

Evolución cifra de negocio- activos financieros (M€)



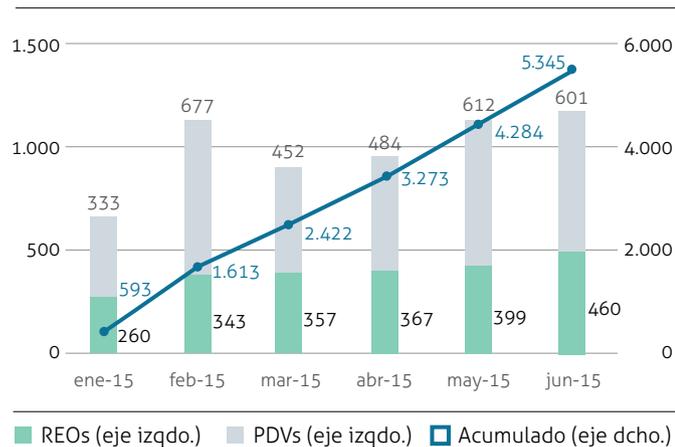
Evolución cifra de negocio- activos inmobiliarios (M€)



La venta de activos inmobiliarios se ha visto contraída, respecto al primer semestre del ejercicio, debido al proceso de traspaso de los activos de las antiguas cedentes a los nuevos *servicers*, que ha provocado una cierta disrupción en el ritmo de comercialización.

En este sentido, hay que subrayar la importancia de la venta de activos singulares y otros, que incluye activos no residenciales y suelo, con un 55% sobre el total de activos inmobiliarios, así como la relevancia de la venta de suelos (dentro de esta partida) con un 35%, la que más peso aporta al total de la evolución de activos inmobiliarios.

Evolución ventas - activos inmobiliarios (Nº de activos*)



* Incluye activos inmobiliarios y PDVs

Durante el primer semestre, se han vendido 5.345 unidades inmobiliarias, 2.186 propias y 3.159 unidades vendidas a través de los Planes de Dinamización de Venta (PDV) acordados con empresas acreditadas.



Margen Bruto

Durante el primer semestre del ejercicio 2015, Sareb ha obtenido un margen bruto neto de comisiones de 522 millones de euros, un 13% inferior al mismo periodo del año anterior. De esta cifra, 434 M€ proceden de la gestión y venta de activos financieros, y 88 millones de los activos inmobiliarios.

El margen bruto por venta de activos financieros se situó en 434M€, según el siguiente desglose:

Margen Bruto activos financieros (M€)	1s 15	1s 14
Intereses	182	255
PDVs y liquidación de colaterales	60	50
Venta institucional, cancelación y venta de préstamos	96	61
Amortizaciones y cancelaciones	96	158
TOTAL	434	524

Durante el primer semestre se ha procedido a la venta de determinados activos, a través del canal institucional, que han generado un margen bruto de 14,5 M€.

El margen bruto por venta de activos inmobiliarios alcanzó los 88 M€, según el siguiente desglose:

Margen Bruto activos inmobiliarios (M€)	1s 15	1s 14
Ventas Stock Residencial y Otros	27	33
Ventas Singulares y Otros	40	5
Rentas alquiler e ingresos FABs	21	39
TOTAL	88	77

Mejora en el Resultado neto pre-provisión

Una vez descontados los gastos de mantenimiento de los activos inmobiliarios, las comisiones de gestión de los *servicers* y los gastos de estructura de la sociedad, resulta un Ebitda de 264,5 M€, y un resultado neto pre-provisión de -92 millones de euros con una sensible mejora del 23% con respecto al año anterior.

El motivo fundamental es la reducción del gasto financiero de la compañía, motivado por la reducción del *spread* en las nuevas emisiones de bonos a 1 y 2 años, como se explica en el apartado de Deuda Financiera.

Caja bruta generada

La caja bruta generada en el primer semestre ha ascendido a 1.527 M€, un 76% correspondiente a la gestión y venta de activos financieros y el 24% restante a los activos inmobiliarios.

Datos de Balance

Total Activo

El balance de la sociedad se ha reducido en 794 M€ durante el primer semestre del año, por la propia actividad de la compañía, cuya misión es la liquidación ordenada de los activos en su balance.

Deuda Financiera

En contraprestación por los activos recibidos de las entidades cedentes, Sareb emitió en diciembre de 2012 (Grupo 1) y febrero de 2013 (Grupo 2) bonos renovables por un importe de 50.781 M€.

Saldo Bonos emitidos a favor de los bancos del Grupo 1

Nominal (€) 31 Dic 2014	Nominal (€) 30 Jun 2015	Vencimiento	Cupón
10.284.900.000	10.284.900.000	31/12/2015	Eur 3m+0,297%
15.427.500.000	15.427.500.000	31/12/2016	Eur 3m+0,428%
6.622.500.000	6.588.300.000	31/12/2015	Eur 3m+2,964%
32.334.900.000	32.300.700.000		

Saldo Bonos emitidos a favor de los bancos del Grupo 2

Nominal (€) 31 Dic 2014	Nominal (€) 30 Jun 2015	Vencimiento	Cupón
4.084.700.000	4.084.600.000	28/02/2016	Eur 3m+0,103%
6.104.100.000	6.103.900.000	28/02/2017	Eur 3m+0,263%
3.003.900.000	2.538.000.000	28/02/2016	Eur 3m+2,464%
13.192.700.000	12.726.500.000		

Bonos bancos Grupo 1

Variación Nominal (€)	Vencimiento	Cupón
-	-	-
-	-	-
34.200.000	31/12/2015	Eur 3m+2,964%
34.200.000		

Bonos bancos Grupo 2

Variación Nominal (€)	Vencimiento	Cupón
100.000	28/02/2015	Eur 3m+0,272%
200.000	28/02/2015	Eur 3m+2,017%
465.900.000	28/02/2016	Eur 3m+2,464%
466.200.000		

Durante el primer semestre, la sociedad ha realizado las siguientes amortizaciones de deuda:

- Con fecha 17 de febrero de 2015, y con cargo a la caja generada en el ejercicio 2014, se ha procedido a realizar una amortización parcial y anticipada de la deuda senior emitida para la adquisición de los activos del Grupo 1, por importe de 34,2 M€, amortización concentrada en el bono a tres años con vencimiento 31 diciembre 2015.
- Con fecha 27 de febrero de 2015, y también con cargo a la caja generada en el ejercicio 2014, se ha procedido a realizar una amortización parcial por importe de 465,9 M€ de euros, también concentrada en el bono a tres años con vencimiento 28 febrero 2016.
- Simultáneamente, ejerciendo su derecho a amortizar títulos de deuda senior a vencimiento mediante la emisión de nuevos bonos, Sareb ha procedido a la emisión de 40.847 títulos de 100.000 € de nominal cada uno, con vencimiento 28 febrero 2016, y 61.041 títulos de 100.000 € de nominal cada uno y vencimiento 28 febrero 2017. El importe total de las emisiones ha ascendido a 10.188,8 M€, utilizados para amortizar los bonos a un año que vencían el 28 de febrero de 2015 y los bonos a dos años, que vencían también el 28 de febrero de 2015. El diferencial fijado en las nuevas emisiones ascendió a 10,3 puntos básicos, frente a los 27,2 puntos básicos de la emisión que vencía a un año, y 26,3 puntos básicos, frente a los 201,7 puntos básicos de la emisión que vencía a dos años.

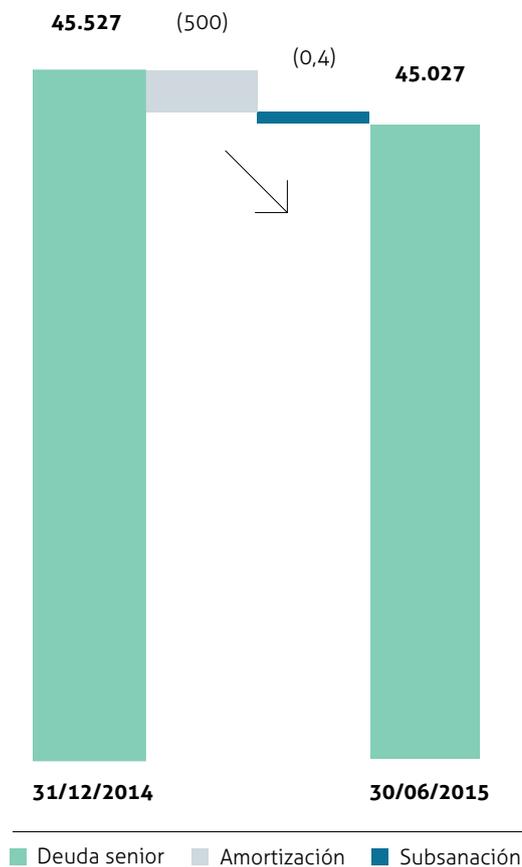


Así, la deuda total amortizada durante el primer semestre de 2015, con cargo a 2014, asciende a 500 M€ y la **deuda total amortizada desde la creación de Sareb (incluidas subsanaciones) asciende a 5.753,8 M€.**

Adicionalmente a estas amortizaciones, la sociedad ha procedido, con fecha 15 de junio de 2015, a la subsanación del contrato de transmisión de activos suscrito, con fecha 25 de febrero de 2013 con Banco Mare Nostrum S.A. (BMN).

El importe total de los activos objeto de la subsanación ha ascendido a 0,4 M€, satisfecha mediante la devolución de bonos senior por idéntico importe.

Evolución deuda primer semestre ejercicio 2015



El conjunto de la deuda ha generado un coste financiero de 360 M€, incluyendo la corrección correspondiente por la cobertura de tipos de interés llevada a cabo por la sociedad el año pasado.

La carga financiera devengada en el primer semestre ha sido de 194 M€ inferior a la del primer semestre del ejercicio 2014. Esta mejora viene motivada, principalmente, por la reducción del *spread* en las nuevas emisiones de bonos a 1 y 2 años y, en menor medida, al menor gasto financiero devengado como consecuencia de la amortización parcial de la financiación senior emitida por la sociedad.

Adicionalmente, los ingresos financieros, obtenidos como consecuencia de la remuneración de su tesorería y activos líquidos equivalentes, han ascendido a 5,4 M€, un 84% inferiores a los obtenidos en el primer semestre del ejercicio 2014.

A 30 de junio de 2015, Sareb no ha registrado gasto financiero alguno por la deuda subordinada emitida, ya que el devengo de los mismos está condicionado a la obtención de beneficios y la existencia de reservas disponibles por parte de la compañía.

Estructura de capital

En cuanto a su estructura de capital, los fondos propios de Sareb ascendieron a 1.200 M€ a fecha de su constitución, distribuidos entre capital social (300 M€) y prima de emisión (900 M€). Los fondos propios se desembolsaron completamente en febrero de 2013, con el traspaso de entidades del Grupo 2. El mayor accionista es el FROB, con un 45% del capital, estando el restante 55% en manos privadas.

La distribución del capital es la siguiente:

	Capital (M€)	%
SANTANDER	207,40	17,30%
CAIXABANK, S.A.	152,30	12,70%
BANCO SABADELL	83,20	6,90%
POPULAR	71,70	6,00%
KUTXABANK	31,50	2,60%
BANCA MARCH, S.A.	4,90	0,40%
BANKINTER	17,00	1,40%
IBERCAJA	17,70	1,50%
UNICAJA	15,80	1,30%
GRUPO CAJAMAR	15,00	1,30%
CAJA LABORAL POPULAR C.C.	7,40	0,60%
DEUTSCHE BANK, S.A.E.	3,70	0,30%
CECA	4,20	0,40%
BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL, S.A.	3,90	0,30%
C.C. CAMINOS	0,80	0,10%
MAPFRE	10,00	0,80%
AXA SEGUROS GENERALES	2,00	0,20%
MUTUA MADRILEÑA	6,00	0,50%
CATALANA OCCIDENTE	3,00	0,30%
IBERDROLA INMOBILIARIA	2,50	0,20%
FROB	540,00	45,00%
TOTAL	1.200,00	100%

Los fondos propios iniciales han quedado minorados debido a la absorción de pérdidas generadas en los ejercicios de 2012, 2013 y 2014 a una cifra de 349 M€, a 31 de diciembre de 2014.

Adicionalmente, Sareb cuenta con 3.600 M€ de deuda subordinada emitida y suscrita por una treintena de inversores.

Esta deuda subordinada es convertible en capital bajo determinadas circunstancias y devenga un cupón del 8% pagadero en caso de existencia de beneficio distribuable suficiente.

El detalle de inversores es el siguiente:

	Deuda subordinada (M€)	%
SANTANDER	598,20	16,60%
CAIXABANK, S.A.	440,50	12,20%
BANCO SABADELL	238,10	6,60%
POPULAR	204,60	5,70%
KUTXABANK	91,20	2,50%
BANCA MARCH, S.A.	14,30	0,40%
BANKINTER	49,20	1,40%
IBERCAJA	51,30	1,40%
UNICAJA	45,60	1,30%
GRUPO CAJAMAR	43,40	1,20%
CAJA LABORAL POPULAR C.C.	21,30	0,60%
DEUTSCHE BANK, S.A.E.	10,70	0,30%
CECA	12,10	0,30%
BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL, S.A.	11,40	0,30%
C.C. CAMINOS	2,20	0,10%
MAPFRE	40,00	1,10%
AXA SEGUROS GENERALES	8,00	0,20%
GENERALLI	5,00	0,10%
MUTUA MADRILEÑA	24,00	0,70%
CATALANA OCCIDENTE	12,00	0,30%
MUTUA PELAYO	3,00	0,10%
ASISA	2,00	0,10%
REALE	3,00	0,10%
ZURICH	5,00	0,10%
STA. LUCIA	4,00	0,10%
IBERDROLA INMOBILIARIA	7,50	0,20%
FROB	1.652,40	45,90%
TOTAL	3.600,00	100%



Cobertura de riesgo de tipos de interés

Los activos financieros representan la parte mayoritaria de la cartera de Sareb, por tanto, la gestión del riesgo de crédito es clave para garantizar el cumplimiento del objetivo de desinversión. Dado el volumen de los bonos que emitió Sareb para comprar los activos y con el fin de reducir la elevada exposición, en 2013 se modificó el perfil variable del pasivo por una estructura de coste financiero fijo para más del 80% de la deuda. Así, en verano de 2013 se contrataron nueve *Interest Rate Swaps* (IRS) consecutivos a un año (de diciembre de 2013 a febrero de 2023), por los que Sareb paga un tipo fijo y recibe a cambio el Euribor 3 meses, que es el índice de referencia de los bonos cubiertos. El nominal inicial de referencia del derivado fue de 42.221 millones de euros.

Contratar esta cobertura ha permitido reducir la incertidumbre y el riesgo ante una posible subida de tipos, que habría tenido un fuerte impacto sobre el plan de negocio y sobre la viabilidad de la sociedad.

Según la normativa contable, los cambios en el valor del derivado se registran en el patrimonio neto de la sociedad

y se van imputando ejercicio a ejercicio durante el plazo de la cobertura. La totalidad del valor razonable, neto de impuestos, de este derivado se refleja en el pasivo de la sociedad por un valor de 2.323 millones de euros. Seis meses antes, a cierre de 2014, el reflejo era de 2.710 millones de euros.

Esto coloca el patrimonio neto de Sareb en negativo desde el punto de vista contable, pero no tiene ningún impacto en la actividad, ya que no afecta a los resultados, ni al capital conforme a lo dispuesto en el artículo 36 del Código de Comercio.

