



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

Informe de
actividad

2023



Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. Resumen ejecutivo | 3 |
| 2. Qué es Sareb | 6 |
| 2.1. Misión, visión y valores | 6 |
| 2.2. Modelo de negocio | 7 |
| 2.3. Contexto sectorial | 9 |
| 2.4. Hitos relevantes | 11 |
| 3. Buen gobierno | 16 |
| 3.1. Modelo de gobierno | 16 |
| 3.2. Composición y funcionamiento del Consejo de Administración | 18 |
| 3.3. Una estructura adecuada para impulsar el cumplimiento del mandato | 21 |
| 3.4. Sistemas de control interno | 22 |
| 3.5. Gestión de los riesgos | 24 |
| 4. Compromiso con la Sociedad y el desarrollo económico | 29 |
| 5. El negocio en 2023 | 33 |
| 5.1. Principales magnitudes | 33 |
| 5.2. Evolución del Plan de negocio | 34 |
| 5.3. La cartera: préstamos e inmuebles | 38 |
| 5.4. La gestión y venta de préstamos | 41 |
| 5.5. La gestión y venta de inmuebles | 44 |
| 5.6. Cancelación de la deuda senior | 54 |
| 5.7. Información financiera | 55 |
| 6. El trabajo de Sareb | 62 |
| 6.1. Las personas | 62 |
| 6.2. Gestión responsable del negocio | 65 |
| 7. Anexos | 71 |



1. Resumen ejecutivo

Durante el ejercicio 2023, Sareb se ha focalizado en consolidar y estabilizar los procesos comerciales y de gestión de balance con los nuevos *servicers* adjudicatarios de la gestión de los activos financieros e inmobiliarios para desinversión dentro del denominado proyecto "SMO". Esta fase de estabilización ha estado acompañada de un entorno macroeconómico en el cual han continuado las tensiones inflacionistas, aunque en menor medida que en el ejercicio 2022. La subida de los tipos de interés aplicada para intentar frenar la escalada de precios parece estabilizada.

Sareb ha logrado que dicho entorno macroeconómico complejo y esta subida del coste de financiación no hayan mermado su volumen liquidado en el ejercicio, habiendo conseguido incrementar sus ingresos totales en un 14%, cuando el mercado inmobiliario español ha reflejado una merma en el volumen de transacciones (-10,9 % en residencial de segunda mano y -15 % en suelo).

También destaca en 2023 la consolidación de la actividad social de Sareb, concluyendo el ejercicio con prácticamente toda la cartera destinada a uso social analizada y con un plan de acción definido, destacando que durante 2023 se han formalizado y aprobado 3.685 alquileres sociales, siendo en total, a cierre de este informe, 5.292 los contratos firmados.

Por líneas de negocio, destacamos:

Cartera para desinversión

Incluye todos aquellos activos en los cuales la estrategia adoptada por Sareb es su venta directa a través de canales minoristas, con el firme objetivo de maximizar su valor.

En volumen de negocio y cartera desinvertida, en el ejercicio 2023 la Compañía ha logrado que los ingresos por ventas y cobros de Activos Financieros hayan ascendido a 649 millones de euros¹, un 7 % inferiores a los registrados en el ejercicio 2022 lo que, teniendo en cuenta que el balance de Activos Financieros es un 18,6 % inferior, implica un crecimiento en términos de rotación de la cartera. Durante dicho ejercicio se ha continuado trabajando en la segmentación de la cartera para adaptarla a la realidad de la compañía y su contexto, teniendo en cuenta especialmente el horizonte temporal remanente para liquidar la misma y el alargamiento en los procesos de transformación judicial.

En términos de transformación, las diferentes huelgas que han afectado a la Administración de Justicia han impactado significativamente a los ritmos de transformación (conversión de los colaterales de los préstamos impagados en Activos Inmobiliarios). Todo ello se ha traducido en un ritmo menor de transformación a través de los canales de ejecuciones hipotecarias y concursos. Este alargamiento en los plazos judiciales se ha trasladado a la segmentación de la cartera, siendo más exigentes en el recorrido de valor mínimo para transformar los colaterales.

¹ La cifra de ingresos procedentes de activos financieros no incluye el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados, por tratarse de un apunte de naturaleza contable correspondiente a la reversión de intereses devengados activados considerados no recuperables, sin impacto en términos de negocio, ya que no supone movimiento de caja.



Por su parte, la actividad de Activos Inmobiliarios para desinversión logra unos ingresos de 1.506 millones de euros, lo que implica un 4,7 % más respecto a los ingresos obtenidos en el ejercicio 2022 (crecimiento del 8,7 %, sin tener en cuenta operaciones de Venta Institucional, totalmente residuales en 2023). Dicho crecimiento se ha concentrado en las ventas de activos terciarios (+16 % de crecimiento) y obras en curso paradas (+331 % de crecimiento). En el caso de ventas de suelo, pese a un descenso en el mercado del 15 % en el volumen de transacciones, Sareb logra un crecimiento del 1 % sobre los ingresos obtenidos en el ejercicio 2022. En el caso de activos residenciales (ventas de viviendas principalmente a ciudadanos particulares con un precio medio del entorno de los 90.000 euros), el volumen de ventas se mantiene con un ligero descenso del 2 % respecto a lo registrado en el ejercicio 2022.

Vivienda Asequible y Social

El ejercicio 2023 ha estado marcado por la consolidación del negocio social. Al cierre del ejercicio 2023, un 99 % de la totalidad de las viviendas ocupadas y que son propiedad de Sareb, en las cuales se han identificado indicios de vulnerabilidad, se encuentran con un contrato de alquiler social o con un plan de actuación definido. En términos de volumen de actividad, durante el ejercicio 2023 la Compañía ha logrado firmar 3.685 nuevos contratos de alquiler social e incorporar a 3.021 familias (9.221 personas) como parte del Programa de Acompañamiento de Sareb. A 31 de diciembre de 2023, 2.525 personas están adheridas al Programa de Inserción Laboral, habiendo logrado con éxito la formalización de 93 contratos de trabajo. Con esta actividad, a 31 de diciembre de 2023 había un total de 5.292 contratos de alquiler social firmados, a los que hay que añadir otros 1.023 contratos ya aprobados, pendientes de formalizar.

Este modelo de gestión social de los activos permite ofrecer a cada familia vulnerable el acceso al alquiler social vinculado a un Programa de Acompañamiento, a través de un régimen basado en la corresponsabilidad.

En paralelo, durante el ejercicio 2023 Sareb ha seguido potenciando las ventas a Administraciones Públicas, bien de parte de activos residenciales cedidos en convenio, o de activos identificados para su potencial uso social por parte de ayuntamientos y comunidades autónomas. En 2023, el total de ventas a la Administración Pública incluyendo viviendas, anejos y suelos ha sido de 877 activos (de los cuales 350 eran viviendas) por un importe de 35,6 millones de euros. La venta se ha realizado principalmente a ayuntamientos y organismos autonómicos de Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Galicia, Región de Murcia y País Vasco.

Por último, durante el ejercicio 2023, Sareb ha trabajado en seleccionar un potencial perímetro de suelos en los que se planifica la cesión de los derechos de superficie a inversores privados para que destinen los mismos a construir un parque de viviendas destinadas a alquiler asequible. Con esta medida, se pretende incrementar el parque de viviendas en renta asequible en España en una cantidad aproximada de 10.000 viviendas, con posibilidad de ampliación a futuro hasta unas 15.000 viviendas, aproximadamente.

Generación de valor

Durante el ejercicio 2023, Sareb ha seguido apostando por el desarrollo urbanístico y promoción inmobiliaria de todos aquellos suelos en los cuales se ha identificado un potencial recorrido de valor a través de su inversión y desarrollo. Este negocio se ejecuta a través de 3 vías:

- a) Promoción Inmobiliaria: en el ejercicio 2023 Sareb -a través del FAB Árqura Homes- ha logrado batir su récord en cuanto a entrega de viviendas, a particulares, con un total de 1.620 viviendas transmitidas (+81 % de crecimiento respecto a 2022). La cifra total de viviendas entregadas desde su constitución asciende a 3.302 viviendas. Con carácter adicional a las entregas y finalización de promociones, durante el ejercicio 2023 se ha aprobado el inicio de los trabajos de 33 promociones nuevas, lo que implica poner en producción 1.670 viviendas, con un firme propósito de continuar proyectando un crecimiento futuro de los ingresos y de entrega de viviendas a futuros compradores.



- b) Desarrollo urbanístico de suelos: a cierre del ejercicio 2023, Sareb tiene en gestión 348 proyectos por un valor neto contable de 1.561 millones de euros, de los cuales 282 se encuentran en fases de gestión urbanística y 66 se encuentran finalizados y en fases de comercialización. En el ejercicio 2023, Sareb ha comenzado a liquidar parte de la cartera de suelos en los cuales ha finalizado la fase de urbanización o que, sin haberla finalizado, habían alcanzado el hito óptimo marcado en el Plan de Negocio para su desinversión. Esto se ha traducido en una generación de ingresos de 93 millones de euros, un crecimiento del 545 % respecto a la cifra alcanzada en el ejercicio 2022.
- c) Desarrollo de obras en curso: en paralelo a la promoción inmobiliaria, Sareb mantiene un perímetro específico de obras iniciadas antes de 2012 por promotores inmobiliarios y que quedaron paralizadas y sin finalizar antes de su traspaso a Sareb que, por sus condiciones, bien de utilidad social o recorrido de valor económico, se ha decidido su finalización y comercialización en venta minorista. Durante el ejercicio 2023, se ha procedido a revisar dicho perímetro, debido al alargamiento de los plazos para la obtención de las licencias de obras y las legalizaciones de las promociones, teniendo en cuenta el horizonte temporal remanente. Esta revisión ha impactado en los volúmenes de actividad del ejercicio 2023, con un total de 261 viviendas vendidas (-6 % respecto a 2022). No obstante, en términos de ingresos generados, se consigue alcanzar la cifra de 63 millones de euros, un 66 % superiores a las alcanzadas en el ejercicio 2022, gracias a las ventas de promociones en estado actual sobre las cuales Sareb ha tomado la decisión de no desarrollar la promoción.



2. Qué es Sareb

2.1. Misión, visión y valores

Sareb fue creada en 2012 para el saneamiento del sector financiero en un contexto de paralización del mercado inmobiliario en España.

Sareb se constituye en noviembre de 2012 como un instrumento de resolución bancaria más de los incluidos en el Memorando de Entendimiento (MoU) suscrito entre las autoridades españolas e internacionales para ayudar a la reestructuración y recapitalización de una parte del sector bancario español, en particular de las entidades sucesoras de 24 cajas de ahorro y sus filiales.

Este acuerdo establece la creación de una sociedad de liquidación, una gestora de activos a la que transferir los inmuebles adjudicados y los préstamos al promotor deteriorados de las entidades financieras que en esa fecha fueron receptoras de ayudas públicas debido a su excesiva exposición al sector inmobiliario tras la crisis financiera de 2008. Sareb no es un banco, es la compañía a la que se transfirieron los activos deteriorados de estas entidades para gestionarlos y venderlos.

200.000
activos adquiridos
por Sareb...

...por valor de
50.781 m€
de los cuales...

80% Préstamos
al promotor

20% Inmuebles

Misión

Sareb es una sociedad instrumental que tiene la misión de liquidar de forma ordenada sus activos, optimizando su valor, durante un periodo de 15 años, hasta noviembre de 2027, en línea con lo recogido en el Real Decreto 1559/2012, de 15 de noviembre, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.

Su compromiso es minimizar el coste para el contribuyente, al repagar el máximo de la deuda emitida por la Compañía para la adquisición de los activos y que está avalada por el Estado. Su misión es gestionar y vender en el plazo establecido los activos de la cartera, optimizando la generación de ingresos para poder cumplir con su mandato de devolución de deuda y posterior liquidación. La aprobación del Real Decreto-ley 1/2022, de 18 de enero introdujo el principio de sostenibilidad y utilidad social, lo que ha permitido a la Compañía mantener su compromiso en materia de vivienda, e impulsar en mayor medida soluciones de vivienda social; todo ello, siguiendo los mejores estándares técnicos en esta materia y la experiencia de los países de nuestro entorno.



| | |
|----------------|---|
| Visión | <p>La compañía vende, desarrolla y transforma sus activos buscando siempre optimizar el valor de los mismos y minimizar los recursos públicos destinados a sanear su portafolio. Todo ello con un enfoque de utilidad pública, buscando generar valor económico y social en el desarrollo de su actividad.</p> |
| Valores | <p>Desde 2022, año de la entrada en vigor del Real Decreto-ley 1/2022, se introduce en su gestión el principio de Sostenibilidad y Utilidad Social. Así, su actividad está guiada por cinco valores:</p> <p>Integridad: supone asumir que las actuaciones y comportamientos preservarán los estándares éticos de la cultura empresarial de Sareb.</p> <p>Transparencia: Sareb asume el compromiso de una comunicación abierta de sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de la sociedad en su conjunto.</p> <p>Eficacia: requiere establecer objetivos y metas concretas y desafiantes, para reforzar el esfuerzo en la consecución del mandato y lograr resultados de excelencia y calidad.</p> <p>Conocimiento: el conocimiento y el fuerte perfil técnico de sus empleados hacen que Sareb sea uno de los mayores expertos en el mercado de gestión de activos improductivos.</p> <p>Sostenibilidad y utilidad social: dentro de los fines y objetivos de Sareb, adquiere especial relevancia favorecer las políticas públicas de vivienda social, lo que refuerza el impacto positivo de la compañía en la Sociedad.</p> |

Más información en ¿Qué es Sareb? https://www.sareb.es/es_ES/conoce-sareb/quienes-somos/que-es-sareb

2.2. Modelo de negocio

Desinvertir de manera ordenada la cartera de activos, priorizando la venta minorista –a particulares o empresas– sobre los canales dirigidos a inversores institucionales, generar valor a través del desarrollo urbanístico y la promoción inmobiliaria, y maximizar el valor social facilitando el acceso a vivienda asequible y social, con especial atención a las familias vulnerables, constituyen las tres líneas de actuación principales en las que Sareb basa su estrategia corporativa.

- **Desinversión:** activos financieros e inmobiliarios en los que la Compañía no ve margen para la generación de valor, asignándoles la venta inmediata como estrategia prioritaria de desinversión.
- **Generación de valor:** esta actividad se centra en el desarrollo urbanístico y la promoción sobre activos inmobiliarios (originales o procedentes del proceso de transformación), con el objetivo de maximizar su valor mediante un proceso de desarrollo inmobiliario y venta ordenada.
- **Social:** modelo de gestión implantado en 2022, y que en 2023 ha tenido importantes avances y desarrollos. Se dirige a familias vulnerables que habitan actualmente en viviendas de Sareb, contemplando su acceso a un alquiler social o asequible, así como el correspondiente programa de acompañamiento social e inserción laboral, en su caso. Contempla también la venta de activos a las Administraciones Públicas, así como la cesión de su uso y gestión bajo contratos de cesión temporal.