La bajada de los tipos de interés ocurrida durante el primer semestre de 2015 y, en especial, la reducción del spread del Tesoro español, han permitido a Sareb disfrutar de una sustancial reducción del coste financiero de la compañía, dado que hay una parte del riesgo del pasivo que quedó sin cubrir en 2013.

El tipo fijo medio ponderado de la operación durante la vida de la cobertura es de 1,586% y a cierre del primer semestre de 2015 dicho nivel cotizaba a 0,537%

Evolución tipo de interés Swap 5 años (%)



Desde el punto de vista de riesgo de interés por los bonos emitidos, el asociado al diferencial variable de los mismos que depende del *asset swap* del Tesoro al vencimiento de los bonos, así como del diferencial de los tipos Euribor a 3 meses y a 6 meses, está limitado al 2%.

La política de inversión de la liquidez de la compañía ha sido otro de los pilares fundamentales en la gestión de riesgos y se ha realizado dentro de un estricto marco aprobado por el Consejo de Administración.

Todos los factores de riesgos financieros de Sareb son objeto de continuo análisis al tiempo que se les aplica las más estrictas y sofisticadas técnicas de estrés, de cara a contar en todo momento con escenarios extremos a los que la compañía podría enfrentarse.

Durante el primer semestre de 2015 se ha avanzado en la implantación de modelos adicionales de valoración y medición de riesgos que han permitido fortalecer el seguimiento y se han llevado a cabo acciones concretas en todos los focos de riesgos relevantes.

5.3. Gestión de clientes

Circular del Banco de España

Con fecha 2 de octubre, el Boletín Oficial del Estado (BOE) publicó la circular aprobada por el Banco de España que desarrolla los criterios en los que se sustentará la metodología a emplear por Sareb para estimar el valor de sus activos.

La entrada en vigor de la circular contable establece que Sareb debe valorar individualmente sus activos a precios de mercado, frente al criterio utilizado en el momento del traspaso, en que se fijaron descuentos medios por tipos de activos.

La sociedad ha señalado que la norma generará nuevas necesidades de provisiones, aunque este impacto contable no alterará sustancialmente los flujos de ingresos previsto en su plan de negocio, que se revisa anualmente.

El Consejo de Administración de la sociedad ha mostrado su disposición a tomar las medidas necesarias para afrontar las nuevas necesidades de provisión, incluida la conversión en capital de una parte de la deuda subordinada. Sareb ha indicado que dispone de 3.600 millones de euros en deuda subordinada para hacer frente al impacto, por lo que descarta nuevas aportaciones de capital.

Sareb ya efectuó con cargo a sus resultados de los dos últimos ejercicios saneamientos por importe de 978 millones de euros.

Según la norma aprobada, Sareb deberá tasar con los nuevos criterios la mitad de la cartera, en valor, al cierre de 2015 y el resto, en 2016. A fecha de la formulación de este informe, Sareb ya tiene avanzado el proceso, por lo que podrá cumplir a tiempo los nuevos requerimientos, que suponen valorar hasta final de este año unos 250.000 inmuebles propios o en garantía de los préstamos transferidos a la sociedad.

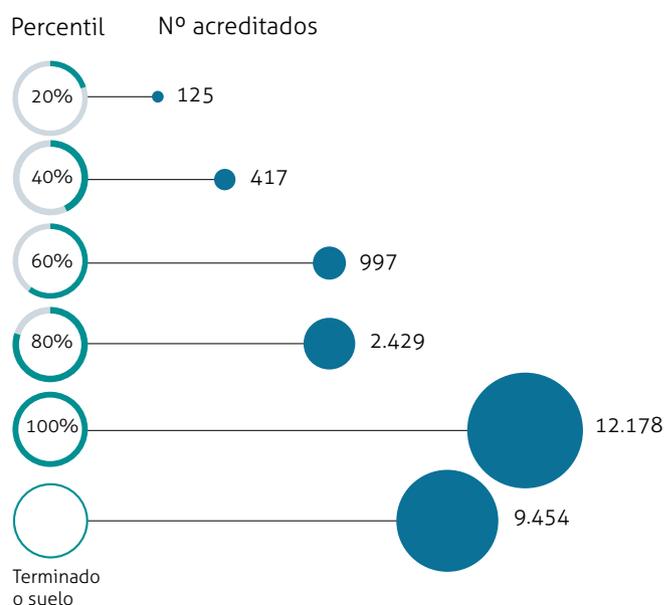
La composición de la cartera de Sareb, con más de tres cuartas partes de sus activos en forma de préstamos, hace de la gestión de los "acreditados", como se denomina a los deudores-clientes de Sareb, un aspecto crítico para la generación de ingresos y resultados.

A finales del primer semestre de 2015, Sareb contaba con un total de 32.258 deudores entre titulares y avalistas, de estos hay 17.692 titulares, un 1,4% menos que a cierre de 2014. De estos, 16.146 eran primeros titulares de la deuda.

Desglose primeros acreditados por percentil de la deuda total (%)

Categoría	Nivel
<0,5 M€	10,8%
0,5-1 M€	6,40%
1-2 M€	10,71%
>=2 M€	72,07%

Distribución de activos por rango de deuda (%)



Incluye nueva inversión en obras en curso



La gestión de dichos acreditados está orientada a recuperar el máximo valor de cada uno de los activos, lo que conduce a adaptar la estrategia de recuperación a la situación de cada uno de los clientes y de sus operaciones, de modo que pueda maximizarse la recuperación y minimizarse el plazo en que éste se recupera.

Para conseguir la recuperación del valor de su inversión, Sareb utiliza estrategias diferenciadas en cada situación y escenario y cuenta con capacidad de adaptación, flexibilidad y rigor en la gestión. Por ello, desarrolla valoraciones individualizadas de cada activo y cada deudor con carácter previo a la toma de cada decisión de desinversión.

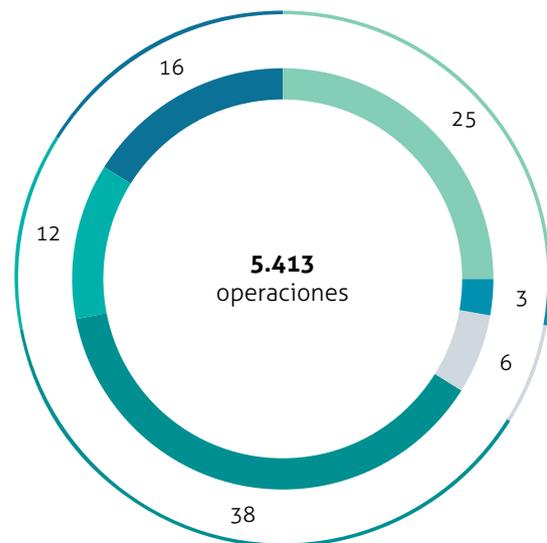
La naturaleza de los préstamos adquiridos por Sareb, mayoritariamente con colateral inmobiliario, explica buena parte de la gestión esté relacionada, precisamente, con la gestión de dichas garantías, sin que ello implique la incorporación al balance de Sareb de los inmuebles, ya que las estrategias de recuperación intentan favorecer la liquidación de los colaterales por parte del promotor-deudor, mediante acuerdos que faciliten las ventas.

Durante el primer semestre de 2015, el valor nominal de la cartera de activos financieros de Sareb se ha reducido hasta los 62.090 M€, desde los 63.837 M€ a cierre de 2014.

Esta evolución, además de las cancelaciones y amortizaciones contractuales realizadas por los acreditados que mantienen sus posiciones al corriente de pago, responde a las intensas gestiones directas realizadas con los acreditados por Sareb y sus *servicers*.

A junio, estas gestiones se materializan en un total de 5.413 propuestas elevadas por los gestores, de las que se han valorado y culminado favorablemente más de un 50% a través de diferentes estrategias.

Propuestas recibidas (%)



■ Daciones y ejecuciones ■ Disposiciones y desembolsos
■ Reestructuraciones y refinanciaciones ■ Ventas de colaterales
■ Ventas de deuda/ Cancelaciones ■ Otros

El flujo de trabajo normal de las propuestas consiste en un contacto directo de los *servicers* con los acreditados, sea por iniciativa de éstos o por la gestión realizada de forma proactiva por los *servicers* para recuperar las operaciones. Como resultado de esas gestiones y de un análisis detallado de la situación de cada acreditado y de sus operaciones, se elevan a Sareb las propuestas que permitan una mejor recuperación de la inversión.

Del total de gestiones, el mayor número corresponde a propuestas de venta de colaterales, sea mediante acuerdos para facilitar la venta de promociones por los deudores, los denominados Planes de Dinamización de Ventas o PDVs, o mediante la autorización de venta individual de colaterales que actúan como garantías de los préstamos.

Con estas operaciones, se permite que los promotores puedan vender sus inmuebles a precios de mercado y que, con los ingresos de dichas ventas, se pueda cancelar la deuda que mantienen con la compañía, reduciendo así su exposición. Al tiempo que permite mantener la actividad de los promotores, Sareb adapta el ritmo de cancelación de la deuda a la capacidad de absorción de los diferentes mercados y reduce costes a los que podrían llevar los procesos de ejecución hipotecaria o de concurso de los acreditados, más dilatados en el tiempo y con menor retorno para la compañía.

Cuando la naturaleza y valor de las garantías no permite que la venta represente una fuente de recuperación, se hace necesario entrar en negociaciones para la reestructuración de la deuda o para buscar otras alternativas de recuperación. En este contexto, la ejecución de las garantías se perfila como segunda estrategia, recogida en las propuestas, cuando no se consigue avanzar en un escenario de negociación.

Las reestructuraciones y refinanciaciones, aunque en número pueden suponer un porcentaje relativamente limitado, afectan por lo general a grandes exposiciones en acreditados que requieren de soluciones más complejas para poder gestionar la inversión de Sareb.

Durante el primer semestre de 2015, se ha apreciado un ligero repunte en el número de concursos, como respuesta a una combinación de factores de entorno -acumulación de pérdidas en algunas acreditadas por el transcurso del tiempo- y factores regulatorios -finalización del marco transitorio para la necesidad de recapitalización o concurso de sociedades cuyos fondos propios se hubiesen visto afectadas por reducciones en el valor de sus activos inmobiliarios-.

De forma general, Sareb ha conseguido avanzar durante el período en una gestión activa de la cartera y ha conseguido generar recuperaciones en todas las tipologías de activos, ya que los flujos no sólo provienen de los préstamos en situación *performing* o de mayor recuperabilidad o elevado valor de las garantías.

Entre enero y junio de 2015, se ha trabajado en diferentes ámbitos operativos y organizativos, reforzándose la gestión con los *servicers* y la gestión directa de los grandes grupos de acreditados.

Las mejoras en las herramientas utilizadas para tramitar los expedientes de los *servicers*, con nuevas tipologías de expedientes, mayor automatización de tareas y mayor integración, han permitido mejorar la productividad de estas plataformas. Una estrategia en la que se espera avanzar de forma significativa durante la segunda mitad del año.

La automatización de los procesos de valoración de los activos permite asimismo que todas las decisiones de desinversión se puedan tomar con valoraciones actualizadas, considerando el valor de las garantías y la solvencia de los acreditados, con el objetivo optimizar la recuperabilidad.

En el trabajo con los nuevos *servicers* se ha ido compartiendo información de los análisis y modelos internos de Sareb, que ha permitido focalizar la actividad de forma segmentada en la cartera, aplicando las mejores estrategias de gestión a cada tipología de activos y aumentando la eficacia de las propuestas elevadas para decisión.

La carterización de los acreditados por parte de los *servicers* ha ayudado y ayudará en un futuro próximo a una gestión más proactiva de las carteras y a un seguimiento continuado de todos los acreditados.

Los cambios organizativos realizados al final del primer trimestre, dirigidos a una mayor vinculación de la estructura de negocio de Sareb a los nuevos *servicers*, repercutirá de forma directa en un mayor dinamismo de la actividad de los nuevos socios de la compañía, un mayor alineamiento con los objetivos de la compañía y una mayor colaboración para el logro de los objetivos presupuestarios.

En este contexto, la definición de planes de acción específicos que apoyen a los *servicers* en sus nuevas funciones y que aprovechen el conocimiento que Sareb tiene de las carteras, cuya gestión han empezado a asumir, también apoyarán al cumplimiento presupuestario; una evolución que se verá acelerada fundamentalmente en la segunda mitad del ejercicio.



Gestión directa

Al inicio del ejercicio, entró en pleno funcionamiento el departamento de gestión directa, focalizado a atender de manera más personalizada a un grupo concreto de clientes, caracterizado por su elevada exposición crediticia o especialidad de las operaciones concedidas. Esta tipología representa un elevado volumen de deuda, pero está concentrada en un número menor de acreditadas. La gestión de estos acreditados se desarrolla de forma compartida y coordinada con los equipos de trabajo en los *servicers*, como en el resto del negocio.

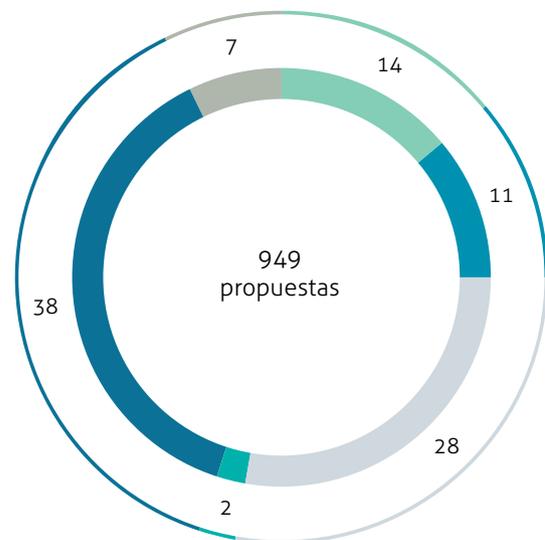
Las razones para mantener una atención personalizada para este tipo de clientes y un mayor control sobre parte de la cartera se concretan en:

- La necesidad del cliente de recibir una atención coordinada, cuando sus posiciones de crédito son gestionadas o no por un único *servicer*, con objeto de aplicar una estrategia homogénea, efectiva y rápida, y aunar los esfuerzos de las diferentes plataformas sobre estos clientes.
- Necesidad de Sareb de actuar y vigilar con mayor detalle una parte significativa de la cartera y, a la vez tan concentrada, cuyo impacto en las cuentas de la compañía puede ser relevante, y
- Grado de especialización necesario en situaciones y estructuras complejas y mantenimiento del diálogo y contacto continuado con el cliente, favoreciendo el desarrollo del negocio.

Durante el primer semestre del 2015 se han atendido y gestionado desde el área de grandes clientes 949 propuestas, correspondientes a 498 acreditadas.

Asimismo, se han desarrollado proyectos de análisis sobre carteras, procesos estratégicos de decisión y actuaciones diversas, basadas en una protección de la discrecionalidad en la toma de decisiones, una maximización del valor de la cartera de préstamos de Sareb y una mejor satisfacción del cliente.

Propuestas por tipología (%)



Adjudicación Reestructuración Varios Amortización
Desembolso Venta de colaterales
Venta deuda /cancelaciones

5.4. Ventas

Gran parte de los esfuerzos de Sareb se centran en la comercialización de los activos recibidos. Para ello, es fundamental su capacidad para coordinar esta actividad entre sus cuatro gestores así como la actuación directa que realiza la sociedad.

5.4.1 Minorista

Residencial

En línea con el proceso de estabilización del mercado residencial en España, la venta de viviendas en Sareb ha replicado la tendencia positiva del ejercicio 2014.

Los indicadores principales de esta tendencia, en buena medida, provienen de la reactivación del crédito hipotecario, que ha incrementado el número de potenciales compradores y, con ello, el cierre de un alto porcentaje de transacciones.

Durante los seis primeros meses del ejercicio, Sareb ha vendido 5.345 unidades (unas 30 unidades al día) de las que 2.186 son propias y 3.159 a través de los Planes de Dinamización de Ventas (PDV). Las ventas se han cerrado, principalmente, en Madrid, Barcelona y la Comunidad Valenciana.

Los precios, con el impacto de la concesión de hipotecas, han presentado ligeros ajustes al alza en las transacciones realizadas en determinadas zonas -buenas ubicaciones en capitales de provincias-, mientras se han registrado moderados descensos en zonas de elevada sobreoferta.

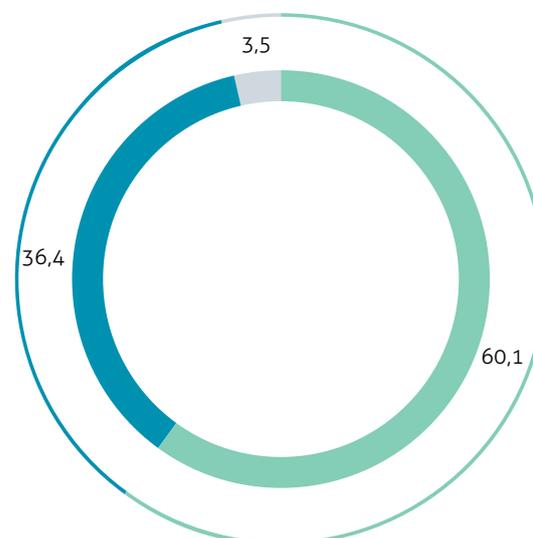
Para realizar una valoración de los resultados de esta actividad durante el periodo hay que considerar que, durante el primer semestre del año, la actividad comercial de Sareb -que ha recaído fundamentalmente en las cedentes y entidades financieras- ha coincidido con el proceso de migración de los activos de la Sociedad a los nuevos gestores, los *servicers*.

Esta circunstancia ha determinado que la gestión de las cedentes se haya centrado más en aquellas operaciones de mayor importe y resultados a corto plazo.

A todo lo anterior se suma el hecho de que la compañía tiene un porcentaje de la cartera que no está disponible para la venta y que el producto disponible está en ocasiones muy deslocalizado, razón por la que la actividad a cargo de los *servicers* estará centrada en aumentar el porcentaje de activos disponibles para la venta (tanto del stock en balance de Sareb como de los activos procedente de daciones y ejecuciones) y darles visibilidad en diferentes canales de comercialización, desde las webs de las plataformas hasta los portales agregadores que operan en el mercado.

La mejoría que se prevé en la gestión de los activos residenciales por parte de los *servicers*, durante el segundo semestre, contribuirá al incremento de los resultados de este segmento de actividad en el cierre del ejercicio.

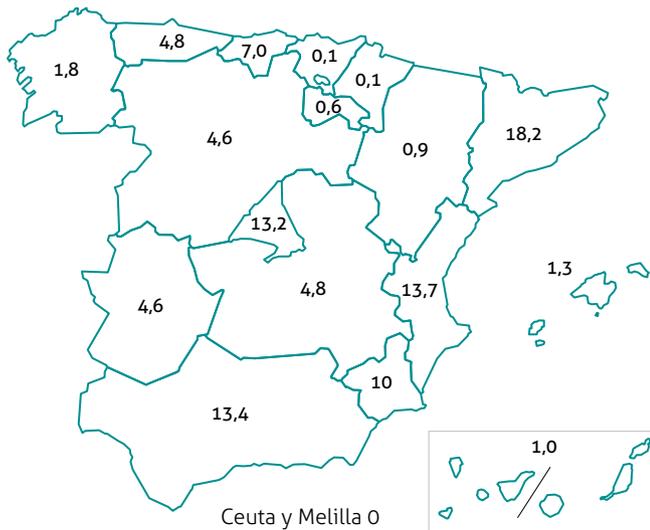
Ventas de activos inmobiliarios propios (Nº de operaciones por tipo de activo - %)



■ Residencial ■ Terciario ■ Suelo



Desglose geográfico de ventas minoristas propia (% sobre N° activos vendidos)



Suelo

Durante el primer semestre de 2015 se ha constatado el dinamismo de las ventas de suelo, que se ha multiplicado en 3,6 veces con respecto al mismo período del año anterior; una tendencia que se advertía desde el último trimestre de 2014.

Las transacciones realizadas entre enero y junio de este año ponen de manifiesto subidas de precios en grandes ciudades, como Madrid y Barcelona, frente a la drástica reducción sufrida en el periodo más acuciante de la crisis.

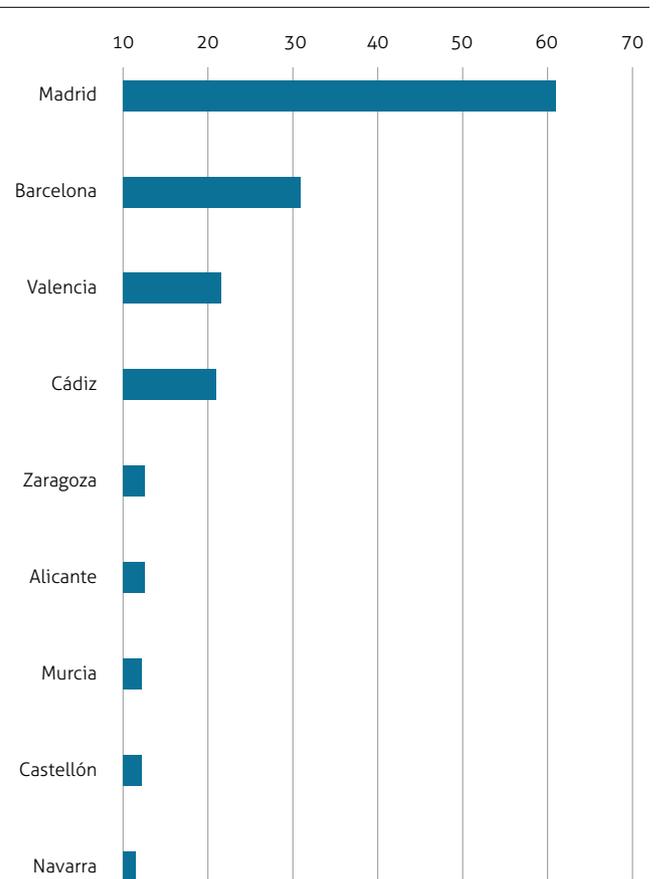
Las causas que explican este dinamismo en la venta de suelos de Sareb son varias:

- Apetito inversor por este tipo de activos por parte de fondos, promotoras y cooperativas, en respuesta a una mayor confianza en la recuperación de la economía española y la consolidación de la actividad de promoción en determinados mercados;
- Notable aumento de la actividad comercializadora de algunas cedentes antes de la conclusión de las migraciones, respondiendo de manera proactiva al incremento de la demanda;

- Foco de la demanda en suelos finalistas o cuasi finalistas, de uso residencial, que coincide con el mayor porcentaje de suelos que tiene Sareb en stock.

Los suelos vendidos están situados fundamentalmente en las capitales de mayor población, así como en zonas de costa, aunque se han registrado también interesantes operaciones de suelo industrial en emplazamientos estratégicos, como la provincia de Valencia.

Distribución geográfica de las principales operaciones de suelo escrituradas (M€)



El proceso de migración de activos a los *servicers* está requiriendo de un periodo de carencia para que éstos activen de forma completa la comercialización de estos activos y se continúe la tendencia al alza en esta tipología.

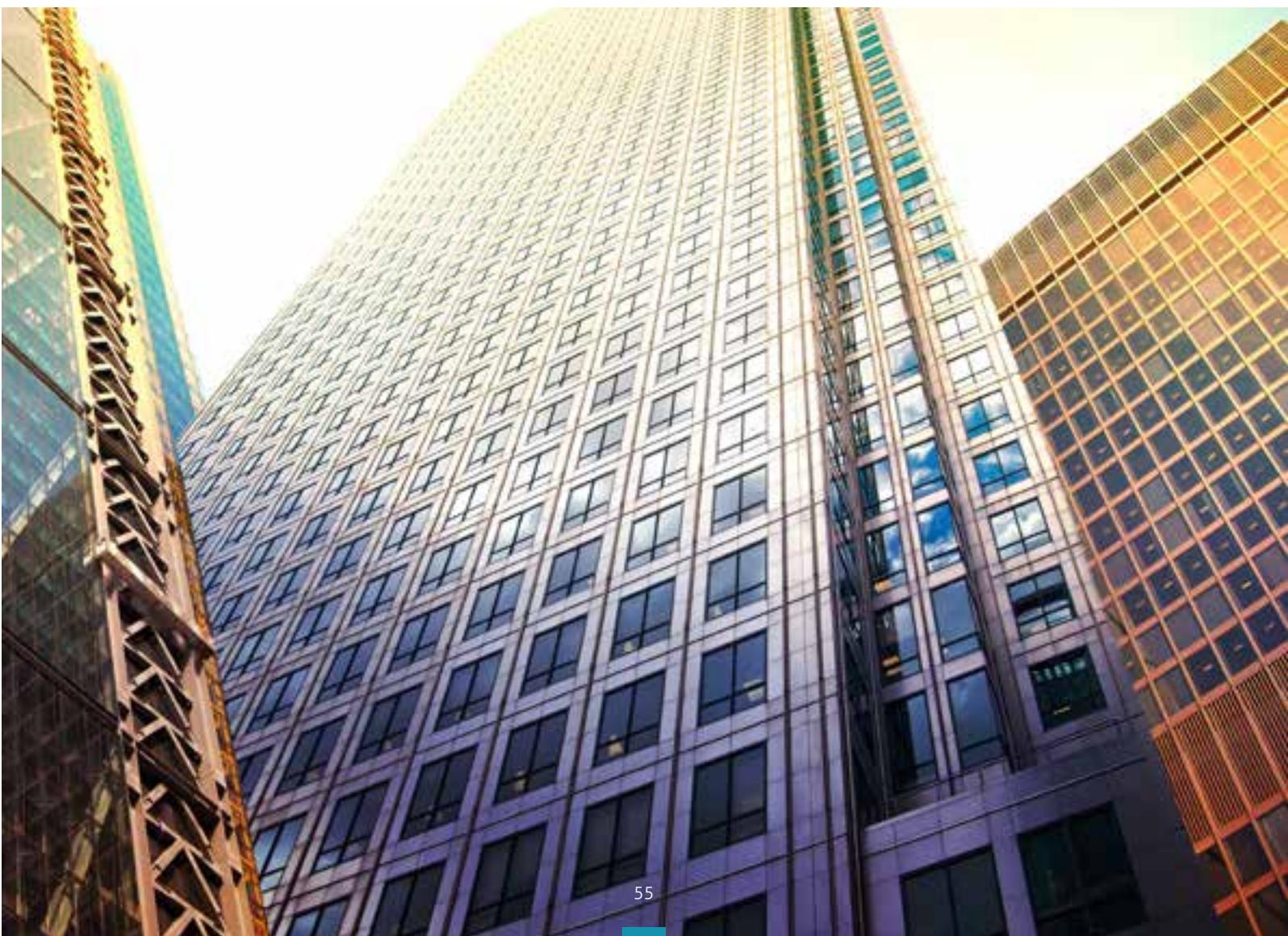
Terciario

En lo referente a las tipologías oficinas, industrial/logístico, comercial/centros comerciales y hoteles, la actividad se ha mantenido en niveles similares a 2014, si bien se observa cierta tendencia al crecimiento en la inversión, sobre todo en las tipologías de oficinas e industrial.

La principal demanda en los activos terciarios por parte de fondos y *socimis* sigue concentrándose fundamentalmente en activos representados por edificios completos y,

preferentemente, en rentabilidad, que no coincide con el prototipo de activo que se encuentra en la cartera de Sareb, integrado por inmuebles, en buena parte locales comerciales algo deslocalizados.

Aun así, Sareb ha realizado ventas de activos singulares, en línea con la tendencia de la demanda, como es el caso de un edificio de oficinas en Madrid.





Actividad comercial y marketing

En pleno proceso de migración de los activos a los *servicers*, el departamento de Marketing de Sareb ha apoyado la actividad comercial de los gestores, poniendo en marcha en el primer semestre del año un total de nueve campañas que han activado las ventas durante el periodo.

Las campañas han estado orientadas, fundamentalmente, a potenciar la comercialización del producto residencial realizadas a través de microsites específicos (por ejemplo: www.tucasaatodacosta.com), abarcando tanto zona urbana como costa y el producto suelo; tipologías todas ellas de mayor interés en el mercado.

Particularmente respecto al producto suelo y con la finalidad de dar respuesta al apetito inversor en este segmento, se ha activado durante el primer semestre una campaña de marketing digital en la web de Inmuebles (www.inmuebles-sareb.es), mientras se incrementaba el número de suelos publicado. Esta campaña ha permitido referenciar a la web como líder en el mercado de suelo en las búsquedas de esta tipología de activos en Google.

Junto al desarrollo de campañas y el incremento de producto, se ha trabajado en mejoras en la web inmobiliaria de la compañía que, durante el período, ha tenido 167.576 visitas.

Web inmobiliaria Sareb

www.inmuebles-sareb.es

Principales indicadores

- Nº de visitas – 167.576
- Nº de usuarios – 132.182
- Nº paginas vistas en total – 758.567
- Nº paginas por sesion – 4,53
- Estancia media de busqueda dentro de la web – 2' 50"

Nº de solicitudes de información

- Suelo = 1.156
- F. rusticas = 298
- Oficinas = 82
- Industrial = 101
- Comercial = 266
- Hoteles = 240



En los próximos meses, como parte de las mejoras que se acometerán en la web inmobiliaria, se realizarán adaptaciones a los estándares del mercado y se seguirá trabajando en la publicación de todo el producto que, a través de los gestores o plataformas, mantiene Sareb en comercialización.

En julio, se avanzó en la estrategia de construcción de una marca propia, con el lanzamiento del "Sello de Garantía Sareb" para comercializar productos de la compañía; un distintivo que aglutina atributos exclusivos propios como "oportunidad inmobiliaria", "fiabilidad" y "amplia oferta".

El sello se ha incorporado por primera vez al microsite en la campaña de residencial en costa y ha sido acogido muy positivamente por los *servicers*, que irán incorporándolo a sus portales para identificar el producto Sareb.



5.4.2. Institucional

Sareb ha continuado impulsando durante el primer semestre de 2015 la venta de posiciones en grandes compañías. Por una parte, destacan el cierre de operaciones tanto sindicadas como bilaterales. Por otra, se han vendido posiciones sueltas de algunos acreditados en procesos en concurrencia. Todas estas ventas han generado unos ingresos para la compañía de más de 90 M€.

Adicionalmente, durante el período, el departamento de venta institucional ha puesto en el mercado varias operaciones que se esperan cerrar durante el segundo semestre.