Uno de los procesos fundamentales en el negocio corporativo es el correspondiente a la transformación, que consiste en la conversión de préstamos impagados –activos de naturaleza menos líquida– en bienes inmuebles, para agilizar la desinversión de la cartera, generar valor en los activos y fortalecer la eficiencia del proceso de liquidación.



Los principales **instrumentos** en el proceso de transformación son:

- Daciones
- Concursos
- Demanda hipotecaria

Modelo de negocio




Cartera a cierre del 2023: 23.104 M€

| | | | |
|---|---|---|--|
| Cartera (50.781m€ en origen) | Desinversión Desde 2012 (-54,5% Vs. Origen) | Préstamos 8.795 M€ (-77,7% Vs. Origen) | Inmuebles 14.309 M€ (+26,1% Vs. Origen) |
| Deuda senior (50.781m€ en origen) | Reducción Desde 2012 (-42,1% Vs. Origen) | Saldo de deuda viva 29.413 M€ (*) | |

(*) Incluye amortización de deuda realizada en 2024 con la caja generada en 2023, por importe de 396,4 millones de euros.

Cartera a cierre del 2023: 23.104 M€


En 2023, la cartera de activos de Sareb se ha reducido en 3.220 millones de euros, hasta los 23.104 millones de euros.

2.3. Contexto sectorial

El mercado inmobiliario

Transacciones en el sector

- Durante 2023, las transacciones de compraventa de viviendas han disminuido un 11 % respecto al año 2022 (10,9 % en el caso de viviendas de segunda mano y 11,6 %, en las correspondientes a obra nueva).²
- El mercado de suelo continúa descendiendo tras la fuerte subida que experimentó en 2021. El volumen de transacciones de suelo ha caído un 15 % respecto a 2022.³

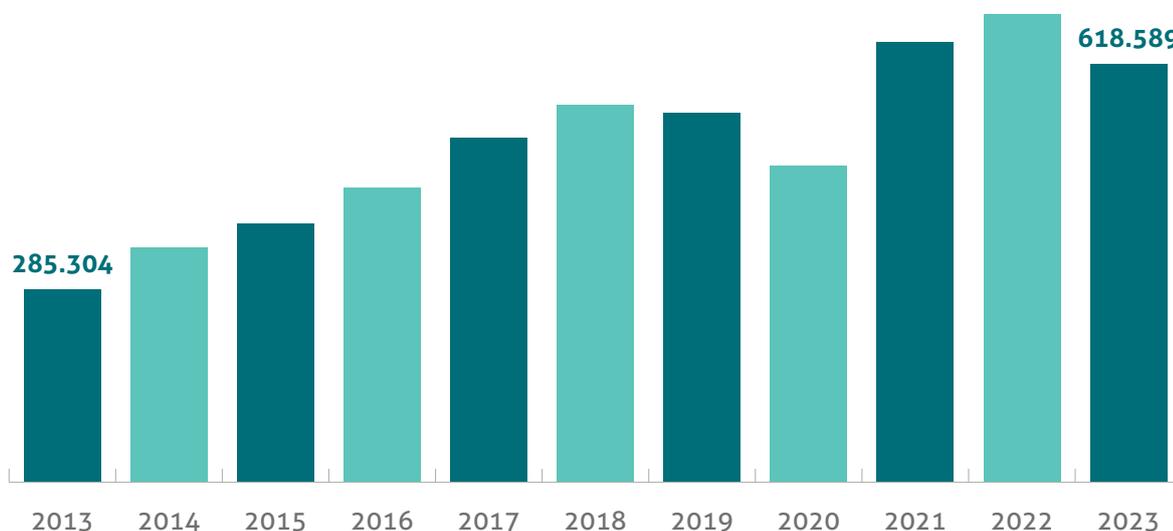
² Fuente: Agencia Nacional de Certificación (Ancert).

³ Fuente: Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana.

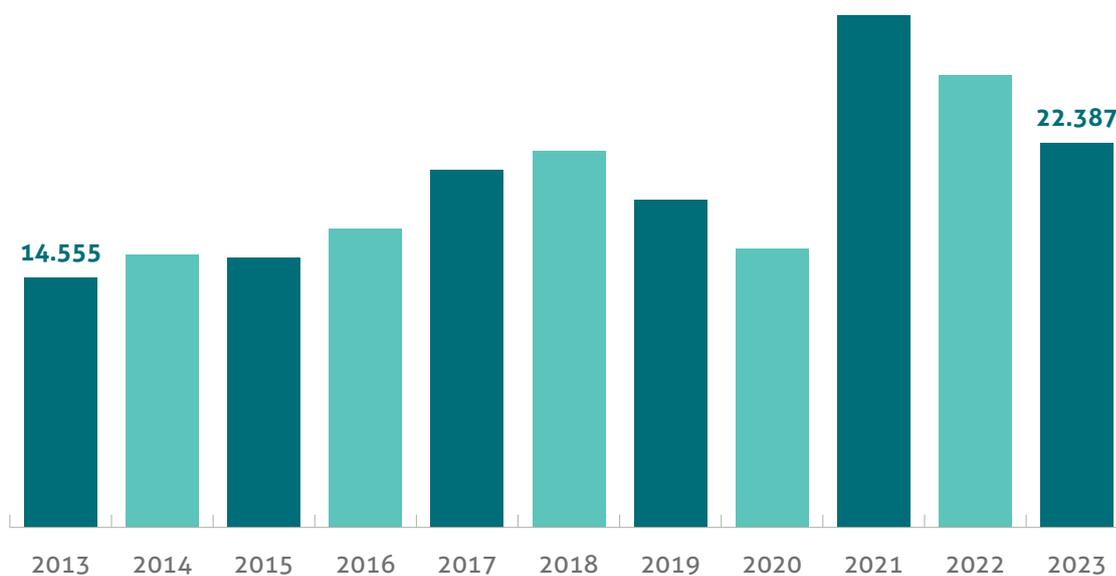


Transacciones de vivienda libre y suelo (ventas totales)

Número de ventas de vivienda libre



Número de ventas totales de suelo



Precio medio vivienda libre a cierre de 2023

Precio medio suelo a cierre de 2023

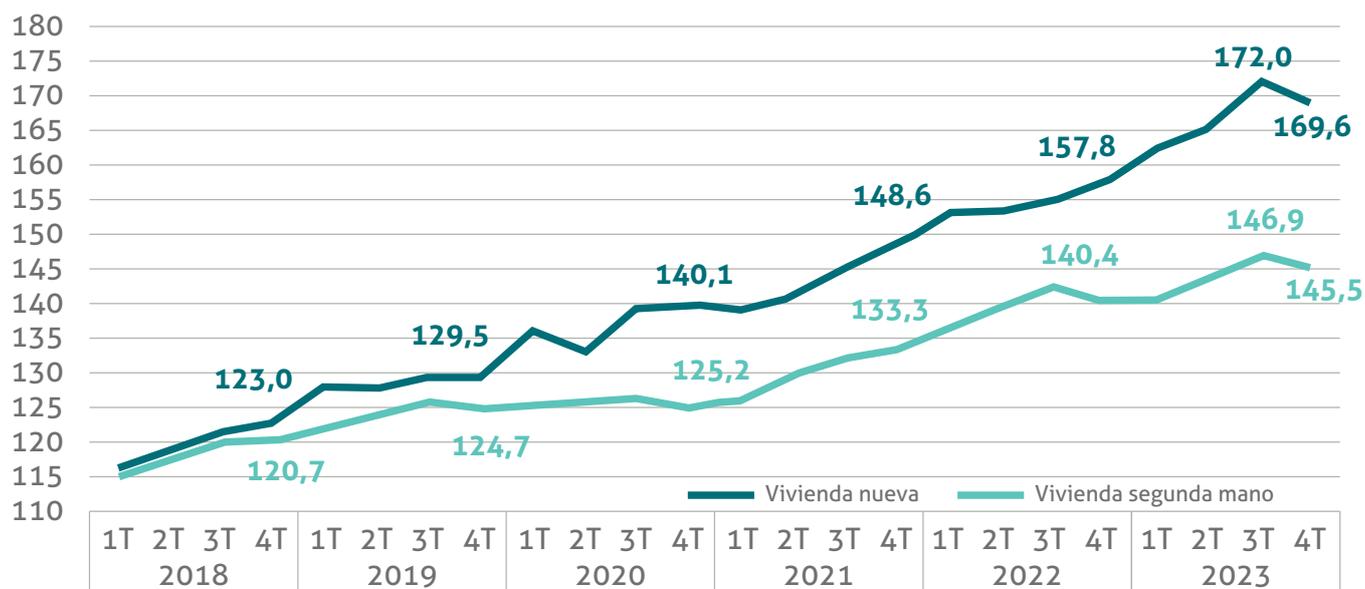
1.842,3 €/m²

154,6 €/m²

Evolución de los precios de la vivienda

Según el Índice de Precios de la Vivienda (IPV), publicado por el INE (Instituto Nacional de Estadística), la tasa de variación anual aumenta una décima y se sitúa en el 4,2 % a cierre de 2023, con incremento principalmente en los precios de la vivienda de obra nueva. No obstante, se observa desde el tercer trimestre del 2023 una reducción en los precios de la vivienda, con bajadas del 1,1 % entre el tercer y el cuarto trimestre de 2023.

Índice de precios vivienda. Base 100: 2015



2.4. Hitos relevantes

2012

- Constitución de Sareb y aportación de capital social.
- Primera suscripción de deuda subordinada.
- Recepción de activos del Grupo 1: BFA-Bankia, Catalunya Caixa, Novacaixagalicia, Banco Gallego, Banco Valencia.⁴

2013

- Segunda suscripción de deuda subordinada: Sareb completa sus recursos propios con 4.800 millones de euros (1.200 millones de euros corresponden a capital y 3.600, a deuda subordinada).
- Recepción de los activos del Grupo 2: Caja España-Duero, BMN, Liberbank y Caja3.⁵

⁴ BFA-Bankia (Caja Madrid, Bancaja, Caja Insular, Caja Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia, Caja Rioja); Catalunya Caixa (Caixa Catalunya, Caixa Tarragona, Caixa Manresa); Novacaixagalicia (Caixanova, Caixa Galicia); Banco Gallego (controlado por Caixa Galicia); Banco Valencia (filial de Bancaja).

⁵ Caja España-Duero (Caja España, Caja Duero); BMN (Cajamurcia, Caixa Penedés, La General, Sa Nostra); Liberbank (CajAstur, CCM, Caja Extremadura, Caja Cantabria); Caja3 (Caja Inmaculada, Caja Círculo, Caja de Badajoz).



- Aprobación del Código de conducta de Sareb.
- Creación de un parque de 2.000 viviendas para fines sociales, que más tarde se ampliaría a 4.000 unidades.
- Sareb cancela 2.596 millones de euros de deuda avalada por el Estado, con la caja generada en el ejercicio.

2014

- Con la caja generada en el año, Sareb cancela 3.123 millones de euros de deuda avalada por el Estado.
- Firma del primer convenio de cesión de vivienda social.
- En el marco del Proyecto Íbero, se adjudica la gestión de los activos a cuatro gestores inmobiliarios o *servicers*: Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia.

2015

- Cancelación de 1.968 millones de euros de deuda avalada por el Estado, con la caja generada durante el año.
- Se publica la Circular del Banco de España, que establece los criterios para la valoración de los activos de Sareb.
- Por primera vez, Sareb anuncia la promoción de suelos de su propiedad.

2016

- Se realiza un saneamiento adicional de la cartera de Sareb, con 2.044 millones de euros en provisiones.
- La compañía aprueba la conversión en capital de 2.170 millones de euros de deuda subordinada para afrontar saneamientos en la cartera.
- Sareb cancela 2.169 millones de euros de deuda avalada por el Estado, a partir de la caja generada en el año.

2017

- Creación de un área dedicada al desarrollo y a la promoción inmobiliaria para potenciar el valor de los activos de la compañía.
- Creación de la socimi *Témpore Properties*, con una cartera inicial de 1.554 activos traspasados por Sareb por un valor total de 175 millones de euros.
- A partir de la caja generada en el año, Sareb cancela 3.051 millones de euros de deuda avalada por el Estado.

2018

- *Témpore Properties* debuta en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB).
- Inicio de un proceso competitivo para vender la participación de Sareb en *Témpore Properties*.
- Sareb cancela 1.945 millones de euros de deuda avalada por el Estado, con la caja generada en el año.



2019

- Sareb, en alianza con Värde Partners, lanza Árqura Homes para promover más de 17.000 viviendas.
- Venta del 75 % de Témcore Properties a TPG Real Estate Partners.
- Aprobado el Proyecto Esparta para la mejora de la relación con los *servicers*. Bajo este proyecto, Sareb elige a Haya Real Estate para la gestión comercial de una cartera de 8.400 millones de euros.
- Sareb cierra con el Ayuntamiento de Badalona la primera venta a una Administración pública de viviendas para fines sociales.

2020

- Revisión de la estrategia de precios para ajustar el modelo a las nuevas necesidades del mercado.
- Sareb pone en marcha un Plan de Eficiencia para optimizar sus gastos.
- Impulso de una estructura organizativa más eficiente y eficaz. Sareb traslada su sede a un edificio de su propiedad en Mirasierra (Madrid).
- La compañía firma nuevas ventas de vivienda social a varios ayuntamientos.
- Aprobación del Real Decreto-ley 6/2020, de 10 de marzo, que permite que Sareb pueda continuar ejerciendo su actividad y no entre en causa de disolución por encontrarse en situación de fondos propios negativos.
- Cambio en la estrategia de venta para asegurar dar salida a todos los activos optimizando la generación de caja, con independencia de su impacto contable.

2021

- Selección de Domo y Serviland como nuevos gestores industriales, especializados en desarrollo inmobiliario y gestión urbanística de suelos, respectivamente.
- Sareb acuerda con el Gobierno español movilizar un parque de hasta 15.000 viviendas sociales bajo la fórmula de cesión en convenios.
- Sareb ajusta su estructura directiva para obtener mejoras adicionales de eficacia y eficiencia.
- Lanzamiento del proyecto para la Simplificación del Modelo Operativo (SMO).
- Árqura Homes entra en el top 15 de las promotoras que más viviendas nuevas entregarán en 2021.
- Sareb vende su 20 % en Témcore Properties a TPG Real Estate por 30 millones de euros.
- A partir de la caja generada durante el año, Sareb cancela 1.254 millones de euros de deuda avalada por el Estado.