Los inversores continúan mostrando interés en los activos de Sareb y en muchos de los casos ya son conocedores de la posición clave de Sareb en la venta de carteras en el mercado español. Las visitas de este tipo de inversores son atendidas y gestionadas desde el departamento de venta institucional junto con el de relación con inversores.

En cuanto al perfil inversor institucional, este sigue siendo principalmente extranjero, principalmente de EEUU, y cada vez más interesado en activos terciarios (hoteles, logístico, industrial y comercial), en clara apuesta por la recuperación económica mundial y su relación con el sector turístico y la recuperación del país con el crecimiento del consumo interno. Esta confianza en la recuperación económica está permitiendo, de forma novedosa en los últimos años, inversiones en suelo finalista con el objetivo de promoción.

La complejidad y el volumen de muchos activos de Sareb invitan a la compañía al estudio de la creación de nuevos Fondos de Activos Bancarios (FABs), el momento óptimo para ponerlos en valor y otras operaciones que aporten rentabilidad tanto a Sareb como al inversor.



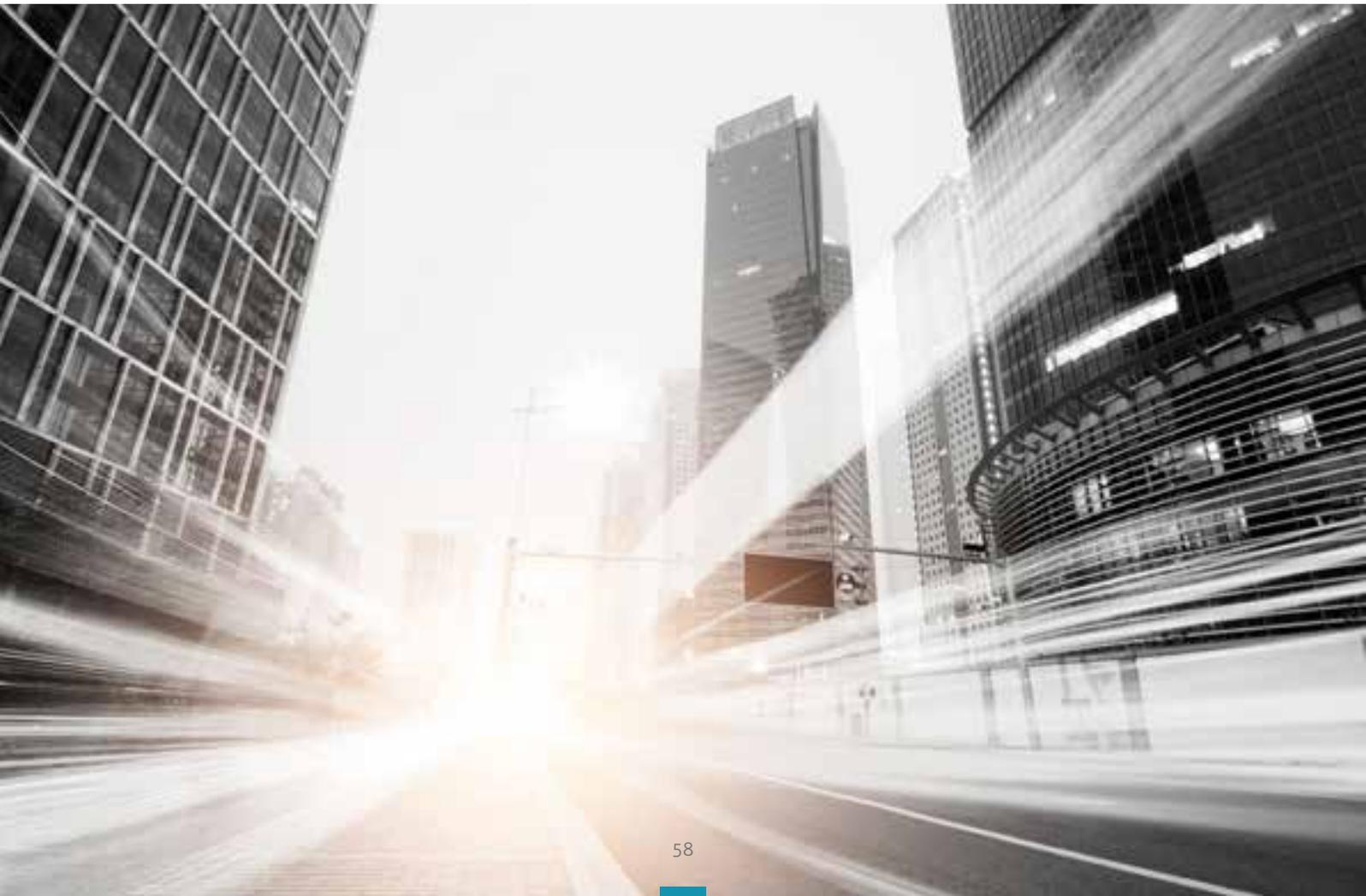
5.5. Gestión del patrimonio y generación de valor

En línea con la estrategia lanzada en 2014, durante el primer semestre de 2015 Sareb ha continuado gestionando y administrando los activos inmobiliarios que están en su balance con un doble objetivo: generar valor, optimizar y controlar la gestión proactiva del suelo y la promoción inmobiliaria; y proteger el valor, con un mantenimiento apropiado de los activos destinados a la venta a medio o largo plazo, alquilando otros y gestionando las rentas procedentes de los contratos.

Para ello, apuesta por el desarrollo de una política industrial de alquiler, que permita en el futuro destinar edificios

completos a esta actividad y, por otro, la gestión de los suelos en sus distintas fases o de las obras en curso.

La compañía ha definido una estrategia de gestión para cada segmento de la cartera, lo que le ha permitido clasificar los activos en función de si deben ser destinados para la venta a corto plazo, mantenerse en el balance de Sareb para ser vendidos en el medio o largo plazo, o ser objeto de desarrollo, como ocurre con algunos suelos o la promoción de obra hasta ahora parada.



5.5.1 Rentas

La puesta de inmuebles en alquiler tiene en Sareb un doble enfoque:

- gestión de ingresos en activos, cuya comercialización en venta puede ser más compleja, y
- generación de valor en otros activos, cuya venta puede venir facilitada por estar en alquiler.

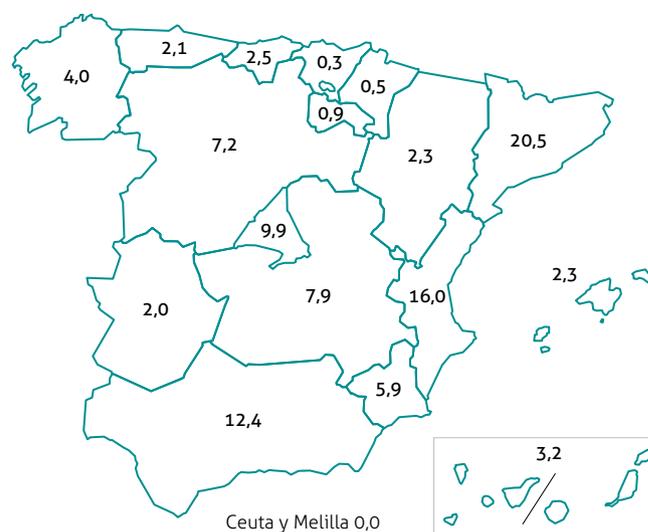
Con esa doble estrategia, en el primer semestre del año se ha continuado trabajando en ampliar la cartera de inmuebles destinados a alquiler, tanto para cubrir las ventas que se hayan ido produciendo, como para avanzar en los objetivos definidos en el plan de negocio de la compañía.

La cartera de inmuebles residenciales alquilados se ha mantenido en un nivel muy similar al del cierre de 2014, con 4.123 viviendas alquiladas, a las que se añaden las sujetas a acuerdos de alquiler social firmados con comunidades autónomas. En esta categoría, están aprobadas en un total de 2.000 viviendas para uso social, si bien aún no todas ellas están gestionadas y cedidas a las CCAA.

El número de inmuebles terciarios alquilados, tanto locales como oficinas, se ha incrementado durante el período hasta un total de 898, mientras se trabaja ya en ampliar la actividad de alquiler en el ámbito de locales comerciales.

Junto a la puesta en alquiler de la cartera, se ha continuado con la cartera de alquileres existente, con el objeto de homogeneizar y regularizar condiciones contractuales, recuperar rentas impagadas y adaptar, cuando sea necesario, las condiciones de alquiler a las condiciones de mercado.

Cartera de residencial y de terciario en alquiler (% sobre N° de activos)





5.5.2 Generación de valor

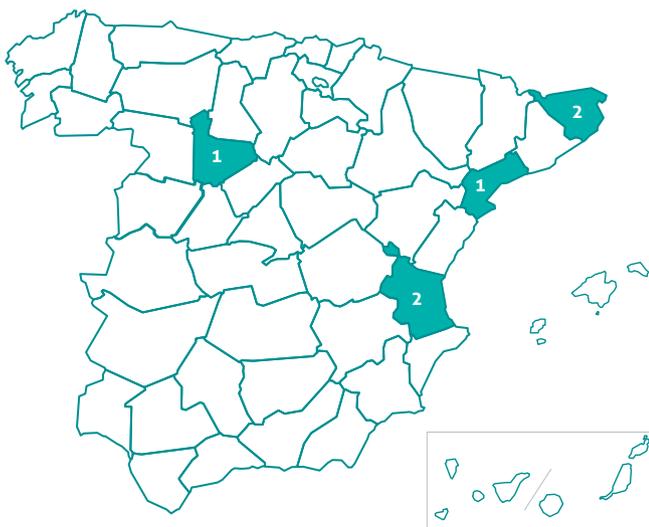
Promoción de obra parada

Sareb ha finalizado seis promociones inmobiliarias durante el primer semestre, iniciadas en 2014. Las promociones se suman a las 24 ya finalizadas, lo que representa un total de 618 viviendas finalizadas y puestas a la venta por la compañía en los últimos años.

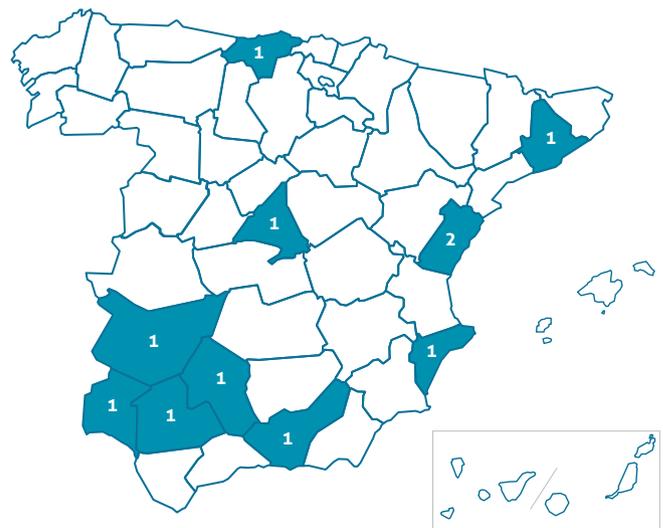
Por otro lado, durante el primer semestre se han reactivado 11 nuevas promociones. Las obras comenzaran en los próximos meses y supondrá poner en el mercado 337 nuevas viviendas. La finalización de estas promociones representa una inversión de 5,2 M€.

Adicionalmente, se analiza la viabilidad de nuevas obras paradas para su reactivación a lo largo de 2015.

Promociones finalizadas (Nº)



Promociones puestas en marcha (Nº)



Nuevos desarrollos inmobiliarios

En el primer semestre de año, Sareb ha aprobado el desarrollo de 13 suelos (un total de 780 viviendas) en las CCAA de Andalucía, Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia y Madrid. El inicio de las obras está previsto para finales de 2015. La fase de precomercialización, por su parte, se pondrá en marcha en el mes de septiembre.

Suelos aprobados en desarrollo (Nº)



La compañía trabaja también en modelos de coinversión para futuros desarrollos inmobiliarios, en función de diferentes criterios económicos (rentabilidad e inversión), gestión del activo (por ejemplo, complejidad del suelo o de la gestión del desarrollo, certidumbre sobre la venta, etc.) y características del promotor.

Asimismo, para identificar todas las alternativas de desarrollo, se tendrá en cuenta la propiedad del suelo, la inversión y el papel o involucración de Sareb en la iniciativa. En este sentido, recientemente se han cerrado acuerdos de coinversión con promotores. Adicionalmente, se trabaja en un conjunto de suelos en Madrid con la intención de desarrollar promociones a través de estas fórmulas.

Fondos de Activos Bancarios (FAB)

La actividad de desarrollo de negocio está dirigida al establecimiento de líneas de colaboración con terceros, encaminadas al desarrollo de activos y el análisis, control y seguimiento de los Fondos de Activos Bancarios (FAB) constituidos por la sociedad. Al primer semestre de 2015, se encontraban constituidos 5 FABs, dos de ellos desarrollados en el segundo semestre del año 2014. En este proceso, el área ha seleccionado los activos a incluir en los nuevos FABs, así como la elaboración de los documentos y estrategia de puesta en valor del FAB.

La evolución de estos fondos, con participación de Sareb, ha sido la siguiente:

- FAB Bull: constituido en diciembre de 2013 ha obtenido a cierre del primer semestre 2015 unos ingresos acumulados por ventas en 11,3 M€, de un total de 202 unidades vendidas (108 viviendas, 68 garajes, 22 trasteros y 4 locales). Hay que tener en cuenta que muchas de las promociones que se pusieron a la venta durante el ejercicio 2014 se encuentran ya liquidadas y se espera comenzar, próximamente, con la comercialización de dos promociones. Sareb participa con un 49% en este FAB, que está integrado en las cuentas de la sociedad.
- FAB Teide: constituido en diciembre 2013, ha registrado ventas durante el primer semestre del año 2015 de 28,8 M€, consecuencia de la venta de 425 unidades (190 viviendas, 189 garajes, 36 trasteros y 10 locales) frente a las 202 unidades vendidas en el mismo periodo de 2014 por un importe de 18,7 M€. Sareb participa con un 15% en este FAB.

- FAB Corona: constituido en diciembre 2013 con un porcentaje de participación de Sareb del 100%, ha quedado al cierre del ejercicio sin activos inmobiliarios tras la venta de los 4 edificios de oficinas que lo conformaban. La venta se realizó por un valor de 81,3 M€ y durante el primer semestre de 2015 se realizó la amortización de la financiación concedida al FAB en su constitución, así como la remuneración de los valores a Sareb.
- FAB May: constituido el 8 de julio de 2014, en el que Sareb participa con un 5%. Los activos incorporados al FAB son suelos urbanos distribuidos entre Madrid, Barcelona, Alicante e Islas Baleares. No está prevista la comercialización de los activos que componen del FAB no está prevista hasta 2016.
- FAB Crossover: constituido el 2 de diciembre de 2014, en el que Sareb participa con un 20%. Los activos incorporados al FAB son 8 suelos urbanos.

Cobertura de seguros

Sareb ha mantenido durante el período su política de cubrir los riesgos derivados de su actividad, y que puedan afectar a su patrimonio, a través de la contratación de diversas pólizas de seguros que cubren los daños que pudieran sufrir la totalidad de sus activos inmobiliarios.

En particular, la actividad de promoción inmobiliaria está asegurada a través de pólizas de seguros "Todo Riesgo Construcción" y la responsabilidad por vicios constructivos, mediante póliza de "Garantía Decenal". Asimismo, la sociedad tiene suscrita póliza paraguas de Responsabilidad Civil, que cubren los daños de cualquier índole causados a terceros como consecuencia de su actividad.

La política de cobertura de riesgos de la compañía le obliga a efectuar coberturas amplias con franquicias reducidas y a suscribir las pólizas con compañías de reconocido prestigio y máxima solvencia. La contratación de seguros está alineada con los más rigurosos procedimientos de selección de contratistas.

En abril de 2015, Sareb ha renovado su programa de seguros de Daños Materiales y Responsabilidad Civil General. Ambas pólizas, con coberturas de hasta 100 M€, han sido adjudicadas a Mapfre, en coaseguro con otras entidades.





6. COMPROMISOS SAREB



La política de responsabilidad corporativa de Sareb se enmarca en el cumplimiento de su mandato: la gestión y comercialización ordenada de los activos adquiridos a las entidades financieras que recibieron ayudas públicas, convirtiéndose así en un actor destacado del proceso de saneamiento del sistema financiero español.

Sareb asume un compromiso firme con el desarrollo de su función bajo un modelo de gestión de activos sostenible para la Sociedad y responsable para sus grupos de interés.

Sus características y modelo de negocio determinan un enfoque de la gestión responsable y sostenible singular, no relacionado con el aseguramiento de su permanencia (la sociedad deberá desaparecer antes de noviembre de 2027), sino como una herramienta que le permita conocer y responder a sus grupos de interés y garantizar con sus actuaciones beneficios a la sociedad.

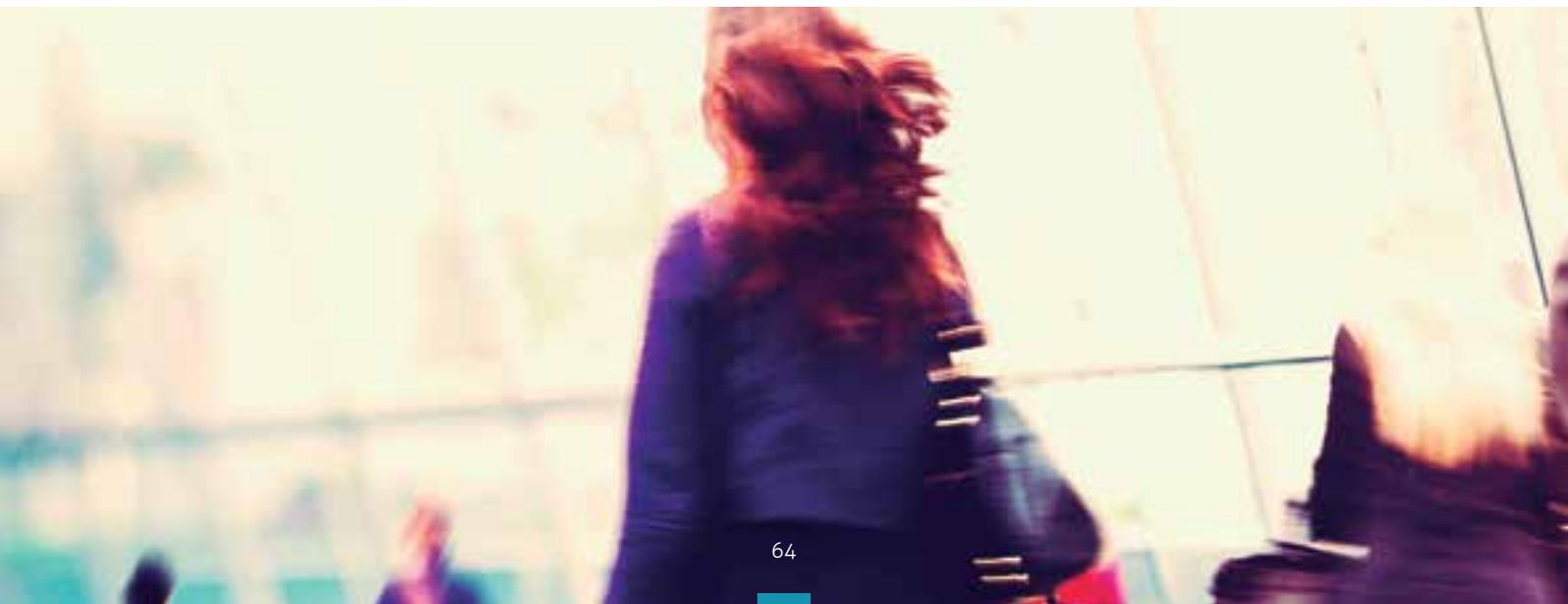
La responsabilidad social corporativa de Sareb supone el traslado de sus valores a una serie de compromisos con sus grupos de interés, bajo el principio general de que dichos compromisos se encuentran en todo momento subordinados al cumplimiento del mandato legal que tiene la empresa y que supone su mayor y mejor aportación en beneficio de toda la Sociedad española.

Sareb mantiene como compromisos prioritarios los siguientes:

- **Compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.** Sareb evalúa su desempeño y rinde cuentas ante las autoridades y la Sociedad en general, acerca de sus actividades y el cumplimiento de su mandato legal. La compañía se compromete a mantener un diálogo permanente con las autoridades encargadas de su supervisión y seguir fielmente sus recomendaciones y requerimientos.

El compromiso con la transparencia más allá del mero cumplimiento de las normas que le obligan a difundir determinados aspectos relacionados con su actividad, conjuntamente con su información financiera. Para Sareb, la transparencia es un mecanismo mediante el cual somete sus actuaciones ordinarias al juicio crítico de los diferentes actores de los mercados en que opera y del público en general.

En el marco de su compromiso con la transparencia, Sareb mantiene una presencia institucional activa y participa con regularidad en encuentros sectoriales y otros organizados por la sociedad civil. Además, impulsa contactos habituales con los medios de comunicación, con el objetivo de trasladar a la Sociedad las claves de su mandato y la evolución de su actividad.



En el marco de su compromiso con la transparencia, Sareb mantiene una presencia institucional activa y participa con regularidad en encuentros sectoriales y otros organizados por la sociedad civil. Además, impulsa contactos habituales con los medios de comunicación, con el objetivo de trasladar a la Sociedad las claves de su mandato y la evolución de su actividad.

Durante el primer semestre de 2015, Sareb ha comparecido públicamente para explicar sus resultados anuales, ha participado en 26 eventos y encuentros sectoriales y de la sociedad civil, ha emitido una docena de comunicados y sus directivos han concedido 14 entrevistas a medios de comunicación.

- **Compromiso con el entorno social.** Sareb apoya, en la medida de sus posibilidades, la actuación de las Administraciones Públicas en la resolución del acuciante problema social de la vivienda en España. Sareb se compromete con la aplicación del contenido de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al que se encuentra adherido formalmente.
- **Compromiso con la ética y el buen gobierno.** Sareb mantiene un compromiso firme en materia de Gobierno Corporativo y se dota de las normas que considera necesarias para trabajar en un marco de ética e integridad. En este sentido, dispone de un Código de

Conducta, de obligado cumplimiento para sus empleados y colaboradores, cuenta con un régimen normativo de gobierno corporativo más estricto que el aplicable a una sociedad anónima y adopta prácticas avanzadas de Gobierno Corporativo de reconocimiento en los mercados internacionales, con particular atención a las políticas sobre la gestión de los conflictos institucionales de intereses que se produzcan en el seno de sus órganos de gobierno.

- **Compromiso con los grupos de interés.** La responsabilidad social de Sareb supone el traslado de sus valores a una serie de compromisos con sus grupos de interés: los ciudadanos, su equipo humano, proveedores y empresas colaboradoras, inversores y empresas deudoras.
- **Compromiso con el medio ambiente,** de acuerdo a los principios y actitudes contenidos en su política específica de gestión medioambiental.

La compañía está adherida desde 2013 al Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact). Con más 12.000 entidades firmantes en más de 145 países, se trata de la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo. Desde dicha adhesión, Sareb vincula sus políticas y pautas de comportamiento a 10 Principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.



6.1. Misión, Visión y Valores

La estrategia de Sareb está directamente vinculada al compromiso asumido de constituir una pieza clave para recuperar el adecuado y sostenible funcionamiento de la economía española.

Su Misión, Visión y Valores pretenden trasladar los principios que guiarán la forma de alcanzar con éxito la tarea que le ha sido encomendada.

La Misión de Sareb es desinvertir los activos en un plazo de 15 años, optimizando su valor. Su compromiso es gestionar y vender los activos financieros e inmobiliarios recibidos, tratando de obtener el máximo valor por ellos, y cumplir con la devolución de su deuda, avalada por el Estado español. Sareb debe asegurar su viabilidad como empresa para cumplir con accionistas, inversores y la Sociedad en su conjunto.

En cuanto a su Visión, Sareb trabaja para que su labor permita mejorar la economía española, de forma que repercuta favorablemente en el conjunto de la Sociedad. Sareb es una empresa privada dedicada a cumplir el mandato que le ha sido encomendado, contribuyendo así al saneamiento del sector financiero y de la economía española. En este proceso es clave la cualificación profesional y ética de sus empleados.

Los Valores que rigen el día a día de Sareb son la integridad, la transparencia y el compromiso cívico:

Integridad

supone asumir que las actuaciones de todos los empleados de Sareb y sus comportamientos preservarán la norma y estándares éticos de la cultura empresarial de la Sociedad.

Compromiso cívico

para llevar a cabo la tarea que tiene asignada bajo estándares éticos y de forma socialmente responsable.

Transparencia

implica que Sareb facilitará la comunicación de sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de la Sociedad en su conjunto.



6.2. Ética y gobernanza

6.2.1 Políticas y procedimientos

Una vez desarrollado y aprobado el marco normativo de Sareb durante 2014 a través de las Políticas Generales, se hacía necesario avanzar en la aportación de un mayor nivel de detalle que permitiese concretar y hacer operativas las directrices emanadas de dichas políticas.

En este contexto, la Sociedad han continuado con las tareas de elaboración de los procedimientos e instrucciones que establecen su modelo de trabajo, asegurando la implementación de la estrategia y el establecimiento de un adecuado entorno de control.

En el primer semestre de 2015, estos esfuerzos han ido dirigidos a la definición del marco de relación con los *servicers*, los nuevos gestores de los activos. Y así, se ha identificado un conjunto de 40 procesos que soportan el catálogo de servicios contratado en el marco del proyecto Ibero, como por ejemplo, la comercialización de activos, las reestructuraciones, la gestión y desarrollo de suelos, el mantenimiento, etc. Para su establecimiento, ha sido imprescindible la cooperación de la práctica totalidad de las áreas de Sareb, coordinados por el departamento de Procesos, que también ha tutelado las tareas de homogeneización y aseguramiento de la calidad.

Como valor añadido a la definición de estos procesos, se ha completado su automatización mediante la utilización de sistemas de información y gestión, que habilitan la posibilidad de mantener en todo momento la trazabilidad de los expedientes de desinversión.

Con el fin de aprovechar las utilidades que ofrecen las tecnologías de BPM (*Business Processes Management*), se ha trabajado en integrarlas con el portfolio de medios tecnológicos utilizados en la compañía, es decir, el gestor documental, el centro de información de datos y los sistemas ERP- *Enterprise Resource Planning*, principalmente. Estas soluciones, puestas a disposición de los *servicers*, dotan a Sareb de las capacidades necesarias para garantizar el gobierno de las operaciones delegadas, su control y el cumplimiento de los compromisos de servicio (SLA´s – *Service Level Agreements*) y económicos adquiridos por los nuevos socios.

Durante el ejercicio y en este ámbito, Sareb avanzará en la implantación de los procedimientos en los *servicers* y la continua mejora y eficiencia de los procesos; tareas todas ellas incluidas ya en el inventario de proyectos de la compañía en los próximos meses.

6.2.2. Cumplimiento y regulación

SCISNE- Sistema de Control Interno sobre Normas Éticas

En el Sistema de Control Interno sobre Normas Éticas (SCISNE) se enmarcan todas aquellas políticas, manuales y procedimientos que contribuyen a que la actividad de Sareb se realice, no solo de acuerdo a la legislación vigente, sino de una manera íntegra y ética, con la finalidad principal de preservar la reputación de la sociedad y consolidar una cultura empresarial basada en la ética.

La singularidad y naturaleza pública de sus fines obliga a Sareb a ser especialmente ejemplar en sus operaciones, sus procedimientos de selección de personal y la contratación de proveedores. Por ello, el Consejo de Administración aprobó en su reunión del 27 de mayo una actualización de Código de Conducta para adaptarlo a los cambios realizados por la sociedad.

Este código es de aplicación para todos los empleados, a los que se solicita una declaración expresa de asunción de los preceptos que contiene. Adicionalmente, es de aplicación para aquellas personas implicadas en la prestación de servicios por terceros a las que, a juicio de la compañía, resulte relevante exigir su adhesión, con el objeto de preservar la reputación de Sareb o asegurar el cumplimiento de sus compromisos.

El Código de Conducta es un marco de referencia para las políticas y procedimientos establecidos por la compañía y contiene la manifestación de los principios de la cultura corporativa.

En concreto, en él se establecen:

- Los compromisos asumidos por Sareb en sus relaciones con clientes, empleados y directivos, proveedores, terceros y con la sociedad en su conjunto. Los principios que rigen dichas relaciones son los de integridad, transparencia y compromiso cívico.
- Las pautas de comportamiento ético que deben regir las relaciones individuales entre empleados y directivos.

Adicionalmente, en el primer semestre de 2015, la compañía ha continuado con la implantación del modelo de control sobre normas éticas. Entre las actuaciones realizadas, destacan:

- El 30 de marzo, se ha publicado una modificación del Código Penal –con entrada en vigor, el 1 de julio, que recoge importantes novedades que deben ser consideradas en los modelos de prevención: se incorporan nuevos delitos, se modifican las consideraciones de algunos y se establecen nuevos requerimientos de carácter organizativo y operativo.

En este contexto, el 22 de junio de 2015, se aprobó por el Órgano de Control Interno (OCI) el nuevo Manual de Prevención y Detección de Riesgos Penales con las modificaciones precisas para adaptarse a los cambios habidos en el Código Penal y los cambios organizativos y de gestión de activos realizados en la sociedad. Esta actualización, precedida por la validación del modelo llevada a cabo por un experto a finales de 2014, ha permitido disponer de un contraste del sistema, basado en el riesgo residual e integrado en el mapa de riesgos de la compañía, lo que hace posible una distribución clara de funciones y responsabilidades y la existencia un catálogo de controles eficaces.

- El 27 de febrero, se emitió el informe definitivo del examen de experto externo del Modelo de Prevención de Blanqueo de Capitales y la Financiación del Terrorismo, que regula el artículo 26 de la Ley 10/2010 (y que debe ajustarse a lo establecido por la Orden EHA/2444/2007). El informe del examen realizado no arroja ninguna rectificación ni propuesta de mejora en este ámbito que deba ser implantada por la sociedad.
- Durante este primer semestre se ha trabajado con los *servicers* con la finalidad de alinear sus políticas y procedimientos de prevención, detección y gestión de conflictos de intereses con los estándares de Sareb en esta materia.