2022

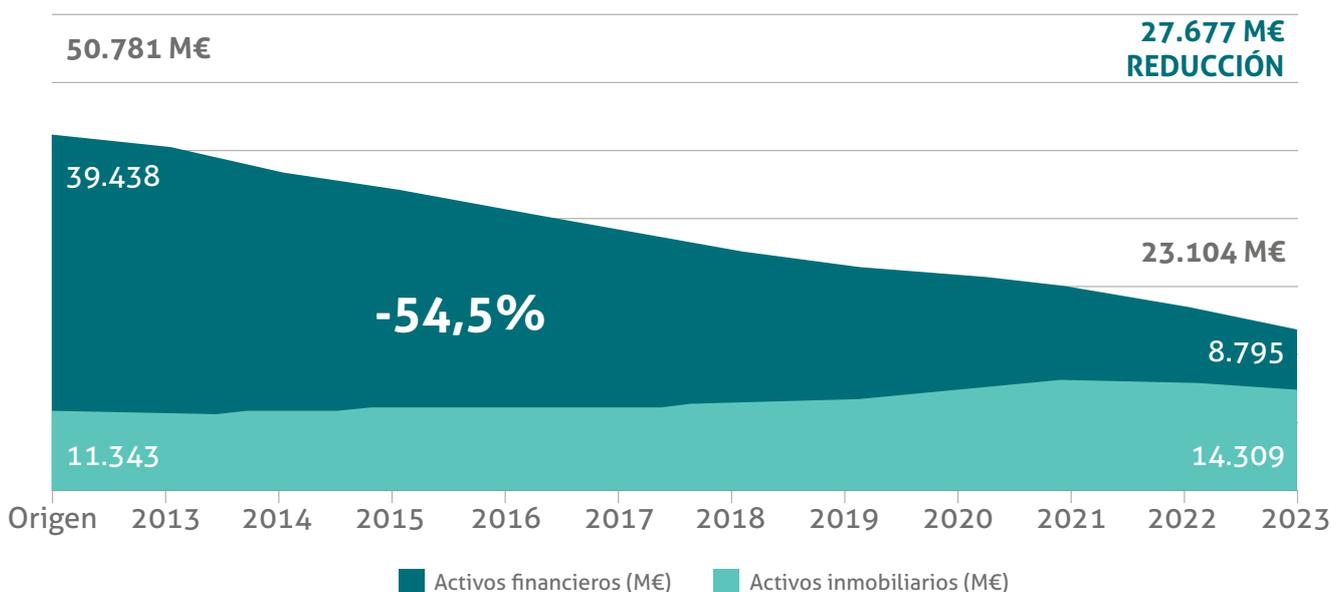
- Entrada en vigor del Real Decreto-ley 1/2022, por el que se eliminan los límites a la participación del Estado en el accionariado de Sareb y se incorpora el principio de sostenibilidad y utilidad social a la actividad de la compañía.
- El FROB se convierte en el accionista mayoritario de Sareb, alcanzando el 50,14 % del accionariado.
- Adaptación del régimen de contratos mercantiles y de alta dirección a los del sector público estatal.
- Sometimiento al régimen de contratación del sector público.

- Selección de Servihábitat para la gestión de las familias vulnerables que habitan en las viviendas de Sareb, mediante el ofrecimiento de alquileres sociales y un programa de acompañamiento sociolaboral.
- Sareb aprueba la cancelación de 3.184 millones de euros de deuda avalada por el Estado, correspondiendo 2.100 millones de euros a amortización extraordinaria realizada con cargo a la caja estructural de la Compañía.
- Implantación del Modelo SMO con la entrada de 2 *servicers* generalistas sustituyendo a los 4 anteriores.
- Compra a Värde Partners del 10 % del capital que poseía de Árqura Homes, pasando a controlar Sareb el 100 % del FAB.

2023

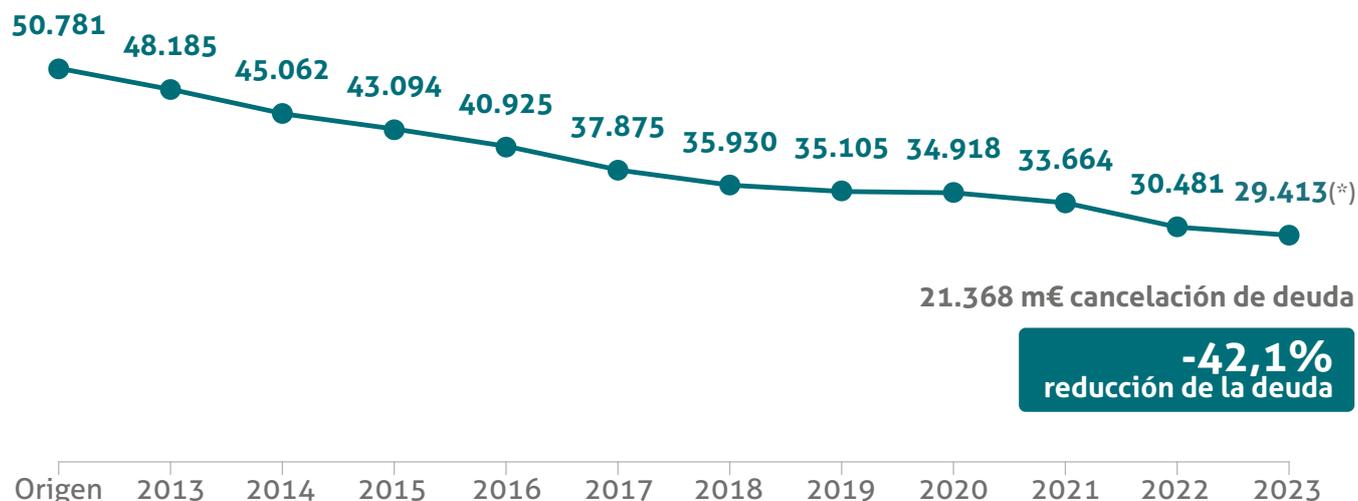
- Consolidación del Programa de Alquiler Social y Acompañamiento sociolaboral, tras un año en funcionamiento.
- Firma de acuerdo de adhesión con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), para impulsar el parque de vivienda social.
- Sareb ingresa en la Asociación Española de Gestores Públicos de Vivienda y Suelo (AVS).
- Implantación de un modelo dual de gestión de la ocupación en las viviendas de Sareb, que permite identificar de forma rigurosa y trazable los casos de vulnerabilidad, para darles un tratamiento específico.
- Estabilización en la gestión de activos por parte de los nuevos *servicers* generalistas a partir del segundo semestre, logrando un incremento del 16 % en la cifra de ingresos respecto a 2022.
- Reducción del volumen de deuda avalada por el Estado por debajo de 30.000 millones de euros, tras haber cancelado 1.068 millones de euros con la caja generada en el año.
- Sareb vende su sede corporativa y continúa en la misma en régimen de arrendamiento, contribuyendo así a la generación de caja y eficiencia en costes.

Evolución de la cartera





Disminución de la deuda senior desde 2012 (millones de euros)



(*) Incluye amortización de deuda realizada en 2024 con la caja generada en 2023, por importe de 396,4 millones de euros.

Disminución de la deuda senior desde 2012 (millones de euros)

| Inmuebles vendidos | Devolución de deuda senior | Ingresos |
|--------------------|----------------------------|-----------|
| 202.852 | 21.368 M€ | 35.221 M€ |



3. Buen gobierno

3.1. Modelo de gobierno

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

Un marco legislativo claro y preciso

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

- Ley 8/2012, de 30 de octubre, sobre saneamiento y venta de activos inmobiliarios del sector financiero.
- Ley 9/2012, de 14 de noviembre, de reestructuración y resolución de entidades de crédito. *
- Real Decreto 1559/2012, de 15 de noviembre, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos.*
- Circular 5/2015, de 30 de septiembre del Banco de España sobre especificidades contables de Sareb.
- Ley 11/2015, de 18 de junio, de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión.
- Real Decreto-ley 4/2016, de 2 de diciembre, de medidas urgentes en materia financiera.
- Real Decreto-ley 6/2020, de 10 de marzo, por el que se adoptan determinadas medidas urgentes en el ámbito económico.
- Real Decreto-ley 1/2022, de 18 de enero, en relación con el régimen jurídico de la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria.

(*) Modificadas por el Real Decreto-ley 1/2022

Supervisión

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

Órganos supervisores del cumplimiento de los objetivos societarios

Banco de España

La Dirección General de Supervisión del Banco de España observa el cumplimiento del objeto social de Sareb, sus posibles desviaciones, la transparencia de sus actividades y la composición de los órganos de gobierno.

CNMV

Es el organismo encargado de la supervisión, inspección y transparencia de los mercados de valores. De este modo, en lo que respecta a Sareb, la emisión de la deuda senior, así como la supervisión de los FAB (Fondo de Activos Bancarios) los cuales están sujetos al control y supervisión de la CNMV.

Gobierno corporativo

Sareb, como Empresa de Interés Público y emisora de valores de renta fija, se sujeta a lo especificado en la normativa aplicable (además de la normativa específica de Sareb y la Ley de Sociedades de Capital) para este tipo de Sociedades, reflejando en su regulación interna las disposiciones más relevantes en cuanto a la organización, funcionamiento y facultades de sus Órganos Sociales.

Además, Sareb tiene en cuenta las recomendaciones emitidas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para las sociedades cotizadas a través del Código Unificado de Buen Gobierno, cuyo grado de cumplimiento es analizado por la sociedad en el Informe de Gestión anualmente, así como las Guías de la CNMV para comisiones de auditoría y para las comisiones de nombramientos y retribuciones.

Composición del capital a cierre de 2023



Consejo de Administración



Comité de auditoría



Comité de Retribuciones y Nombramientos



Comité de Dirección



- Consejero independiente
- Consejero dominical
- Presidente no ejecutivo
- Consejero delegado



Cumplimiento y regulación

El cumplimiento y la regulación comprenden el régimen normativo que permite cumplir los compromisos asumidos por Sareb en sus relaciones con clientes, empleados y directivos, proveedores, terceros y con la Sociedad en su conjunto. Los valores que han regido y siguen rigiendo las actuaciones de la compañía en su nuevo contexto como sociedad con mayoría pública son los de integridad, transparencia, eficacia y conocimiento de las pautas de comportamiento ético que deben regir las relaciones individuales entre sus empleados y directivos.

Sistema de control interno y mecanismos de gestión de riesgos

La estructura de riesgos de la compañía cuenta con unos sistemas de gestión robustos. Los sistemas de control interno de Sareb se configuran como un conjunto ordenado de acciones y metodologías establecidos con el fin de gestionar y controlar sus riesgos.

El modelo de gestión y control de riesgos de la sociedad se configura de la siguiente forma:

Sistema de Control Interno sobre el cumplimiento de Normas y Estándares Éticos (SCISNE)

En este ámbito se enmarcan todas aquellas políticas, manuales y procedimientos que contribuyen a que la actividad de la sociedad se realice, no solo de acuerdo con 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.

Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)

Tiene por objetivo garantizar la fiabilidad y trazabilidad del flujo de información financiera y la gestión de sistemas que lo soportan.

Sistema de Control Interno sobre los Procesos de Gestión de Riesgos de Negocio (SCIR)

Comprende los procedimientos de control para mitigar los riesgos de naturaleza operacional derivados de los procesos de negocio y de soporte, los riesgos financieros y los derivados de la ejecución de decisiones estratégicas.

Sistema de Control Interno sobre los Procesos Estratégicos y de Gobierno (SCEG)

Tiene como finalidad asegurar la consistencia de las políticas y estrategias de la Sociedad y asegurar la adecuada gestión y control de los riesgos mediante un diseño organizativo con responsabilidades claramente definidas en materia de gestión y control de riesgos.

Sistema de Control Interno sobre la Información no Financiera (SCIINF)

Es el conjunto de procesos que se llevan a cabo para proporcionar seguridad respecto a la información no financiera (Riesgos medioambientales, sociales, relativos a las personas, respeto a los derechos humanos, lucha contra la corrupción y soborno e información sobre la sociedad).

3.2. Composición y funcionamiento del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Sareb está actualmente compuesto por 9 miembros: el presidente no ejecutivo, el consejero delegado, tres consejeros independientes y cuatro consejeros dominicales en representación del FROB.

La Junta General de Accionistas celebrada el 25 de enero de 2023 aprobó los nombramientos de Dña. Cristina Vidal como consejera independiente en sustitución de D^a Idoya Arteagabeitia y de D. Joaquín de Fuentes como consejero dominical designado por el FROB en sustitución del D. Eduardo Aguilar, cuyo mandato de cinco años había vencido.



El Consejo de Administración de Sareb ha mantenido una representación paritaria en 2023, con cuatro consejeras y cinco consejeros.

El perfil de los consejeros de Sareb a 31 de diciembre de 2023

| | | |
|--|---|--|
| <p>Javier Torres Riesco 28/10/20</p> <p>(A) (R)</p> <p>(D) FROB</p> | <p>FROB (Representado por Paula Conthe) 14/04/15 28/10/20</p> <p>(A) (R)</p> <p>(D) FROB</p> | <p>Juan Ignacio Ruiz de Alda 14/12/17 28/06/23</p> <p>(A) (R)</p> <p>(D) FROB</p> |
| <p>Joaquín de Fuentes Bardají 25/01/23</p> <p>(A) (R)</p> <p>(D) FROB</p> | <p>Leopoldo Puig Turégano 29/06/22</p> <p>(A) (R)</p> <p>Ejecutivo</p> | <p>Carmen Motellón García 30/04/19</p> <p>(A) (R)</p> <p>Independiente</p> |
| <p>Cristina Vidal Otero 25/01/23</p> <p>(A) (R)</p> <p>Independiente</p> | <p>Carmen Allo Pérez 29/06/22</p> <p>(A) (R)</p> <p>Independiente</p> | <p>Julián Navarro Pascual 29/06/22</p> <p>(A) (R)</p> <p>(D) FROB</p> |

Fecha del primer nombramiento:

XX/XX/XX

Fecha de reelección:

XX/XX/XX

Comités a los que pertenece:

- Comité de Auditoría
- Comité de Retribuciones y Nombramientos
- Presidente del Comité

Naturaleza:

(D) Dominical
Independiente
Ejecutivo

Perfil y competencias

- Finanzas
- Legal
- Sector inmobiliario
- Administraciones Públicas
- Gestión empresarial
- Internacional

Órganos de gobierno y sus responsabilidades

La función de gobierno de Sareb está conformada por dos órganos principales: la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, cuyo funcionamiento se apoya en los Comités de Auditoría, y de Retribuciones y Nombramientos, y en el Comité de Dirección, como principal y máximo órgano de decisión interno.

Por otro lado, los Comités de Apoyo al Consejo de Administración previstos en el artículo 23 del Real Decreto 1559/2012 se encuentran integrados en el Comité de Dirección de la sociedad de acuerdo con los Estatutos Sociales.

Responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno y sus comités

Junta General de Accionistas

Integrada por los accionistas de Sareb, delibera y toma decisiones sobre los asuntos que son de su competencia, conforme a los estatutos sociales de la compañía y la Ley de Sociedades de Capital.

A continuación, se presentan los accionistas que mantienen un porcentaje de participación superior al 2,5 % del capital social al 31 de diciembre de 2023:

| | % participación | Capital Social |
|--|-----------------|----------------|
| FROB Autoridad de Resolución Ejecutiva | 50,14 % | 86.007 |
| Banco Santander, S.A. | 22,21 % | 38.107 |
| CaixaBank, S.A. | 12,24 % | 20.991 |
| Banco de Sabadell, S.A. | 6,61 % | 11.346 |
| Kutxabank, S.A. | 2,53 % | 4.346 |
| Resto de accionistas | 6,27 % | 10.750 |
| Total | 100 % | 171.547 |

Consejo de Administración

Es el órgano de representación, administración, gestión y control de la sociedad.

Comité de Auditoría

Supervisión de la gestión y control de los riesgos; supervisión de la información financiera, y del informe de gestión que incluirá, cuando proceda, la información no financiera que la Sociedad deba de hacer pública periódicamente. Relación con el auditor de cuentas externo, supervisión de la Auditoría Interna y establecimiento de la Política de conflicto de intereses y operaciones vinculadas.

Comité de Retribuciones y Nombramientos

Entre sus funciones se encuentran el deber de informar, proponer y evaluar la idoneidad de los consejeros de Sareb, así como informar de la política general de retribuciones e incentivos.



Órgano de gobierno interno

Comité de Dirección

El Comité de Dirección es el máximo Órgano de Gobierno Interno de la sociedad. Está compuesto por el consejero delegado, y los directores de diferentes áreas (Secretaría General, Gestión de Porfolio, Red, Desarrollos Inmobiliarios, Finanzas y Corporativo, y Vivienda Social y Asequible y Relaciones Institucionales).

Su función es la de constituir el órgano colegiado de dirección de la sociedad, además de prestar apoyo y asistencia al Consejo de Administración y otras facultades delegadas por el mismo.

3.3. Una estructura adecuada para impulsar el cumplimiento del mandato

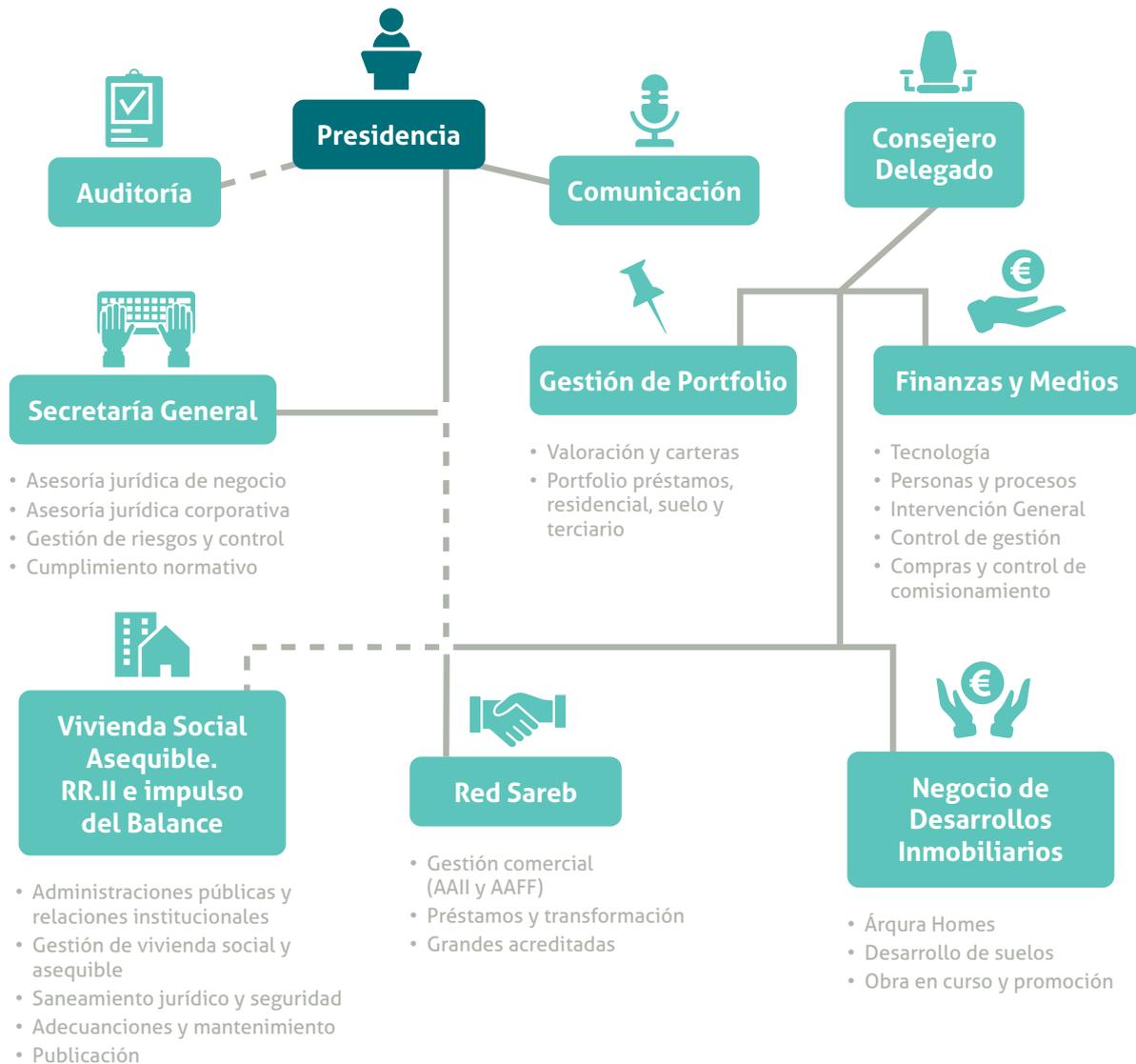
El objetivo de la organización es potenciar el negocio minorista y social, y dotar de mayor eficiencia a la operativa, con un adecuado reparto de funciones.

Los objetivos de la organización societaria consisten en reforzar las áreas vinculadas al negocio minorista, a la generación de valor y a la gestión de activos con enfoque social, así como en poner foco en la estrategia individualizada de cada activo, ejes fundamentales de la actividad de Sareb. La organización permite también poner foco en la incorporación del principio de sostenibilidad y utilidad social. Sareb ofrece activamente, como parte de su política de sostenibilidad, la propiedad o uso de activos a otros organismos que desarrollen políticas de vivienda social u otras políticas con alto valor social, incorporando este factor de utilidad social dentro del objetivo de optimización de valor. Adicionalmente, se produce un reparto de funciones entre las figuras del Presidente y del Consejero Delegado, reforzando el marco de gobernanza de la compañía y siguiendo las mejores prácticas en esta materia.

A 31 de diciembre de 2023, el Comité de Dirección estaba formado por siete miembros. En ese contexto, permanecen inalteradas en términos generales las responsabilidades y funciones de las direcciones de negocio, tal como se definieron en la reestructuración organizativa y jerárquica implantada en el primer semestre de 2022, con el objetivo de maximizar la eficiencia respecto a la estructura existente en ejercicios anteriores. En el primer semestre de 2022, como consecuencia del foco estratégico que Sareb dio a esta actividad, se ha creado la dirección de Vivienda Social y Asequible y Relaciones Institucionales. Esta creación se produjo tras la aprobación del Real Decreto-ley 1/2022, que supone el enriquecimiento del mandato desinversor de Sareb al incorporar el principio de sostenibilidad y utilidad social.



Organigrama de Sareb a fin de 2023: ámbitos funcionales de cada área



3.4. Sistemas de control interno

Los principios de integridad, transparencia, eficacia, conocimiento y Sostenibilidad y Utilidad Social marcan las pautas de la actuación de Sareb.

La compañía cuenta con un Sistema de Control interno sobre normas éticas (SCISNE) que comprende todas aquellas políticas, manuales y procedimientos que contribuyen a lograr que su actividad se realice no solo conforme a la legislación vigente, sino también de una manera ética e íntegra.

El Departamento de Cumplimiento es el encargado de velar por el cumplimiento de las normas éticas orientadas a la prevención de delitos, la protección de datos y la detección de otros riesgos, entre otras cuestiones.

Este sistema se articula en torno al Código de Conducta y se completa mediante un amplio conjunto de políticas que cubren ámbitos como la responsabilidad penal, la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, la protección de datos o las relaciones con terceros, entre otros, que también son de aplicación a los *servicers*, a los gestores especialistas y a los principales proveedores a través de los pliegos recogidos en licitaciones para los contratos.



Adicionalmente, la compañía cuenta con los siguientes sistemas de control:

- **Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF):** tiene por objetivo garantizar la fiabilidad y trazabilidad del flujo de información financiera y la gestión de sistemas que lo soportan. **En relación con el proceso de emisión de la información financiera regulatoria, se incluye una descripción de las principales características de los sistemas internos de control y gestión de riesgos relativos al informe anual. En 2023, el sistema ha constado de 83 controles de aplicación en Sareb Central y de 144 controles de aplicación en *servicers*.**
- **Sistema de Control Interno sobre los Procesos de Gestión de Riesgos de Negocio (SCIR):** comprende los procedimientos de control para mitigar los riesgos de naturaleza operacional derivados de los procesos de negocio y de soporte, los riesgos financieros y los derivados de la ejecución de decisiones estratégicas. El modelo consta de una evaluación detallada de riesgos operaciones con un diseño de control asociado, cuyo aseguramiento se va realizando de forma continua.
- **Sistema de Control Interno sobre los Procesos Estratégicos y de Gobierno (SCEG):** tiene como finalidad asegurar la consistencia de las políticas y estrategias de la Sociedad y asegurar la adecuada gestión y control de los riesgos mediante un diseño organizativo con responsabilidades claramente definidas en materia de gestión y control de riesgos. La compañía cuenta con un esquema de gobierno en materia de riesgos, que como principal órgano figura el Comité de Gestión de Riesgos y Control que agrupa las áreas de segundo nivel y los miembros del Comité de Dirección asociados, de manera periódica (mensual) supervisa y aprueba las decisiones y metodologías aplicadas.
- **Sistema de Control Interno sobre la Información no Financiera (SCIINF):** es el conjunto de procesos que se llevan a cabo para proporcionar seguridad respecto a la información no financiera (riesgos medioambientales, sociales, relativos a las personas, respeto a los derechos humanos, lucha contra la corrupción y soborno e información sobre la sociedad). En 2023, el sistema se ha compuesto de 64 controles, distribuidos en los diferentes ámbitos de esta naturaleza: Medio Ambiente, Empleados, Derechos Humanos y Sostenibilidad.

El mapa global de riesgos consta de 708 riesgos, para lo que se encuentran operativos 1.229 controles (549 bajo responsabilidad de ejecución en Sareb Central y 680 en *servicers*).

El Código de Conducta

Es la máxima manifestación de la cultura corporativa de Sareb y determina el marco al que ha de ajustarse el contenido de las políticas y procedimientos de la compañía.

El Código -aprobado por el Consejo de Administración en 2013 y actualizado por última vez el 26 de octubre de 2022- recoge de forma expresa los compromisos y pautas de comportamiento que han de ser observados y seguidos por las personas incluidas en su ámbito de aplicación.

Los comportamientos de los empleados deben regirse por este marco desde el momento de su incorporación a Sareb. Por ello, las nuevas incorporaciones reciben junto con el contrato laboral un ejemplar del Código de conducta, para el cual se solicita la aceptación expresa y firmada como parte del contenido contractual.

Además, Sareb extiende el cumplimiento del código a la relación con los *servicers* –todos ellos están adheridos al Código de conducta de Sareb-, así como a gestores especialistas y a los principales proveedores, a través de los pliegos recogidos en licitaciones para los contratos.



El Buzón de Denuncias de Sareb⁶

Sareb cuenta con un buzón de denuncias, gestionado por el Departamento de Cumplimiento, para facilitar la comunicación de irregularidades y otras conductas éticamente cuestionables. Dicho canal está a disposición tanto de sus empleados como de terceros relacionados con la compañía –en concreto *servicers* y proveedores.

En 2023 entró en vigor la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, que introduce la obligación para muchas empresas y entidades públicas, entre ellas Sareb, de disponer de Sistemas Internos de Información.

Sareb aprueba en mayo la Política del Sistema Interno de Información y Protección al Informante, actualiza el Procedimiento de Gestión e Investigación de Denuncias y el Reglamento del Órgano de Control interno para adaptarse a esta Ley de Protección al Denunciante.

La gestión del buzón la lleva a cabo un tercero independiente, experto en esa materia. Las denuncias pueden presentarse de forma confidencial -solo con conocimiento del responsable del sistema de información – o de manera anónima, de modo que no es preciso informar de la identidad del denunciante. Asimismo, este mecanismo permite recoger y responder a consultas sobre determinados aspectos y dudas relacionados con el Código de conducta de la compañía.

Para la difusión del buzón y el conocimiento entre sus empleados y los *servicers*, Sareb desarrolla diferentes iniciativas. Entre otras, destacan la celebración de sesiones informativas y formativas presenciales y en remoto, la colocación de cartelera en las ubicaciones donde se encuentra el personal que gestiona los activos de Sareb y la difusión de noticias en la intranet.

En 2023 se han recibido 10 denuncias por los distintos canales de los que dispone Sareb (buzón de denuncias y otros): dos de ellas inadmitidas, una archivada y siete cerradas con medidas correctivas (se trata de denuncias sobre distintas cuestiones, ligadas fundamentalmente a la comercialización de activos, gestión de empleados, protección de datos, etc.). Adicionalmente, se recibieron dos denuncias más, que fueron directamente inadmitidas por el gestor externo al no cumplir criterios de acceso al buzón.

3.5. Gestión y control de los riesgos

La compañía viene realizando una evaluación de los riesgos en toda la organización, lo que ha permitido incorporar un marco de indicadores clave que incluye métricas específicas para cada tipo de riesgo identificado y los umbrales mínimos que activan los planes de actuación.

Sareb cuenta con un modelo de gestión y control de riesgos cuyo objetivo es profundizar en la identificación de las situaciones que pueden dar lugar a la materialización de los riesgos, así como en los procedimientos asociados que se deben llevar a cabo para su mitigación.