En este sentido, se han priorizado especialmente las cuestiones relativas al uso inadecuado de información privilegiada y, en este sentido, se han implantado refuerzos adicionales que garanticen que la concurrencia competitiva en todos los procesos que convoca Sareb (selección de proveedores y desinversiones), no se vea alterada por el hecho de que personal de alguna de las empresas candidatas en dichos procesos dispongan de información privilegiada.

- En materia de protección de datos, en el primer semestre de 2015, se ha cerrado la auditoría prevista en los artículos 96 y 110 del Reglamento de desarrollo de la LOPD. El informe del auditor externo se emitió sin salvedades. Con el objetivo de sensibilizar y mantener actualizado el conocimiento interno en la materia, durante el período se han desarrollado acciones formativas en materia de LOPD con todos los empleados de la compañía.
- Durante el primer semestre de 2015, Sareb ha continuado revisando y adaptando sus manuales y procedimientos para adaptarlos a la transformación derivada del traspaso

de la gestión de sus activos – y los datos correlativos- a los nuevos *servicers* y supervisando que estos hagan una gestión de los datos personales y la información conforme a la legalidad vigente y las instrucciones emitidas por Sareb.

- El Grupo de Seguridad de la Información ha trabajado en la laboración de la auditoría externa de protección de datos así como en el diseño y formalización de una clasificación de la información. Adicionalmente ha impulsado el desarrollo de canales y acciones de Seguridad de la Información en los *services*.
- En lo relativo a relaciones con terceros, entre enero y junio, Sareb ha venido aplicando el Protocolo de Relaciones Singulares (modificado y ampliado su alcance en octubre de 2014). Sobre este ámbito se informa al OCI, que reporta al Comité de Auditoría la aplicación del protocolo.





6.2.3. Control interno

SCIR- Sistema de Control Interno sobre los Procesos de Gestión de los Riesgos de Negocio

El Sistema General de Control Interno de los Riesgos (SCIR) comprende los procedimientos de control para mitigar los riesgos de carácter típicamente operacional (fallos en procesos, personas o sistemas), derivados de los procesos de negocio y de soporte, sin incluir los derivados de la información financiera.

En el primer semestre, se ha reforzado el enfoque metodológico con la aprobación del marco de actuación y los procedimientos operativos del departamento de Control Interno, que comprenden el marco metodológico de control en sus diferentes fases. Asimismo, se ha incorporado un elemento fundamental en el proceso de control, como es la metodología para la evaluación del riesgo inherente de cada evento de riesgo y la de la determinación del riesgo residual a partir de la evaluación de controles, ambos elementos claves para configurar el mapa de riesgos de Sareb.

Además, se ha definido y puesto en práctica el criterio metodológico para la priorización de los controles de nivel 2, de forma que se realizan prioritariamente controles sobre los eventos de mayor impacto potencial correspondientes a los procesos con mayor frecuencia de ejecución (básicamente los relacionados con procesos de negocio).

En esta misma línea, otro hito destacable es la implantación de una herramienta específica de control interno que servirá para gestionar la actividad de control interno y que entrará en funcionamiento en el último cuatrimestre del año.

El mapa de procesos corporativos es un punto de partida relevante en la implantación del modelo de control, a través del proceso de identificación de eventos de riesgo, determinando si existen controles para mitigarlos o definiendo aquellos que deben ser implantados.

Control Interno participa en todas las actividades de documentación de procesos, revisando los procedimientos definidos por los departamentos propietarios e identificando sus riesgos y los controles relevantes.

En este primer semestre, se ha avanzado sustancialmente en la implantación del modelo de control en el entorno de los *servicers*: se han constituido los equipos de control interno en cada plataforma; se han celebrado sesiones de la Comisión de Control Interno con cada uno de ellos y articulado las líneas de actuación que, partiendo de la documentación del inventario de sus controles mitigadores de los eventos de riesgo inherentes a los procesos de gestión y administración de los activos, permitirán a corto plazo la realización de controles de nivel 2 sobre dichos riesgos bajo la supervisión de Sareb.

SCIIF- Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera

Durante el primer semestre de 2015 y en lo referido al riesgo asociado al proceso de generación de la información financiera, se han incorporado determinados eventos y los correspondientes controles al inventario de riesgos, a través de un sistema de control más avanzado, con el que se han ejecutado todos los controles de nivel 2, sin priorizar en función de su riesgo inherente. Así, por ejemplo, se han

realizado controles de nivel dos sobre todos los eventos de riesgo inherentes al proceso de elaboración de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2014.

El proceso de identificación de riesgos y consecuentemente el conjunto de controles implantados y la revisión continuada y secuencial de los mismos contribuyen de una forma relevante a asegurar que se articulan y ejecutan controles de forma estructurada, recurrente y documentada, que mitigan los riesgos derivados de la operativa realizada y contribuyen a reforzar la cultura de control en Sareb.

Durante el período, y tras su aprobación por el Consejo de Administración de acuerdo con lo establecido por la Política de Gestión y Control de Riesgos, se ha constituido el Grupo de Gestión y Control de Riesgos con la finalidad de asegurar que las áreas de Sareb con responsabilidad directa en la gestión de riesgos, coordinan sus esfuerzos, así como la de supervisar el desarrollo de las metodologías de gestión.



6.3. Auditoría interna

El área de Auditoría Interna depende funcionalmente del Consejo de Administración (a través del Comité de Auditoría) y reporta al primer ejecutivo de la compañía en el desempeño diario de unas funciones que tienen, como objetivo principal, ofrecer a administradores y miembros de la alta dirección de Sareb una visión independiente y fundamentada sobre:

- Los riesgos a los que se enfrentan los negocios y actividades de Sareb.
- La calidad de los sistemas de control interno sobre los que descansa la gestión y administración de sus operaciones
- Los procesos asociados con el gobierno de la compañía.

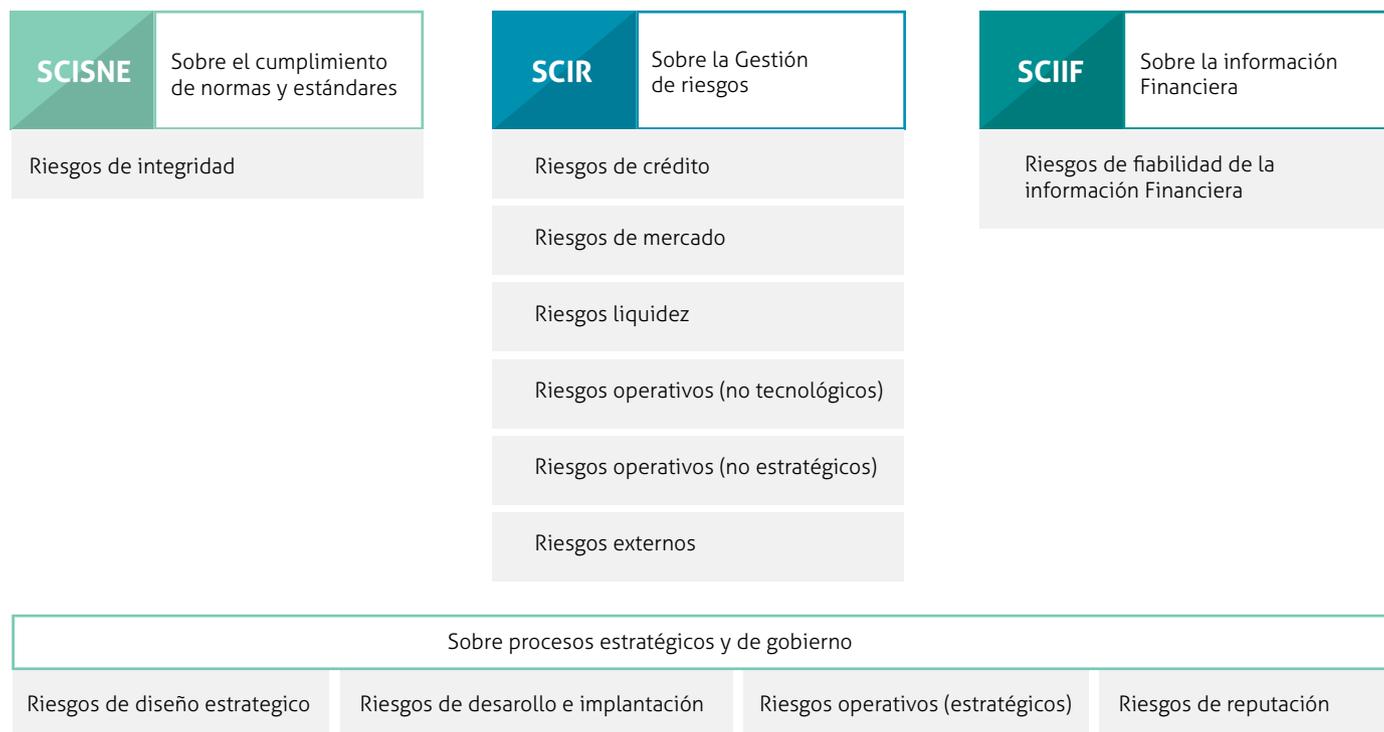
La estructuración de la función de Auditoría Interna descansa en tres elementos clave:

- El Estatuto de la Función de Auditoría que define el propósito, la autoridad, y la responsabilidad de la actividad de la función.
- El Plan Director trienal (2014-2016) como instrumento para alinear su estructura y la estrategia de esta función con los objetivos a medio y largo plazo de la compañía; y
- El Programa Anual de Auditoría, en el que se establecen las prioridades de la actividad de la función para el ejercicio 2015.

En estos primeros ejercicios desde la constitución de Sareb, se ha iniciado el desarrollo de un modelo de control de riesgos, estructurado a través del sistema de control interno de la compañía impulsado por las áreas de control³.

³ Las áreas de control están formadas por las funciones de Control Interno, Cumplimiento, Riesgos y Auditoría Interna.

Sistema de control interno



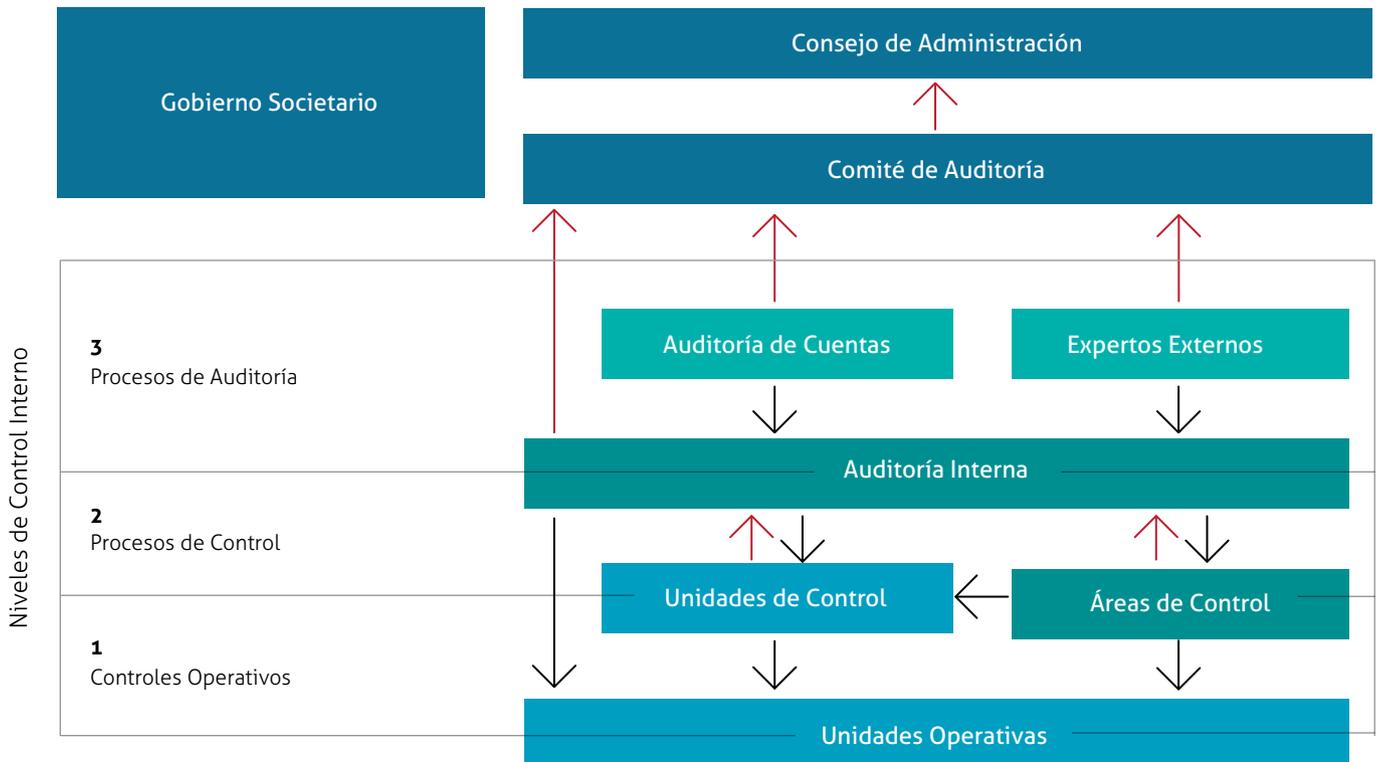




El objetivo de la compañía, una vez consolidadas sus funciones de control, es la articulación de un sistema de "Corporate Assurance" que, de forma eficiente, facilite la evaluación continuada de la efectividad de los controles internos que operan en los procesos de Sareb y sus *servicers*.

Para la consecución de dicho objetivo, la función de Auditoría Interna recurrirá a las actividades de los grupos de aseguramiento elegibles⁴ para elaborar una opinión integrada sobre los sistemas en los que se estructura el Modelo de Control Interno. Como responsable último frente al Consejo de Administración de elaborar dicha opinión integrada, la Función de Auditoría ha asumido un rol relevante en el diseño e implantación del proceso de *Corporate Assurance* supervisando la efectividad con la que operan el resto de funciones de control:

⁴ Los grupos de aseguramiento elegibles son aquellos que, según la evaluación de la Función de Auditoría, presentan un nivel suficiente de independencia y un adecuado desenvolvimiento en el desempeño de sus funciones de control.



El Programa Anual de Auditoría de 2015 ha sido elaborado en base a una metodología que atribuye a cada proceso de la compañía una aproximación a su nivel de riesgo inherente y a su relevancia en la consecución de los objetivos presupuestarios y estratégicos de Sareb.

El Programa Anual de Auditoría integra las actividades acordadas con los departamentos de auditoría interna de las entidades gestoras de los activos de Sareb sobre la base del orden de prioridades resultantes de la metodología antes comentada.

A su vez, la tipología de actuaciones y la estrategia de ejecución del Programa de Auditoría han tenido en cuenta tanto aquellos factores con impacto significativo en los procesos de gestión de las operaciones derivadas del

Proyecto Íbero, como de los previsibles requerimientos que se derivarán para la función de Auditoría, como consecuencia de la Circular de Banco de España que, conforme a lo previsto en la Ley 9/2012, deberá regular determinados aspectos relativos a los criterios de valoración de los activos de Sareb y su proceso de formulación de Cuentas Anuales.

Las actividades de la función de Auditoría Interna, conducidas conforme a lo establecido en su Programa Anual, son recogidas en sus Memorias de Actividad, en las que se incluyen las conclusiones más relevantes del trabajo realizado.