El mapa de riesgos de Sareb

La taxonomía de riesgos ha sido objeto de revisión y evolución desde la creación de Sareb en 2012. A continuación, se detalla la taxonomía de riesgos vigente al 31 de diciembre de 2023, aprobada por el Consejo de Administración:

⁶ La compañía se ha adaptado en mayo de 2023 a la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.



| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Integridad</p> | <p>Definición del riesgo: Incumplimiento de normas o de los más elevados principios éticos de general aceptación derivados de deficiencias en los estándares de conducta establecidos por la compañía, en los procedimientos asociados a ellos, o de comportamientos personales impropios. Incluye los riesgos derivados de aspectos legales, penales y fiscales, cuando la causa es debida a ejecución intencionada.</p> |
| | <p>¿Cómo se gestiona?: El riesgo de integridad consta de varios subtipos: conflictos de interés, blanqueo de capitales, riesgo penal, riesgo de privacidad, sanciones fuera del marco de atribuciones y riesgo reputacional por contagio. Cada uno de estos subtipos de riesgo cuenta con una metodología de evaluación y gestión propia, que es aprobada por el Comité de Gestión de Riesgos y Controles, órgano dependiente del Comité de Auditoría, como desarrollo de la Política de Gestión de Riesgos. Las medidas de control pasan por el uso de herramientas ad-hoc para cada una de sus tipologías: desde una herramienta propia para evaluar y gestionar el riesgo, como ocurre con prevención de blanqueo de capitales y privacidad, a cruces con listas internas, mecanizados en los aplicativos de negocio de la compañía, con sus propias alertas y facultades de aprobación. El Órgano de Control Interno es el comité encargado del diseño y evaluación de las medidas de gestión del riesgo de integridad de la compañía.</p> |
| <p style="text-align: center;">Liquidez</p> | <p>Definición del riesgo: Falta de disponibilidad de fondos (o medios para obtenerlos) para atender las obligaciones de pago contraídas.</p> |
| | <p>¿Cómo se gestiona?: Se compone de los siguientes subtipos: pérdida por depósitos de liquidez en entidades con riesgo de contraparte e iliquidez para cubrir la operativa de gasto e inversión.</p> <p>La gestión se realiza mediante análisis de los desequilibrios entre las partidas del balance generadoras de liquidez y las partidas consumidoras de liquidez, y mediante la simulación de situaciones adversas que en el futuro supusieran dificultades de liquidez de la Sociedad e impacto negativo en la cuenta de resultados. Se evalúa en Intervención General a través de la ratio Horizonte de Liquidez (HL) que recoge el número de meses que la liquidez mínima disponible (LMD) cubre los pagos financieros y operativos de un año completo computado desde la fecha de análisis.</p> <p>En cuanto a la gestión del riesgo de contraparte, se tienen en cuenta los siguientes principios: prudencia, diversificación, independencia y orientación a la optimización.</p> |



| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Negocio</p> | <p>Definición del riesgo: Riesgo vinculado a la planificación estratégica y cuya evolución depende igualmente de la de los mercados en los que se desenvuelve la compañía. También se incluye el riesgo derivado de la no adecuación de estrategia de definición del valor transaccional de los activos en relación con la duración temporal de la compañía en línea con el Plan de Negocio.</p> <p>¿Cómo se gestiona?: Este riesgo incluye los siguientes subtipos: precio inmobiliario, implantación de estrategias, toma de posesión por cambios legislativos y tracción comercial.</p> <p>La gestión se basa en seguimiento periódico de actividad frente al presupuesto por cada línea del plan de negocio. En la planificación anual se considera: inclusión de importes no alcanzados en ejercicios posteriores, consideración de desviaciones negativas por líneas de negocio, valoraciones de activos actualizadas y escenarios que contemplen movimientos adversos de mercado.</p> <p>El riesgo de precio inmobiliario se sigue trimestralmente, comparando comportamientos reales con los estimados, así como el volumen de ventas en el sector.</p> <p>Adicionalmente, se cuenta con la evaluación de externo independiente sobre el nivel de cumplimiento de la estrategia y objetivos generales.</p> |
| <p style="text-align: center;">Operacional</p> | <p>Definición del riesgo: Riesgo que proviene de fallos en el procesamiento de las transacciones atribuibles a errores humanos no intencionados o a procesos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas o como consecuencia de eventos externos. En esta taxonomía se incluye el riesgo de externalización. El análisis del riesgo de externalización debe suponer la identificación de aquellos servicios prestados por terceros que tengan o puedan tener un impacto significativo sobre los objetivos y resultados de la Compañía o que supongan una alta dependencia en el proveedor. La gestión y seguimiento de los riesgos de externalización se llevará a cabo por cada una de las áreas responsables del servicio, coordinado desde el área de Compras y Control del Comisionamiento.</p> |



Operacional

¿Cómo se gestiona?: La gestión engloba un conjunto de riesgos de diferente naturaleza: debidos a ejecución de procesos, riesgo tecnológico, elaboración de la información financiera y debidos a causas externas.

Para una gestión eficaz el riesgo se divide en los siguientes subtipos:

- Incapacidad de generación de la información financiera.
- Caídas del sistema: ataques bloqueantes que impiden el rearranque.
- Riesgos de acceso no autorizado a los sistemas de información y a los datos dentro y fuera de la entidad (inadecuada gestión de accesos, ciberataques).
- Externalización: interrupción definitiva/ no retorno/conflicto en operativa de un Servicer.
- Externalización: interrupción definitiva/ no retorno/conflicto en operativa de un proveedor.
- Errores en la elaboración y tomas de decisión sobre las propuestas
- Pérdidas por inacción: judicial y transformación.
- Facturación de gastos no realizados o inflados en mantenimientos y adecuaciones.
- Pérdidas de valor por vandalización o falta de mantenimiento en los activos
- Retrasos significativos en la obtención de licencias, permisos y otras aprobaciones.
- Falta de alineamiento / ejecución de las estrategias Sareb por el Servicer.

En línea con el modelo de las 3 líneas de defensa, las áreas operativas y comerciales representan la primera línea de ejecución de controles, y en materia de riesgo operacional el departamento de Gestión de Riesgos y Control ejecuta la segunda línea.

Para llevar a cabo la verificación del entorno de control diseñado, se planifica trimestralmente el alcance de procesos objeto de revisión, esta planificación se basa en los siguientes criterios: volumen de actividad del trimestre anterior, incidencias detectadas que requieran atención, e informes desfavorables de Auditoría.

La verificación de entorno de control incluye el requerimiento del sistema de control de información financiera (SCIIF), para el que se identifican las cuentas contables con mayor impacto para su monitorización en cumplimiento de los requisitos regulatorios relativos a la aprobación de cuentas anuales.

Asimismo, cabe resaltar que el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Sareb recoge los planes de recuperación y reanudación de la actividad en caso de contingencia.



**Sostenibilidad
y Gestión Social
Responsable**

Definición del riesgo: Riesgos relativos al factor de utilidad social, con una gestión prudente y responsable que garantice la protección de las familias vulnerables, que constituye el eje central que define este riesgo, incluye también el impacto económico y financiero más sostenible y responsable, derivado de la integración de la compañía en cuentas públicas, así como la aplicación de los más elevados principios éticos y estándares de eficiencia en la protección y conservación del medio ambiente, en la protección de los derechos humanos y en la contribución y colaboración con las AAPP en el desarrollo de políticas e iniciativas sociales. Los riesgos “ESG” deben adquirir cada vez una mayor relevancia en todos los ámbitos de la actividad empresarial.

¿Cómo se gestiona?: Este riesgo incluye los siguientes subtipos: gestión inadecuada que no optimice el valor social y económico de los activos, ineficiencia en la implantación de la estrategia, incumplimiento de normas medioambientales, inadecuada gestión de personas y gestión responsable y respetuosa con empleados, clientes proveedores, colectivos y terceros en general.

La gestión de ocupación y vivienda social se gestiona mediante un marco basado en información fiable y trazable que evite generación de bolsas de activos sin posesión, no gestionados o con dudas sobre vulnerabilidad de las personas afectadas.

El riesgo de incumplimiento de normas medioambientales se basa en un seguimiento de la actividad de desarrollo inmobiliario como del mantenimiento de los activos identificando impactos relevantes y medidas a tomar.

En cuanto al riesgo de gestión inadecuada de las personas se identifica la percepción y valoración de los empleados para anticipar posibles situaciones de potencial conflicto y proponer soluciones concretas. Adicionalmente, cabe mencionar el objetivo de reducción de la brecha salarial como actuación prioritaria.



4. Compromiso con la Sociedad y el desarrollo económico

Sareb nació en 2012 con el mandato de desinvertir los activos deteriorados que recibió de un grupo de entidades financieras sucesoras de las cajas de ahorro y sus filiales que fueron objeto de procesos de resolución y saneamiento. En el año 2022, a ese mandato se añadió el principio de sostenibilidad y utilidad social, tras la aprobación del Real Decreto-ley 1/2022, de 18 de enero. Esto ha impulsado las iniciativas en materia de vivienda asequible y social y la incorporación de nuevas prácticas a la gestión de nuestros activos para reforzar su impacto positivo en la sociedad.

El principio de sostenibilidad y utilidad social ha impregnado de forma transversal a toda la actividad de la compañía en todas sus líneas de negocio. Esta actividad se lidera desde la **Dirección de Gestión de Vivienda Social y Asequible, Relaciones Institucionales e Impulso de Balance** donde se gestionan las distintas iniciativas específicas relacionadas con:

1. Impulso del programa de alquiler social con acompañamiento sociolaboral y gestión social de las ocupaciones identificadas como vulnerables.
2. Colaboración con las administraciones públicas (en adelante AA.PP.) en sus diversos niveles (Central, Autonómico o Local) y en diferentes iniciativas, como la puesta a disposición de viviendas terminadas o pendientes de alguna adecuación menor y de suelos en comercialización.
3. Desarrollo de un proyecto para la cesión de suelos de Sareb para la construcción y gestión por inversores privados de vivienda en régimen de alquiler asequible.

Estas iniciativas se acompañan del asesoramiento de un Consejo Asesor en materia de sostenibilidad y utilidad social, formado por expertos de reconocido prestigio en el ámbito de la vivienda social.

Colaboración con las Administraciones Públicas para la puesta a disposición de activos

Sareb promueve la venta de vivienda asequible a las AA.PP. y particulares, así como del resto de sus activos de forma prioritaria a través de canales minoristas. Su compromiso con las administraciones y otras entidades (fundaciones, asociaciones y entidades privadas) se va fortaleciendo año a año.

En marzo de 2023, Sareb pone a disposición de las AA.PP. un conjunto de aproximadamente 21.000 viviendas terminadas para su adquisición, que a priori cumplen con los requisitos necesarios para incorporarse al parque público de vivienda social, local y autonómico. El objeto de esta línea de trabajo es que las administraciones incorporen estas viviendas al parque público en alquiler social y que estos activos contribuyan a la atención de las necesidades del territorio en materia de vivienda social.

En esta línea, la compañía inicia la colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias, mediante la distribución de información sobre la iniciativa de vivienda a los diferentes municipios del territorio español. En julio de 2023, esta acción evoluciona a la firma de un acuerdo entre ambas entidades en el marco de colaboración, difusión de los proyectos y actividad de Sareb en la relación institucional con las administraciones locales.

Este ofrecimiento del perímetro de activos impulsa, por otro lado, una nueva iniciativa focalizada en determinados municipios, en los que la compañía dispone de suelos, sobre los que las corporaciones municipales podrían tener



interés en adquisición, con el objetivo de integrar los activos en el parque público local y destinarlos a los proyectos que más beneficien a los ciudadanos, por ejemplo, parques, centros de salud, aparcamientos, etc. En este aspecto, a finales de 2023 se inicia una campaña para dar visibilidad de dichos suelos y fomentar su adquisición por parte de las AA.PP.

Sareb ha cerrado en 2023 numerosas operaciones de venta de activos con distintos Ayuntamientos y Comunidades Autónomas. A destacar la adquisición de viviendas por parte de INCASOL (Generalitat de Catalunya), IGVS (Xunta de Galicia) y EMVS (Ayuntamiento de Madrid), con objeto de ser destinadas a vivienda para fines sociales en cada territorio.

Cabe recordar que Sareb mantiene desde 2013 un programa de cesión de vivienda a las AA.PP. (autonómicas y locales), para atender los casos de vulnerabilidad con el soporte de sus respectivos Servicios Sociales. Mediante esta iniciativa, la compañía ha puesto a su disposición un volumen relevante de inmuebles para ser destinados a alquileres sociales y asequibles. Todo ello, se ha traducido en la firma a lo largo del tiempo de 63 convenios de cesión de viviendas, de los que 14 se han formalizado con comunidades autónomas, 1 con una fundación privada y los restantes con otras administraciones locales. Las comunidades autónomas con las que más se ha materializado esta línea de colaboración a lo largo de los años son Cataluña, Andalucía, Madrid y Castilla y León.

Las viviendas comprometidas bajo convenios suscritos con las diferentes AA.PP. (y la fundación privada Convento de Santa Clara) se sitúan en torno a 3.400. A cierre del año de 2023, el número de viviendas de Sareb cedidas en convenios de colaboración se sitúa alrededor de 1.700 viviendas.

En paralelo a su actividad desinversora, Sareb muestra su voluntad por contribuir al desarrollo de las economías regionales mediante colaboración con entidades de interés que promuevan su mejora socioeconómica y dar respuesta a las necesidades urbanísticas de cada comarca.

A finales de 2022 se inicia la colaboración con la Fundación Institut Cerdà, impulsada por el Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico, que tiene como objeto analizar y trabajar sobre acciones que contribuyan al Compromiso Empresarial Rural. Esta iniciativa suma la búsqueda de soluciones para los problemas sociales derivados de la 'España vacía' en municipios rurales y la apertura de un nuevo canal para asuntos relacionados con la liquidación de suelos y activos rústicos de la cartera de Sareb. Esta colaboración se ha fomentado en el año 2023, mediante la participación de los representantes de la compañía en grupos de trabajo, eventos y nuevos proyectos de ámbito público-privado.

Asimismo, Sareb se ha adherido este año a la Asociación Española de Gestores de Vivienda y Suelo (AVS), como entidad pública asociada, fomentando la coordinación con otras entidades públicas en materia de vivienda y suelo. En esta línea, la compañía se ha incorporado a los grupos de trabajo de la organización con el objetivo de divulgar y facilitar el desarrollo de la actividad de Sareb, en especial, el programa de alquiler social con acompañamiento sociolaboral.

Por otro lado, la compañía está impulsando la colaboración con los estamentos del Consejo General del Poder Judicial, con el objeto de dar visibilidad a distintas Audiencias Provinciales sobre las iniciativas que se acometen en el programa de alquiler social con acompañamiento sociolaboral y cómo la compañía gestiona, ante cualquier procedimiento judicial, la recuperación de la posesión de los activos de una manera socialmente responsable.