6.4 Diálogo con grupos de interés

6.4.1 Inmuebles y sociedad

Sareb ha establecido como uno de sus objetivos estratégicos el compromiso con la responsabilidad social corporativa como una manera de desarrollar su mandato, mediante la gestión de sus activos y actividades, de forma sostenible y responsable para sus grupos de interés y sociedad en general.

La compañía gestiona sus actividades y activos alineada con su mandato y su correspondiente objetivo de negocio, pero no es ajena a la coyuntura y realidad socioeconómica de los colectivos más desfavorecidos, en riesgo de exclusión económica y social.

Para contribuir a minimizar esta situación, Sareb ha desarrollado y puesto en funcionamiento distintos programas de gestión social de sus activos:

- **Programa de ayuda a la vivienda social**, desarrollado conjuntamente con las comunidades autónomas para, a través de sus políticas de vivienda social, contribuir a paliar la situación de colectivos en riesgo de exclusión.

El programa se articula mediante la cesión temporal del usufructo de viviendas a las CCAA, a través de la firma de los correspondientes convenios de cesión en alquiler.

- **Programa de ayuda a la emergencia social**, desarrollado conjuntamente con los ayuntamientos de las grandes ciudades (determinadas según los criterios que establece

la Ley 578/2003) para, a través de sus políticas sociales, contribuir a paliar la situación en que se ven inmersos distintos colectivos ante una situación de emergencia, del tipo que sea.

Este programa se articula mediante la cesión temporal del usufructo de viviendas a los ayuntamientos, a través de la firma de los correspondientes convenios de cesión en alquiler.

- **Programa de Alquiler Alternativo Asequible**, desarrollado directamente por Sareb para proporcionar una solución habitacional alternativa cuando se detecta la existencia de familias con vulnerabilidad social, al haber menores, personas mayores o minusválidos a su cargo, en cualquier proceso de recuperación de la posesión de los activos.

Este programa se articula mediante la paralización del proceso de recuperación de la posesión y la activación de un procedimiento de mediación con los ocupantes del activo.

- **Programa de ayuda a los emprendedores**, diseñado para, en colaboración con los ayuntamientos, ayudar a este colectivo a iniciar sus proyectos empresariales con el objetivo de contribuir en la mejora de los niveles de desempleo.

En este caso, el programa se articula mediante el arrendamiento bonificado de locales de negocio a los emprendedores que lo hayan solicitado a través de los programas municipales de ayuda para este colectivo.

En este ámbito, en los últimos meses, Sareb ha avanzado en el desarrollo de los distintos programas, destacando los siguientes hitos:

- 5 de febrero de 2015. Firma del convenio el Gobierno de Aragón para la cesión de 80 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social;
- 17 de febrero de 2015. Firma del convenio con la Xunta de Galicia para la cesión de 50 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social;
- 16 de junio de 2015. Firma de la adenda al convenio firmado en 2014 con la Generalitat de Cataluña para la ampliación de la cesión en otras 300 viviendas, hasta llegar a un total de 900, dentro del programa de ayuda a la vivienda social;
- 30 de julio de 2015. Firma del convenio con el Gobierno del País Vasco para la cesión de 10 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social;
- Convenio con el Gobierno de Canarias para la cesión de 50 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social;
- Conversaciones avanzadas con los Gobiernos de Castilla León, Comunidad Valenciana, Baleares, Cantabria y la Comunidad de Madrid para la firma de convenios dentro del programa de ayuda a la vivienda;
- Conversaciones con los Gobiernos de Andalucía, Castilla La Mancha y Extremadura para explorar la posibilidad de establecer convenios dentro del mismo programa;
- Inicio de contactos con los Ayuntamientos de Madrid, Barcelona, Zaragoza y Valladolid para estudiar la posibilidad de colaboración dentro del programa de ayuda a la emergencia social;
- Lanzamiento del programa de ayuda a los emprendedores;
- Acuerdos con Ayuntamientos para la cesión, con carácter temporal, de activos para proyectos puntuales de orden social y cultural (Manlleu y A Guarda, en Cataluña y Galicia, respectivamente);
- Aprobación por parte del Consejo de Administración de la ampliación en la cesión a otras 1.000 viviendas para el programa de ayuda a la vivienda social y la dotación de 1.000 viviendas para el programa de ayuda a la emergencia social;
- En el marco de los procesos de recuperación de la posesión, se han alcanzado casi 200 acuerdos de alquiler asequible.
- Avances en el estudio de viabilidad de fundaciones y otras instituciones en programas específicos dentro de la gestión social de los activos de Sareb.



6.4.2 Accionistas y bonistas

Sareb mantiene un diálogo fluido con sus accionistas y bonistas y trabaja activamente para fortalecer sus canales de comunicación y rendir cuentas sobre la evolución de sus actividades y el cumplimiento de su mandato.

El compromiso con la transparencia va más allá del cumplimiento de las normas, que le obligan a difundir determinados aspectos relacionados con su actividad, conjuntamente con su información financiera.

Para Sareb, la transparencia es un mecanismo mediante el cual somete sus actuaciones ordinarias al juicio crítico de los diferentes actores de los mercados en que opera y del público en general.

La web del accionista se ha actualizado durante el primer semestre del año con los correspondientes informes de gestión y una docena de noticias de actualidad sobre la compañía.

El accionariado de Sareb y el detalle de los inversores en bonos de la sociedad están incluido en el apartado Estructura Financiera del capítulo Información Financiera.

6.4.3 Supervisores

Las particularidades del modelo empresarial de Sareb hacen que esté sometida a un especial régimen de supervisión, tal y cómo se ha detallado en el apartado correspondiente del capítulo de Gobierno Corporativo. La compañía tiene establecidas vías de diálogo con sus supervisores y está comprometida a mantener un contacto permanente con las autoridades encargadas de su supervisión y seguir fielmente sus recomendaciones y requerimientos.

Para ello:

- Hace públicos sus principales políticas y procedimientos, esto es, los criterios con que conduce sus negocios y operaciones y la forma en que los administra y controla.
- Difunde información relevante sobre su desempeño a través de: Informes Semestrales de Actividad, Memorias Anuales e información pública sobre sus operaciones e hitos más relevantes.

En el capítulo Gobierno Corporativo se incluye más información sobre el régimen de supervisión de Sareb.

6.4.4 Clientes e inversores

Sareb define como clientes, por una parte, de aquellos compradores de activos, tanto minoristas como mayoristas, y, por otra, a todo el colectivo de entidades acreditadas o deudoras, ya que trabaja directamente con ellas para conseguir la reducción de su exposición crediticia.

La relación de Sareb con sus clientes se fundamenta en el principio de transparencia, en el sentido de que los procesos de comercialización de los activos deben asegurar que el conjunto de potenciales compradores disponen de la misma información.

La compañía está comprometida con el desarrollo de procesos de venta competitivos y transparentes en todos sus canales de venta y articula los mecanismos para que estos procesos de comercialización, especialmente los mayoristas por la envergadura de los paquetes, se desarrollen bajo los más elevados estándares.

Sareb dispone de dos canales de venta para atender a un amplio espectro de potenciales inversores y clientes:

- Minorista, para la venta a particulares desde las plataformas de los servicers, socios de la compañía que gestionan el servicio de administración y venta de sus carteras de activos inmobiliarios y financieros
- Institucional, para la venta a inversores profesionales y operaciones mayoristas.

Esta área ha estado muy activa en la participación de reuniones y eventos con fondos de inversión y especialistas del mercado durante estos seis primeros meses del año. Eventos como MIPIM, Inmofondos, SIMA y GRI Madrid han servido a la compañía para exponer sus

estrategias en venta de carteras. También para descubrir las nuevas tendencias de los fondos de inversión y lo que esperan éstos de vendedores como Sareb.

La compañía ha estado muy activa también con inversores y asesores en sus comunicaciones de cambios y adaptaciones organizativas y las implicaciones de estos en el área de venta institucional orientados al trato preferencial sobre el inversor.

En proceso de transformación de la cartera de activos de Sareb, resulta crítica la relación con el colectivo de empresas deudoras o acreditadas.

A cierre del primer semestre del año, Sareb tenía más de 17.000 empresas deudoras, en gran parte pequeñas y medianas empresas. La relación con este colectivo es clave para la consecución de la misión desinversora de Sareb y para la reactivación sostenida de la actividad empresarial de estas entidades. Por ello, la compañía mantiene un diálogo abierto con el objetivo de favorecer negociaciones y ciertas disposiciones de crédito, así como daciones en pago y otras fórmulas de conversión.

Entre enero y junio de 2015, Sareb ha gestionado 5.413 propuestas de promotores, unas 30 propuestas al día.

Adicionalmente, mantiene también la gestión directa de aquellas operaciones que pueden considerarse singulares por la tipología de los activos o las particularidades del acreditado.

Con todos sus grupos de interés y especialmente con sus clientes, la compañía extrema medidas en materia de protección de datos y seguridad de la información, dirigidas a garantizar el adecuado tratamiento de los datos bajo la responsabilidad de la compañía. La sociedad dispone de medidas y procedimientos para la gestión de consultas o incidencias: Sareb Responde y el Canal Ético.



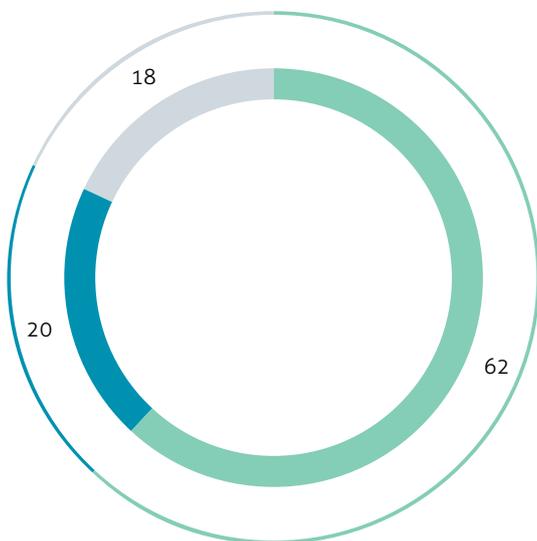
Sareb Responde

En el primer semestre de 2015, el servicio de Sareb Responde se ha consolidado como el canal único de contacto de los ciudadanos y los *servicers*, canalizando las peticiones, dudas y quejas de otras vías de comunicación (teléfono, correo electrónico, cartas y web de Inmuebles de Sareb). Desde marzo, además, el canal ha empezado a asumir la gestión de cartas.

Entre enero y junio, se han atendido un total de 10.991 contactos, con un promedio de 1.832 gestiones mensuales.

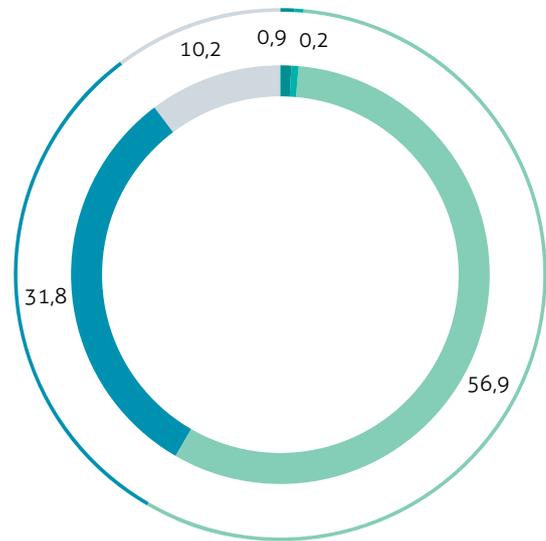
Con respecto al perfil de usuario que contacta con el servicio de Sareb Responde, un 56,9% corresponden a particulares y un 31,8% a empresas (principalmente administraciones de fincas y empresas varias), frente al 66,8% y el 28,4% del período anterior, respectivamente. El perfil de usuario que más se relaciona con Sareb a través de este canal son los administradores de fincas (actas y convocatorias de junta), lo que explica el incremento del porcentaje de empresas frente al primer semestre de 2014.

Distribucion contactos por canales (%)



■ Teléfono 902 ■ E-mails ■ Cartas

Tipo de usuario (%)



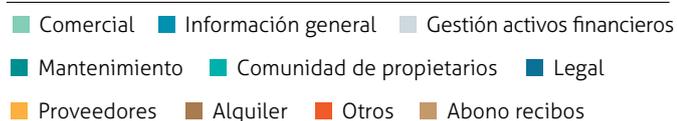
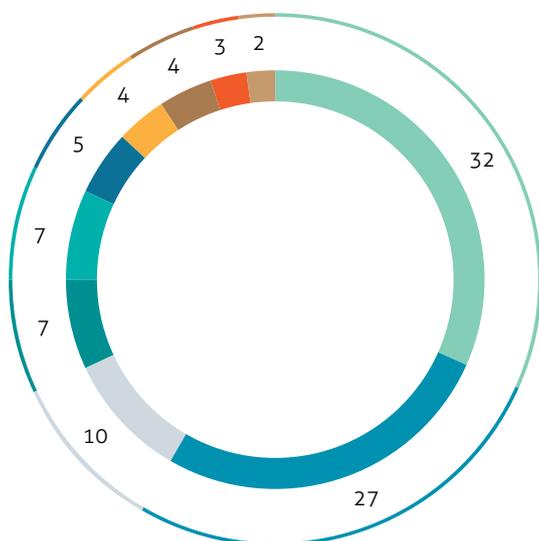
■ Particular ■ Empresa ■ Administración pública
■ Otros ■ Colectivos/ asociaciones

En lo que respecta a la tipología de las consultas, la mayor parte corresponden a particulares y empresas interesadas en la adquisición de algún tipo de inmueble (32%) y consultas relacionadas con la solicitud de información (27%), desde activos de Sareb y su titularidad, hasta las relacionadas con activos financieros (10%), como préstamos, adquisición de activos financieros y amortización de préstamos.

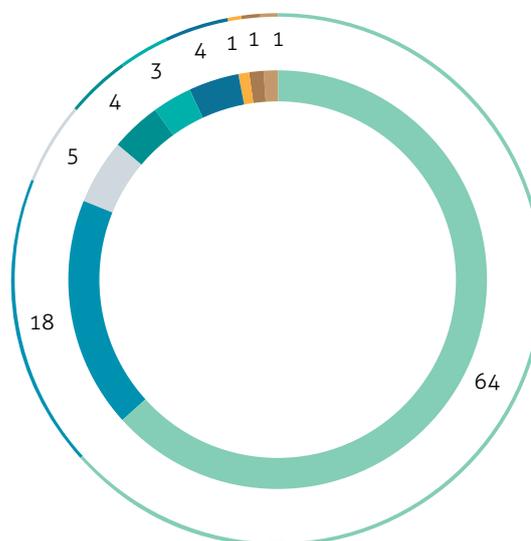
En cuanto a los contactos comerciales relativos a activos inmobiliarios, el interés se concentra en la vivienda atomizada (64%) y el suelo urbano (18%).

En los próximos meses, la compañía trabajará en la integración de la información recibida en cada Contact Center de los *servicers* con el propio de la sociedad (Sareb Responde), con el objetivo de recabar y aunar las diferentes casuísticas presentadas por los usuarios. Sareb Responde, además, prevé realizar un seguimiento global de las peticiones con el objetivo de velar por la satisfacción del usuario e imagen reputacional de la compañía.