Identificación y gestión de la vulnerabilidad y programa de alquiler social con acompañamiento sociolaboral

Tras añadir a nuestro mandato desinversor el principio de sostenibilidad y utilidad social, Sareb puso en marcha en 2022 un nuevo modelo de gestión de la vulnerabilidad, mediante la identificación de la situación social de las familias que habitan en sus viviendas. Esta iniciativa ha conllevado la realización de un amplio ejercicio de revisión interna de los procedimientos que aplica Sareb para implantar un modelo reforzado de control de riesgos en el proceso de transformación y recuperación de la posesión de activos inmobiliarios.



Esto permite a Sareb identificar las familias vulnerables que habitan en estos inmuebles con el objetivo de fijar una política de gestión diferenciada para cada colectivo.

En el caso de las familias vulnerables, este proceso permite identificarlas de manera anticipada y robusta para derivarlas hacia el programa de alquiler social y acompañamiento de Sareb, aplicando así el principio de sostenibilidad y de utilidad social.

Así, cuando se acredita la situación de vulnerabilidad de un hogar, Sareb ofrece la firma de un alquiler social limitando la renta al 30 % de sus ingresos, condicionado a que la familia se comprometa a participar en un Plan de Acompañamiento Social y en un Plan de Inserción Laboral que tienen como objetivo ayudar a superar su situación de exclusión. Se trata de un compromiso basado en la corresponsabilidad. Estos planes están diseñados para estar plenamente adaptados y personalizados a la situación de cada familia y poder darle seguimiento de forma continuada, facilitando así un canal de proximidad que permita una mayor fluidez en la relación entre las familias y Sareb.

Frente a la situación de partida caracterizada por una gestión reactiva, con casuísticas de ocupación irregulares no segmentadas que conllevan elevados niveles de impago y un deterioro tanto de los activos de Sareb como de su entorno, se da paso a una cartera de viviendas con contratos regularizados en las que residen familias comprometidas con su mejora socioeconómica, con niveles de mora muy reducidos y una mejora del marco local de convivencia. Además, este programa permite mejorar la valoración de las carteras de viviendas cubiertas y se incrementa la generación de ingresos poniendo de manifiesto que la sostenibilidad social y la sostenibilidad económica van de la mano.

Este programa, que se puso en marcha en septiembre de 2022 y está constituido por un perímetro de aproximadamente 10.600 viviendas, en el año 2023 ha permitido formalizar 3.021 planes de acompañamiento y adherir 2.525 personas al plan de inserción laboral, de los cuales 1.885 se mantienen activos en dicho programa a 31 de diciembre de 2023. La iniciativa constituye un pilar básico para la sostenibilidad económica y social del parque de alquiler social de Sareb y se realiza con trabajadores sociales especializados en la gestión de la vulnerabilidad, lo que nos permite aplicar criterios objetivos y estandarizados y se lleva a cabo en estrecha colaboración con los servicios sociales locales. A cierre del 2023, se han alcanzado los objetivos del programa, consistentes en la aplicación de esta política al conjunto de viviendas recibidas por Sareb en la que residen familias vulnerables, gestionándose de forma continua y periódica las nuevas situaciones de vulnerabilidad que se van detectando en la cartera de Sareb, tanto en los activos que se van transformando de préstamos a activos inmobiliarios y que vienen con situaciones ocupacionales no legalizadas o en los activos que sufren nuevas ocupaciones o variación en su situación ocupacional anterior.

Este modelo proactivo de identificación de la vulnerabilidad ha conducido a que Sareb, durante el ejercicio 2023, haya suscrito contratos con entidades especializadas en la visita a los activos a fin de que, por medio de especialistas en gestión social, se puedan detectar situaciones de vulnerabilidad de sus ocupantes a fin de su inclusión en el programa de alquiler social con acompañamiento sociolaboral.

Colaboración público-privada para la construcción de vivienda en régimen de alquiler asequible

A finales del año 2022 se inició el análisis para el lanzamiento del Proyecto Viena, con el objetivo de destinar suelos de Sareb para la construcción de viviendas destinadas al alquiler asequible promovidas por la empresa privada. Los terrenos escogidos para este proyecto, que cuenta con asesoría externa, están repartidos por más de 110 ubicaciones en las que se ha acreditado que existe una notable demanda insatisfecha de alquiler asequible. Estos terrenos permiten la construcción de hasta 10.000 viviendas.

La cartera de suelos de Sareb posibilitará en el futuro incorporar al Proyecto Viena nuevos suelos adicionales para alcanzar el desarrollo total de hasta 15.000 viviendas en régimen de alquiler asequible. La construcción de estos

inmuebles se llevará a cabo en varias fases sobre las que la compañía ha trabajado en 2023 para avanzar hacia la aprobación y puesta en marcha del proyecto.

Consejo Asesor en materia de Sostenibilidad y Utilidad Social de Sareb

Por último, una de las iniciativas de mayor relevancia que materializa Sareb a principios de 2023, es la creación del Consejo Asesor en materia de Sostenibilidad y Utilidad Social. El objetivo de la existencia de este Consejo Asesor es dotar a la compañía y a sus órganos de gobierno de un asesoramiento externo y experto en la materia. Para ello, mantiene una línea de trabajo constante y se constituye como un foro de reflexión en el que se comparte el conocimiento sobre los cambios sociales y legislativos en materia de sostenibilidad y utilidad social que afecten a Sareb. El Consejo también valora la evolución de proyectos puestos ya en marcha y sugiere nuevas iniciativas o cambios en las políticas de la compañía.

Este Consejo está presidido por el presidente de la compañía, Javier Torres, y forman parte de él los economistas Antón Costas y Carme Trilla, la arquitecta Fuensanta Nieto, la abogada Núria Lambea-Llop y el director de Vivienda Asequible y Social de Sareb, Pau Pérez de Acha y la directora de Asesoría Jurídica de Sareb, Teresa Palacios. Todos los miembros externos que se han incorporado a este Consejo son figuras de reconocido prestigio en el ámbito de la vivienda social y participan en este órgano sin percibir remuneración alguna por esta labor. El Consejo mantiene reuniones trimestrales que se celebran en Madrid, donde tiene la sede la compañía, y en Barcelona, donde se ubica el equipo de Vivienda Asequible y Social de Sareb.

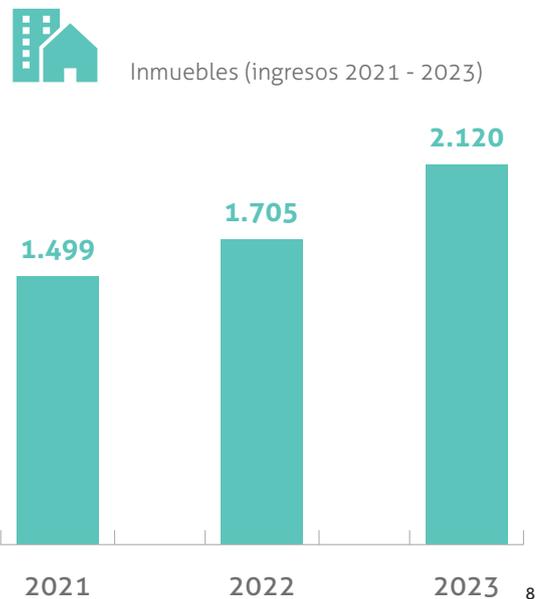
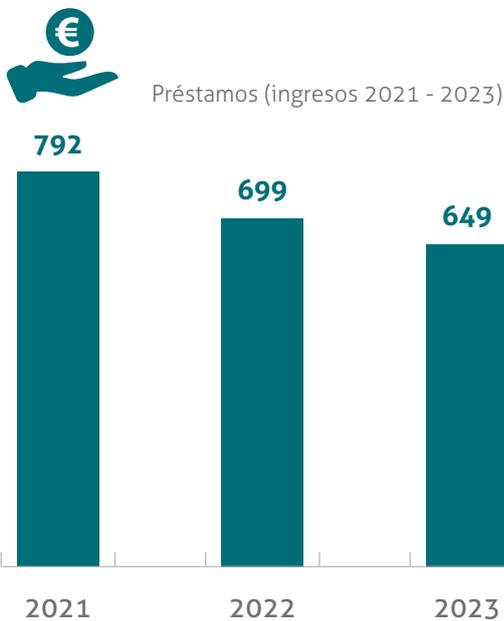
Perfil de los miembros externos del Consejo Asesor:

- **Antón Costas** es economista, catedrático de Política Económica de la Universidad de Barcelona y ha presidido el Círculo de Economía de Barcelona (2013- 2016). Desde abril de 2021 es presidente del Consejo Económico y Social de España. Cuenta con numerosas publicaciones, premios y reconocimientos.
- **Carme Trilla** es economista y la presidenta de la Fundación Habitat3 y del Observatorio Metropolitano de la Vivienda de Barcelona, así como colaboradora de Cáritas Diocesana de Barcelona en temas de vivienda social e inclusión. Además, fue directora general y secretaria general de Vivienda de la Generalitat de Cataluña. Carme ha sido recientemente galardonada con la Cruz de San Jordi por su trayectoria profesional y por su compromiso e implicación en el ámbito del acceso a la vivienda, desde las vertientes social, económica y de políticas públicas.
- **Fuensanta Nieto** es arquitecta por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid (ETSAM) y máster por la Universidad de Columbia de Nueva York (EEUU). Es socia fundadora de Nieto Sobejano Arquitectos en España y Alemania, prestigioso estudio de arquitectura que con sus proyectos ha hecho valiosas aportaciones a la vivienda social. Ha recibido diversos premios y condecoraciones internacionales, entre ellas la medalla Alvar Aalto.
- **Núria Lambea-Llop** es doctora en Derecho y subdirectora de la Cátedra UNESCO de Vivienda de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona). Codirige el Postgrado en Políticas de Vivienda de la Fundació Universitat Rovira i Virgili y ha intervenido en varios proyectos académicos nacionales e internacionales en materia de políticas de vivienda, vivienda social y asequible y cuenta con numerosas publicaciones en este ámbito.

5. El negocio en 2023

5.1. Principales magnitudes

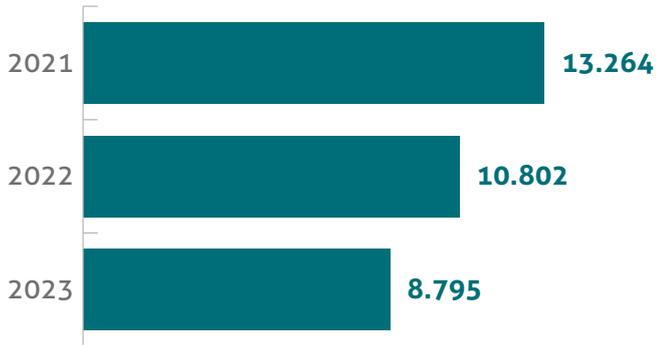
Avances en el cumplimiento del mandato



⁷ La cifra de ingresos no incluye el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados, por tratarse de un apunte de naturaleza contable correspondiente a la reversión de intereses devengados activados considerados no recuperables, sin impacto en términos de negocio, ya que no supone movimiento de caja. Considerando dicho ajuste los ingresos totales de Sareb han ascendido a 2.748 millones de euros.

⁸ La cifra de ingresos procedentes de venta de inmuebles incluye las correspondientes al negocio de cartera para desinversión (incluido rentas facturadas), por 1.506 millones de euros, así como las procedentes de los negocios de generación de valor (551 millones de euros) y social (63 millones de euros).

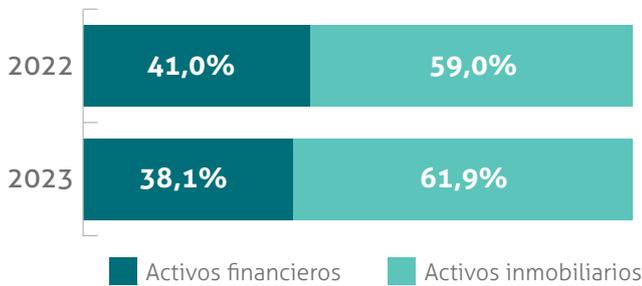
Cartera de activos financieros (M€)
-18,6 % 2023-2022



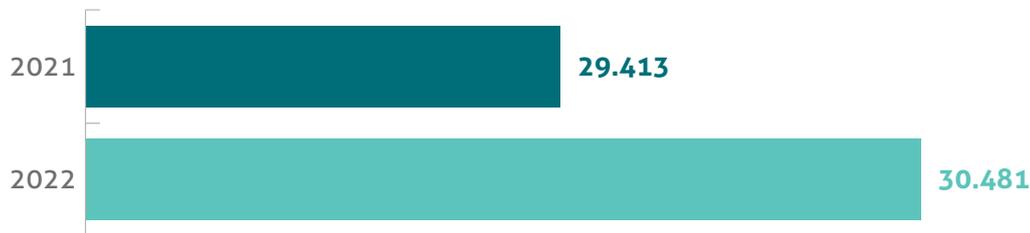
Cartera de activos inmobiliarios (M€)
-7,8 % 2023-2022



Cartera de activos
-12,2 % 2023-2022



Saldo de deuda viva
-3,5 % 2023-2022



5.2. Evolución del Plan de negocio

A inicios del ejercicio 2024, y al igual que el ejercicio pasado, Sareb ha procedido a actualizar sus proyecciones financieras que se sustentan en el Plan de Negocio y Estratégico aprobado por el Consejo de Administración de Sareb en el primer trimestre del ejercicio 2023 y que asienta las líneas estratégicas a aplicar por Sareb para liquidar su cartera conforme al mandato establecido.

Las líneas estratégicas de Sareb pretenden compatibilizar un doble objetivo. Por un lado, optimizar el valor económico de la cartera, maximizando el valor de la misma y, en consecuencia, la amortización de la deuda senior de la Compañía. Por otro lado, aplicar el principio de gestión social de los activos, mediante la inclusión de un modelo de gestión específico para aquellas familias vulnerables que habitan viviendas de Sareb.



Claves del Plan de Negocio y Estratégico

El Plan de Negocio y Estratégico de Sareb se apoya en tres negocios diferenciados para poder lograr los objetivos previstos y poder maximizar el valor económico y social en la gestión y desinversión de la cartera.

En primer lugar, contamos con la **actividad social**, introducida como consecuencia de la entrada en vigor del RD 1/2022, que incorporó el principio de sostenibilidad y utilidad social como uno de los principios generales de actuación a los efectos del cumplimiento de sus funciones.

Los objetivos principales de esta nueva vertiente social son los siguientes:

- Implantar un modelo de gestión social centrado en ofrecer una solución habitacional y de desarrollo para todas aquellas familias vulnerables que habitan pisos propiedad de Sareb. Dicho modelo de gestión se apoya en la firma de un contrato de alquiler social con acompañamiento que contenga unas condiciones acordes a la situación económico-social de las familias que habitan dichos pisos. Adicionalmente, el modelo de gestión se centra en ofrecer la posibilidad de progresar social, laboral y económicamente a los residentes mediante la inclusión de los mismos en un programa de acompañamiento social y de inserción laboral.
- En paralelo, Sareb ha segmentado unos suelos para los cuales la estrategia se centra en la cesión de los derechos de superficie a promotores privados para que estos los usen para la promoción de viviendas destinadas a alquiler asequible, aumentando de este modo el parque de este tipo de vivienda en alquiler en un rango comprendido entre 10.000 y 15.000 unidades.
- Por otro lado, la cartera de los activos residenciales de Sareb se compone, fundamentalmente, de viviendas de precios asequibles para los ciudadanos (el precio medio de venta al público en 2023 ha ascendido a 90.000 euros aproximadamente). La estrategia comercial en estos activos es la de su venta minorista a clientes particulares.
- Sareb, en la segmentación de su cartera, focaliza sus esfuerzos en identificar todos aquellos activos en los cuales su valor económico es limitado, por lo que la estrategia se centra en potenciar su valor social, mediante el ofrecimiento de los mismos a las Administraciones Públicas regionales y locales, para que éstas puedan destinarlos a usos sociales.

En segundo lugar, el **negocio de desinversión** tiene como objetivo principal acelerar al máximo los flujos de desinversión, priorizando las ventas con el objetivo último de liquidar la totalidad de la cartera en el ejercicio 2027 (fecha final del mandato de Sareb). La estrategia en el negocio de desinversión es distinta en función de la naturaleza de los activos en función de la segmentación realizada:

Activos Financieros:

- Explotación de vías de recobro, por un lado, en préstamos performing y, por otro lado, en préstamos sin garantía y/o préstamos garantizados con colaterales de difícil realización.
- Préstamos donde se busca la venta a un valor atractivo para Sareb y, de forma subsidiaria, si esta venta no es posible, su transformación en activo inmobiliario para su gestión desde el balance de la compañía.
- Préstamos con colaterales en los que se identifica un potencial recorrido de generación de valor por su gestión como propietario del activo, y cuya estrategia asociada es la transformación en activo inmobiliario, para posteriormente proceder a su venta.

Activos Inmobiliarios:

- Activos en los que la prioridad es su venta, dado que no presentan un recorrido adicional de valor.
- Venta en canales minoristas, minimizando al máximo las ventas institucionales y mediante una gestión muy activa de ajuste de precios de los activos a su nivel transaccionable.



Por último, contamos con un negocio de **generación de valor**, que se focaliza en todos aquellos activos en los cuales se identifica un potencial recorrido de valor a través del desarrollo urbanístico y/o su promoción inmobiliaria. Este negocio se ejecuta a través de 3 vías:

- Promoción inmobiliaria: mediante suelos finalistas propios o sobre terrenos que figuran como garantía de préstamos o créditos, y que en el futuro formarán parte del balance de Sareb. Esta actividad se desarrolla, principalmente, a través del Fondo de Activos Bancarios (FAB) Árqura Homes.
- Finalización de obras paradas sin terminar: una parte de la cartera está constituida por obras paralizadas y con distintos grados de avance, cuya finalización y venta como viviendas terminadas puede generar un importante valor para la compañía, además de proporcionar una mejora en los ámbitos urbanos consolidados en los que se encuentran dichas obras, al añadir un valor adicional por la finalización de las estructuras.
- Desarrollo urbanístico de suelos: Sareb ha realizado un análisis individualizado de su cartera de suelos, identificando un perímetro en el que se observa una generación de valor a través de su desarrollo. Dicho desarrollo está previsto que se realice a través de un gestor especialista, Serviland, seleccionado por Sareb para esta labor en el año 2021, y que se hizo cargo de la gestión completa de los activos a mediados del año 2022.

En el caso del negocio de desinversión, se ejecuta a través de dos *servicers* generalistas, seleccionados dentro del denominado Proyecto "SMO". En el caso de los negocios social y de generación de valor, se ejecutan a través de gestores especialistas.

Evolución del Plan de Negocio en 2023

El ejercicio 2023 ha estado marcado para Sareb por la estabilización de los contratos de *servicers* generalistas "SMO" encargados de ejecutar el contrato de desinversión de la Sociedad. Dichos contratos entraron en vigor a lo largo del último semestre del ejercicio 2022, mediante la migración de la totalidad de la cartera de activos financieros e inmobiliarios para desinversión, por lo que durante los primeros meses del ejercicio 2023 se observa un nivel de actividad menor, fruto de una fase de estabilización y conocimiento de la cartera por parte de estos dos nuevos *servicers* generalistas.

Durante el segundo semestre del ejercicio 2023, el mayor conocimiento de la cartera y estabilización de los procesos se han traducido en un incremento sustancial de la actividad respecto a lo observado en el primer semestre. Dicho incremento de la actividad ha permitido que durante este segundo semestre se haya logrado una significativa convergencia presupuestaria (103% del objetivo del semestre), habiendo conseguido alcanzar un 92 % de los objetivos de ingresos fijados para el conjunto del ejercicio 2023. La estrategia comercial de Sareb continúa siendo venta minorista, permitiendo de este modo maximizar el valor de los activos en cartera.

Durante el ejercicio 2023 se han producido diversas huelgas que han afectado al sector de la administración de Justicia, que se han traducido en un alargamiento de los plazos judiciales empleados para la transformación de activos financieros en inmobiliarios. En consecuencia, la actividad de transformación del ejercicio 2023 se ha quedado cerca del 60 % del objetivo presupuestario, encontrándose dicho déficit concentrado en las líneas de transformación hipotecaria y concursal, no habiendo podido ser compensado con el sobrecumplimiento logrado en las líneas de transformación amistosa (daciones).

Como consecuencia de este alargamiento de los plazos judiciales y el horizonte temporal de Sareb (4 años de actividad remanente) se ha tenido que reconsiderar la estrategia de transformación de Sareb, siendo más exigente en la recuperación de valor que se espera a través de la transformación, priorizando la desinversión como Activo Financiero en los casos restantes.

En el plano macroeconómico, durante el ejercicio 2023 se ha continuado observando crecimiento de los precios, pero a un nivel inferior a lo observado en 2022 (3,1 % en 2023 vs 5,7 % en 2022). Dicho incremento de precios



ha logrado contenerse mediante la subida de los principales tipos de interés de referencia. En términos de PIB, el crecimiento económico de la economía española durante el ejercicio 2023 se ha situado en el 2,0 % volviendo a mostrar síntomas de fortalecimiento y estabilización.

En relación con los gastos (tanto de explotación como de comercialización), en el ejercicio 2023 se han mantenido las líneas de ejercicios previos de contención y eficiencia presupuestaria. En consecuencia, los gastos registrados han alcanzado un 68% del presupuesto debido, en parte, a unos menores volúmenes de transformación, pero también por una contención de los costes generales y de mantenimiento, así como los asociados a la gestión de la cartera, gracias al menor coste asociado a este servicio contemplado en el contrato SMO.

Por naturaleza de gastos:

- Los costes de comercialización aumentan ligeramente respecto a los incurridos en el ejercicio anterior, debido al mayor volumen de ventas generado en 2023.
- Por otro lado, los costes de transformación se han visto reducidos en un 27 %, pasando a 75 millones de euros respecto a los 103 millones de euros del ejercicio anterior. Dicha reducción se produce en parte por un menor volumen transformado, pero también por una menor carga fiscal derivada de los procesos de transformación, al haberse incorporado al balance un menor volumen de producto residencial y un mayor volumen de suelos.
- Adicionalmente, se ha seguido apostando en el ejercicio 2023 por la adecuación del producto residencial, como medida para incrementar y maximizar el valor del producto residencial, los niveles de rotación y su venta a clientes minoristas. Debe tenerse en cuenta que el producto residencial recibido por Sareb como fruto de la recuperación de sus préstamos y créditos -proceso que suele prolongarse durante varios años- se encuentra, generalmente, en un deficiente estado de conservación y mantenimiento. El gasto de esta partida asciende a 46 millones de euros, 28 millones de euros menos que el mismo periodo de 2022.
- Los gastos de mantenimiento de los activos también se han visto reducidos respecto al ejercicio anterior, así como los asociados a la gestión de la cartera, debido al menor coste en relación a este servicio en el contrato SMO.
- Por último, la Compañía ha continuado potenciando reducciones significativas de los costes de estructura, especialmente de aquellas partidas relacionadas con los costes de tecnología -los cuales se han visto reducidos adaptándose al nuevo mapa tecnológico derivado del nuevo modelo de gestión tras la entrada en vigor de SMO- así como los costes de personal, los cuales se van adaptando gradualmente al modelo de actividad de la compañía. Dichos esfuerzos se han traducido en una reducción de 21 millones de euros respecto a 2022 (un 30 % menos).

¿Qué riesgos pueden afectar al Plan de Negocio de Sareb?

Más allá de los propios riesgos inherentes al mercado inmobiliario y la actividad económica, la Compañía tiene identificados los siguientes riesgos relevantes:

- a. La cartera de activos pendientes de desinvertir cuenta con un volumen de 8.795 millones de euros de valor neto contable de Activos Financieros y 14.309 millones de euros de Activos Inmobiliarios, para los cuales se cuenta con un horizonte temporal hasta el ejercicio 2027. Para poder cumplir este plazo, es fundamental que se agilicen los plazos de toma de posesión, saneamiento y publicación, especialmente de los activos residenciales, debido a su porcentaje significativo de ocupación irregular y al estado general de deterioro con el que se reciben, derivado de la deficiente gestión y mantenimiento por parte de los promotores que impagan sus créditos a Sareb.

Por otro lado, el volumen de suelos pendientes de desinvertir, así como el perfil de la cartera, hace necesario que Sareb adapte sus redes comerciales conforme va modificándose el perfil de dicha cartera.

De este modo, durante los próximos ejercicios será necesario adaptar esta red comercial recurriendo a compradores locales con presencia en ubicaciones con población reducida.

Adicionalmente, el alargamiento de los plazos judiciales también puede impactar en la transformación y posterior venta de los activos inmobiliarios, motivo por el cual la estrategia de Sareb es más exigente con el retorno necesario para la transformación.

- b. En cuanto al negocio de desarrollo de valor, la ejecución del Plan de Negocio implica la promoción o desarrollo urbanístico de aquellos activos en los cuales se ha identificado un recorrido de valor. Por ello, adicionalmente a los riesgos inherentes de la actividad promotora, el cumplimiento de los plazos previstos resulta crucial, teniendo en cuenta el horizonte temporal remanente de Sareb.
- c. Por último, existe un riesgo asociado al mercado y la posibilidad de que los grandes fondos de inversión ejerzan una mayor presión sobre el mercado en el caso que decidiesen desinvertir de manera masiva sus carteras con una estrategia agresiva de descuentos de precios. Este hecho podría impactar negativamente en el valor de mercado de los inmuebles de Sareb.

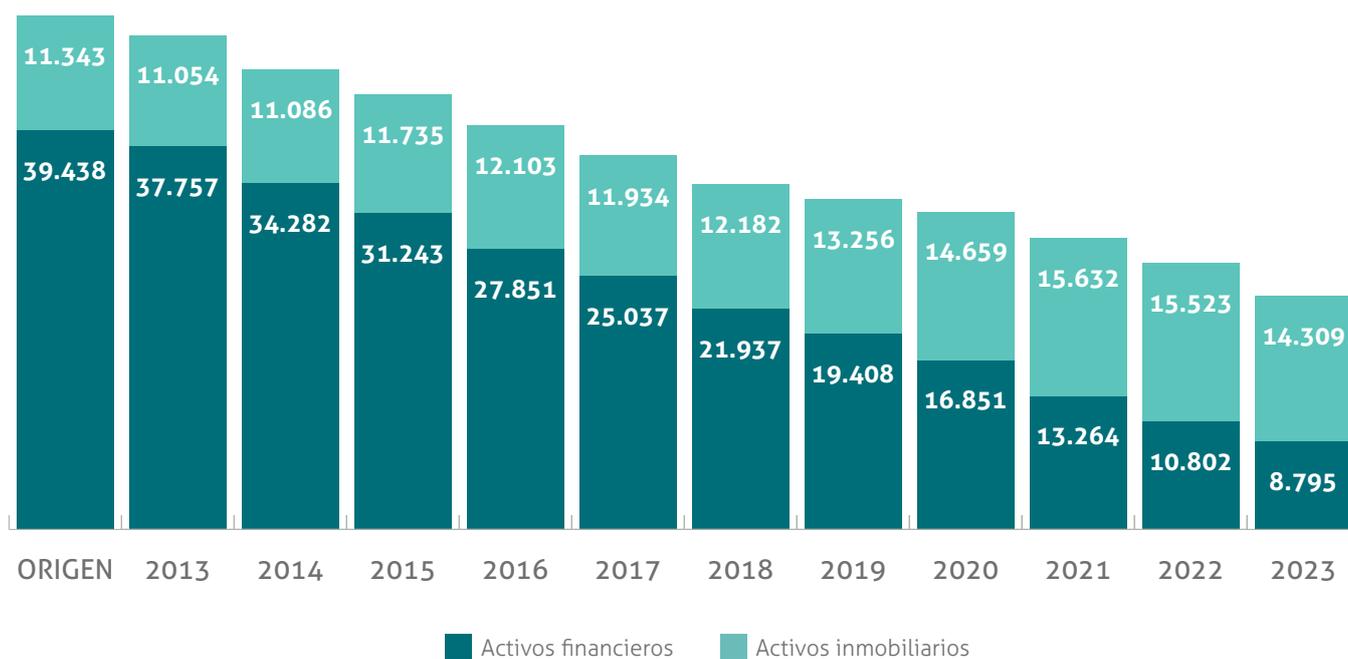
5.3. La cartera: préstamos e inmuebles

La cartera de activos de Sareb se ha reducido un 54,5 % desde su origen

Sareb ha continuado avanzando en el proceso de desinversión de su cartera de activos, que en 2023 se ha reducido en 3.220 millones de euros, hasta los 23.104 millones de euros. Si se compara con la cartera recibida en origen, de 50.781 millones de euros, esta cifra supone una reducción del 54,5 %.