Tipología de consultas (%)



Interes comercial (%)





Canal Ético

La Función de Auditoría interna de Sareb tiene como responsabilidad administrar el proceso establecido por el Comité de Auditoría para facilitar, en su caso, la comunicación de irregularidades y situaciones éticamente cuestionables, conjuntamente con los mecanismos que garantizan la confidencialidad de todo el proceso.

Entre sus actuaciones específicas se encuentra la de verificar que se ha realizado una adecuada difusión del Canal Ético y que, en las entidades gestoras de nuestros activos, existen procedimientos suficientes que aseguren la identificación, análisis y comunicación a Sareb de cualquier denuncia relacionada con la gestión y administración de nuestros activos.



6.4.5. Personas

Una de las características más singulares de Sareb es la austeridad de su estructura en relación con el volumen de activos que gestiona. Esta estrategia es clave para el desarrollo de un mandato de desinversión en un período de tiempo limitado, que conlleva la constitución de una organización ágil, capaz de acomodarse progresivamente a la evolución de la cartera. Un portfolio de activos que, con el paso del tiempo, irá reduciendo su tamaño y cambiando su composición, con un mayor peso de los inmuebles y uno menor de los créditos. Contar con una estructura de personal propia acotada, implica que, el día a día de la empresa, descansa también en la colaboración y el trabajo de un gran número de proveedores externos, con el consiguiente esfuerzo de coordinación.

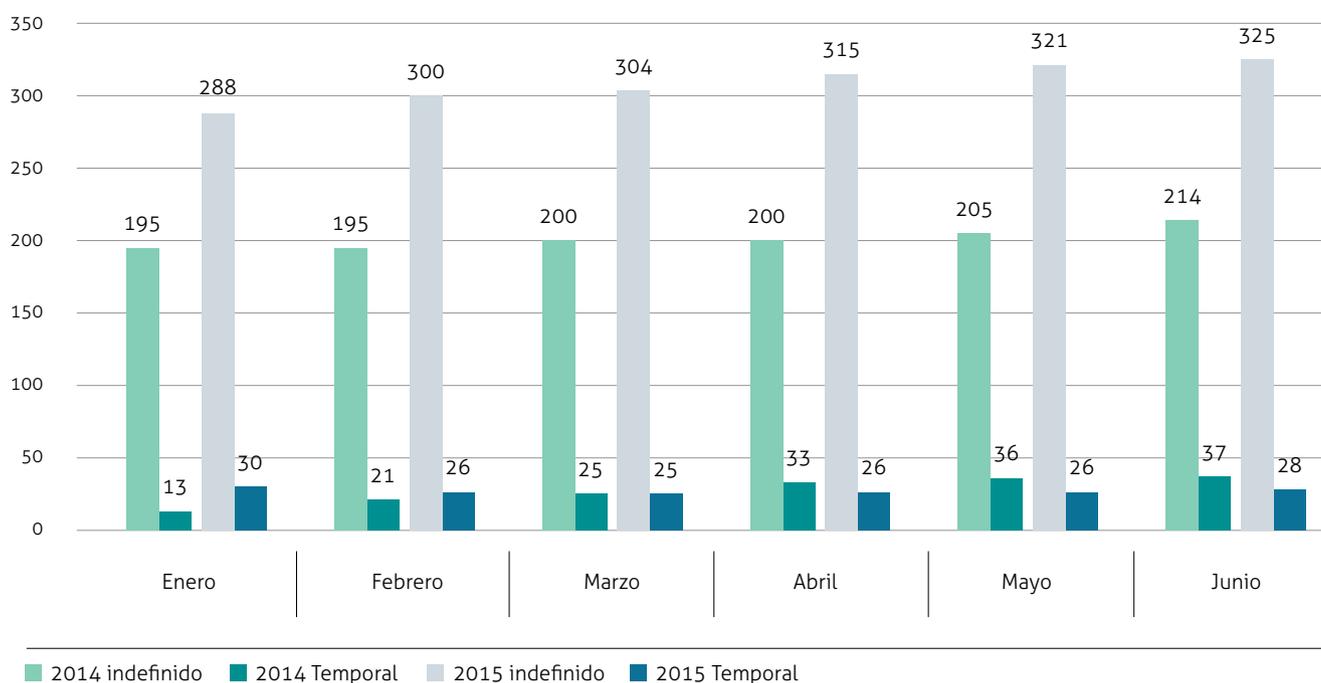
Atracción de los mejores

Entre los principios fundamentales en materia de personas de Sareb se encuentra la atracción de los mejores profesionales y su mantenimiento en la organización, promoviendo la contribución a su desarrollo a través de instrumentos que van más allá de la propia retribución, como son la formación, las nuevas experiencias laborales, el crecimiento en responsabilidades y la obtención de compromiso con un proyecto trascendente y crítico para la recuperación del sistema financiero nacional.

A junio de 2015, la plantilla de Sareb estaba integrada por 353 personas (incluidos los empleados fijos y temporales), un 51% más que en el mismo período del año anterior.

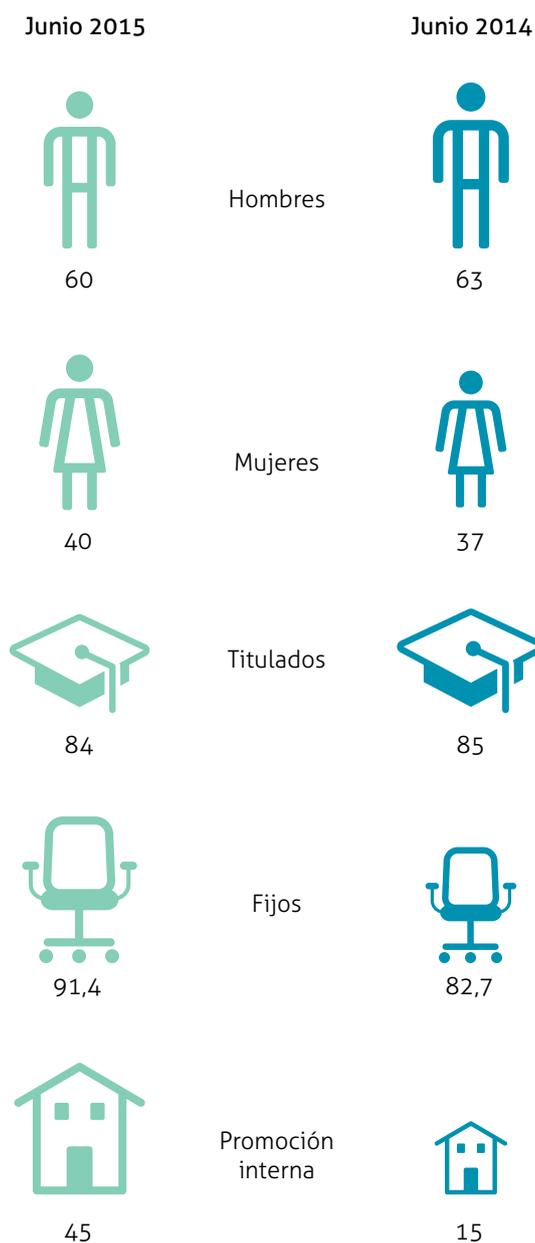
Como elemento diferenciador, la plantilla de la compañía aporta al proyecto una experiencia media de 17 años en varios sectores.

Evolución Plantilla (Nº de empleados)





Radiografía personal Sareb (%)



Desarrollo organizativo

En el primer semestre de 2015, se ha avanzado en la evolución en el modelo organizativo para adecuarlo al nuevo modelo de gestión, creándose tres direcciones generales y llevando a cabo un nuevo dimensionamiento de las áreas.

Como parte importante de este desarrollo organizativo, y dentro del marco de las políticas y procedimientos de gestión del talento, se ha desarrollado e implementado la política de promoción interna que ha dado la oportunidad de promocionar a 45 empleados.

Igualmente como parte del desarrollo de nuestra política de desarrollo profesional se han implementado herramientas, como "Sareb y Yo" que mejora la adecuación y desarrollo profesional de los empleados de Sareb, dando formación específica a toda la plantilla e iniciado el proceso en julio.

Pautas de comportamiento

Sareb desarrolla e implanta políticas en el ámbito de los recursos humanos basadas en la meritocracia, la diversidad, la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la libertad de representación sindical para todos los empleados.

El Código de Conducta de Sareb es una manifestación de la cultura de la compañía, en la que se establecen los compromisos que se consideran necesarios para satisfacer las expectativas y demandas de este proyecto empresarial.

El documento establece las pautas de comportamiento que han de ser observadas por todos los empleados y colaboradores implicados en la prestación de servicios, que actúen en nombre de Sareb, así como el marco al que se referencian las políticas y procedimientos desarrolladas por la compañía.

Sareb condena, asimismo, la corrupción a través de sus políticas internas. El Código de Conducta trata en su apartado de pautas anticorrupción este ámbito, señalando que *“las personas sujetas se abstendrán de ofrecer o dar regalos o liberalidades a terceros que, directa o indirectamente, pudieran ejercer algún tipo de influencia en la consecución de un beneficio o favor para la compañía”*.

El Canal de Denuncias de Sareb es el mecanismo interno y externo para facilitar la comunicación de situaciones en las que pudiera derivarse el incumplimiento de una norma o actuaciones éticamente cuestionable. Durante el primer semestre, no se ha recibido ninguna denuncia por esta vía.

Formación

Como parte del compromiso con sus empleados, Sareb combina acciones formativas para el puesto de trabajo con otras generalistas, que fortalecen la cualificación de los empleados para acometer sus actividades. A junio, se han impartido cursos de formación a todos los empleados en materias de prevención de riesgos laborales, prevención de blanqueo de capital y financiación del terrorismo y Ley de Protección de Datos.

Comunicación interna

Entre enero y junio, Sareb ha seguido desarrollando desde el área de Comunicación, su Plan de Comunicación Interna y sus canales y herramientas con el objetivo de compartir información sobre las estrategias y evolución de los negocios, las políticas sobre las que sustentan los comportamientos de la organización y la creación de ámbitos colaborativos que promuevan entornos de trabajo más eficaces y creativos.

Así, Sareb compartió comunicaciones con sus empleados para informar sobre cambios organizativos, incorporaciones, acuerdos con empresas externas, convocatorias, documentación disponible en la intranet, aplicación de políticas, etc.

Asimismo, completó y amplió las funcionalidades de su intranet (InSareb), que incluye el apartado del Portal del Empleado, con avanzadas funcionalidades. También siguió profundizando en formatos con 'Somos Sareb', una plataforma de encuentros en la que participan todos los empleados y en la que se comparte, en un entorno informal, información y experiencias interdepartamentales, así como el balance y los objetivos de la compañía.



6.4.6. Proveedores

El objetivo de la gestión de compras de Sareb, de acuerdo con sus principios, es la adquisición de bienes y servicios, optimizando el valor (precio-calidad), asegurando la libre competencia sobre la base de la transparencia y trazabilidad y fomentando la rotación y no concentración de proveedores.

En sus procesos de contratación y adquisición, Sareb valora especialmente a quienes comparten sus estándares éticos, establecidos en su Política de Compras y los procedimientos de homologación de proveedores.

Durante el primer semestre del año 2015, el departamento de Compras ha cerrado importantes contratos y negociaciones, como es el caso del proyecto y dirección de obras de varios suelos, la comercialización y asesoramiento jurídico de varias carteras de activos, la auditoría de cuentas o el concurso de tasadoras y valoradoras.

Asimismo, se ha trabajado activamente para continuar configurando y desarrollando el proyecto Íbero, en ámbitos como la definición de procesos y en las negociaciones con los *servicers* para acordar el listado de tarifas máximas de mantenimiento, seguridad y certificaciones energéticas de aplicación a la gestión de los activos adjudicados.

Durante este periodo se han alcanzado ahorros de 3,54 millones de euros, un 7,4% respecto al gasto comprometido.

Las actividades de Sareb en este ámbito se resumen en el semestre de la siguiente forma:

- Gestionados un total de 453 proyectos de compra.
- Invitación a más de 420 proveedores a participar en procesos de selección y firma de 176 nuevos contratos.
- Emisión de 1.178 pedidos en SAP, lo que representan más de 9 pedidos por día laborable.

Sareb está analizando la posibilidad de incorporar como criterio de valoración de los proveedores la existencia de una política activa en materia de responsabilidad social.

6.4.7 Respeto al entorno

Sareb se compromete a respetar y proteger el entorno, de acuerdo con los principios y actitudes contenidos en su Política de Gestión Medioambiental, aprobada en enero de 2014.

Los principios que rigen su actuación en esta materia son:

- Prioridad de la calidad en la ejecución de servicios y obras, eliminación de costes sin valor añadido y aplicación de las medidas necesarias para prevenir y corregir los impactos negativos que pudiera tener la actividad
- Orientación hacia las actividades preventivas sobre las correctivas:
 - Realización de un mantenimiento preventivo de los equipos con el fin de que se garantice no sólo su funcionamiento, sino también el uso eficiente de energía y recursos.
 - El consumo de energía en una oficina supone la partida más controlable en el consumo y con la puesta en marcha de determinadas medidas se podría alcanzar un 50% de ahorro en el gasto energético. Sareb ha instalado un automatizado en el apagado y encendido de los cuadros de luces de las plantas.
 - Mejoras en las prácticas de impresión, incorporando la utilización por defecto de escalas de grises e impresión a doble cara y la reducción del número de impresiones en papel. En concreto, las medidas implantadas, entre las que se incluyen un control por usuario y departamento, han permitido reducir en un 7% la media de impresiones totales por empleado, así como incrementar en un 44% las impresiones a doble cara.
 - Aplicación de criterios ambientales en la elección sostenible de mobiliario de oficina. De hecho, el utilizado en las oficinas de Sareb, y fabricado en madera, proviene de bosques gestionados de manera ambientalmente correcta. Este tipo de materiales se identifican con los sellos de certificación maderera PEFC. De esta manera, se contribuye a la reducción del impacto negativo de la tala sobre la biodiversidad mundial.

- Uso de productos que poseen una ecoetiqueta oficial, garantía de que cumplen con toda la serie de posibles requisitos ambientales a lo largo de su ciclo de vida, permitiendo además, hacer más visible el comportamiento ambiental de la compañía.
- Sensibilización y formación de sus empleados sobre la conservación del medio ambiente:
 - Compromiso de dar una nueva vida a los residuos, enviándolos a centros y organismos especializados donde se separan y se seleccionan para su reutilización. Para ello, se han incorporado cubos de reciclaje en cada office de nuestras plantas y se realizan campañas de sensibilización interna con empleados para promover la separación de residuos.
 - Sensibilización en las prácticas de impresión y descenso en el número de impresiones en papel respecto al ejercicio anterior, con ahorros de papel y contaminantes. La compañía dispone, en todos los puntos de impresión y copia, de contenedores de papel reciclado y realiza campañas informativas y de sensibilización para el uso responsable de los recursos.
 - Fomento con diferentes iniciativas del uso eficiente de los recursos energéticos y de electricidad en las oficinas.

Sareb trabaja también en la mejora de los procesos internos para el cumplimiento de los procesos de respeto al medio ambiente y prevención de la contaminación, fomentando la búsqueda de soluciones innovadoras y eficaces.



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

Para más información
consultar la web de Sareb www.sareb.es o
contactar con la Dirección de Comunicación de
la entidad en el teléfono +34915563700 o
en la dirección de e-mail comunicacion@sareb.es.



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

Paseo de la Castellana, 89
28046 Madrid
T. +34 915 563 700
www.sareb.es