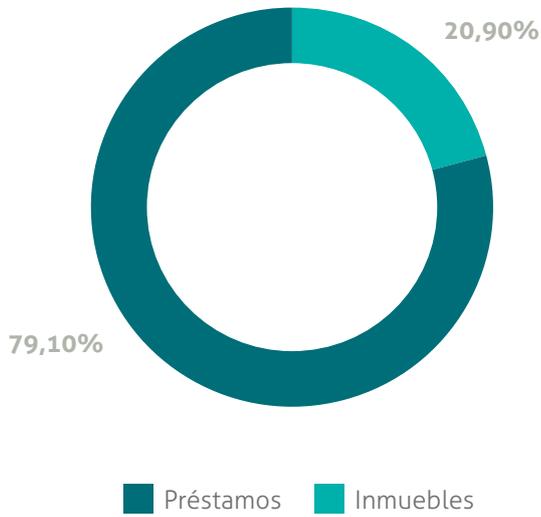
En cuanto al número de activos, derivado del esfuerzo comercial realizado y los reducidos volúmenes de transformación (de activos financieros en activos inmobiliarios) durante 2023, la cartera se ha reducido hasta las 188.393 unidades.

Evolución de la cartera (M€ VNC)

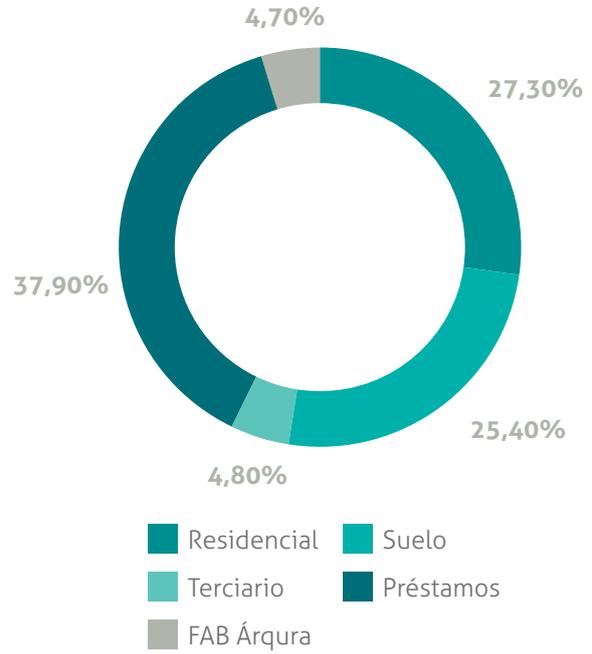




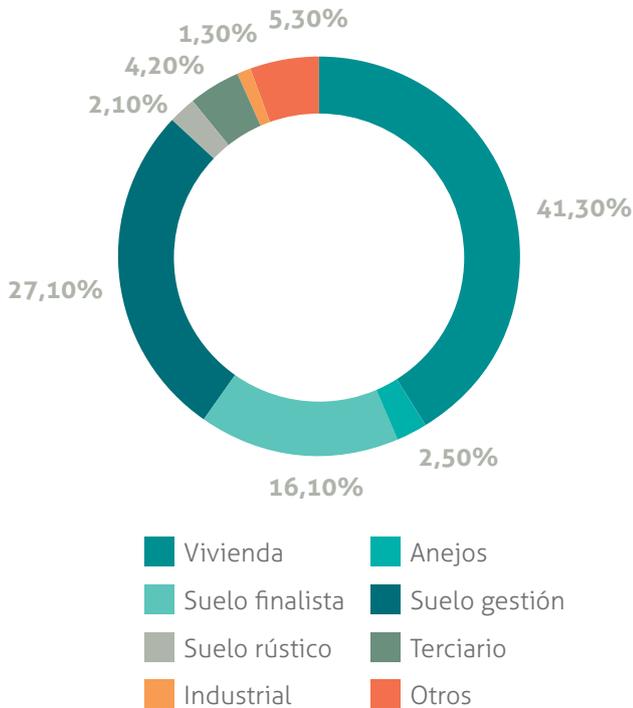
Composición de la cartera
(% sobre número de activos)



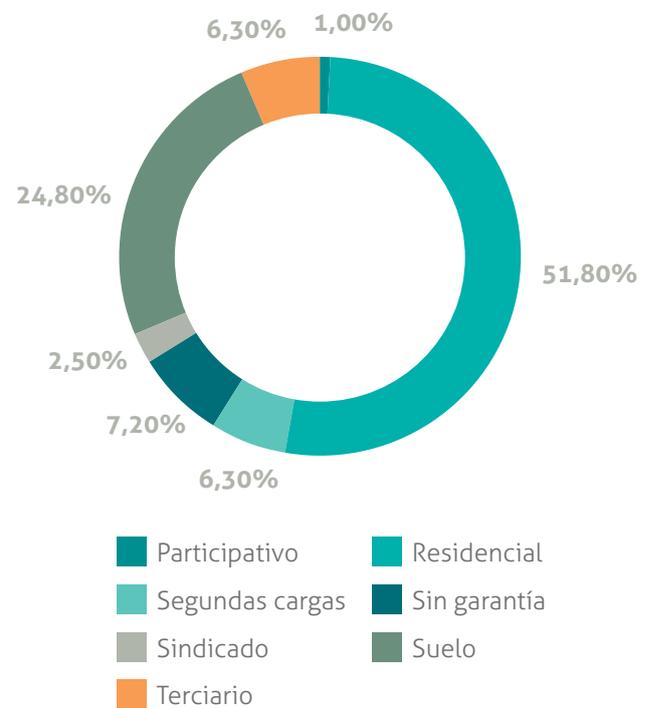
Desglose por tipología de activos
(% sobre millones de euros)



Desglose de activos inmobiliarios por tipología
(% sobre millones de euros)

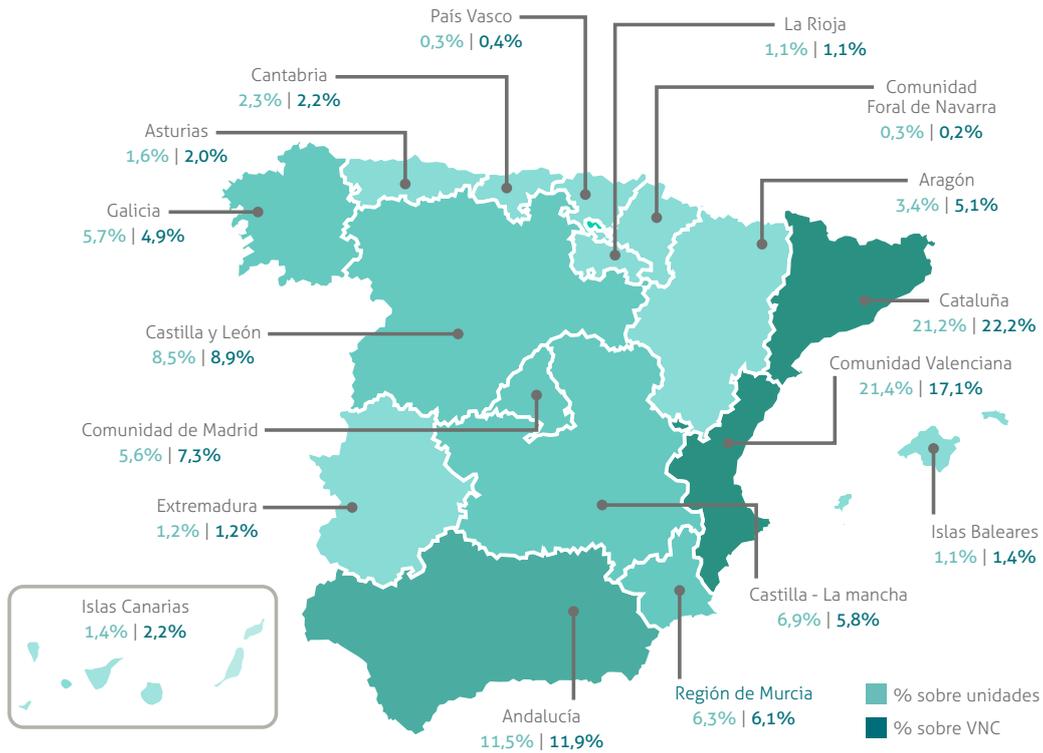


Desglose de activos financieros por tipo de garantía
(% sobre millones de euros)

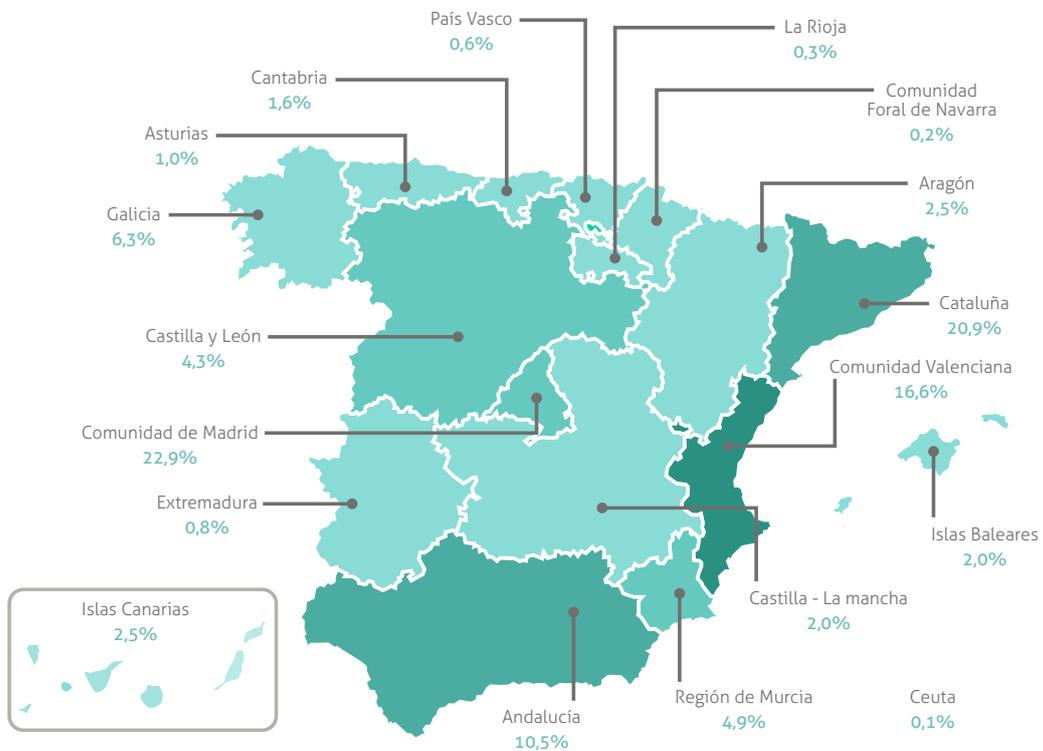




Desglose geográfico de la cartera de activos inmobiliarios (% sobre unidades y sobre millones de euros)⁹



Desglose geográfico de la cartera de préstamos (% sobre millones de euros)



⁹ No incluye datos de FAB Árqura.

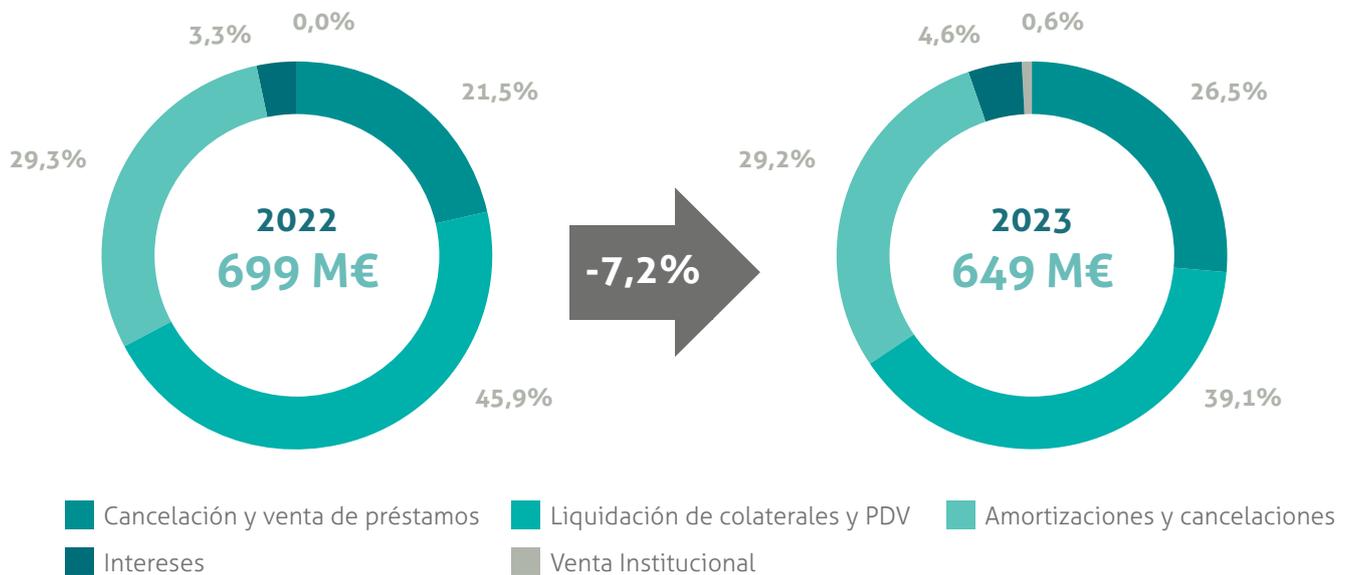
5.4. La gestión y venta de préstamos

Los ingresos derivados de la gestión y venta de préstamos han supuesto el 23,3 % del volumen total de la cifra de negocio en 2023.¹⁰

Fruto de la estrategia de la compañía y de los procesos de venta y transformación de activos, la cartera total de préstamos se ha reducido en 2023 un 18,6 % con respecto a la del cierre de 2022, hasta los 8.795 millones de euros. Esto supone una disminución de 2.006 millones de euros, habiendo reducido la compañía desde su origen un 77,7 % su cartera de activos financieros.

La gestión y venta de préstamos ha supuesto unos ingresos en 2023 de 649 millones de euros¹¹, un 7,2 % menos que en 2022. Esta disminución viene motivada por la progresiva reducción del tamaño de este segmento de la cartera y la adaptación de su precio a las condiciones actuales del mercado, así como por la priorización en la generación de valor como parte de la estrategia corporativa, evitando la venta de préstamos con colaterales de alta calidad y, por tanto, con un recorrido de valor a través de una gestión inmobiliaria en Sareb.

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



En lo que a gestión y venta de préstamos se refiere, durante el ejercicio 2023, el enfoque estratégico se ha basado principalmente en incrementar los niveles de desinversión, en detrimento del proceso de transformación, más complejo debido a las huelgas acontecidas a lo largo del año en el ámbito de justicia.

Para ello, las principales medidas adoptadas han sido:

1. Revisión de la segmentación de la cartera, a efectos de identificar aquellos préstamos y colaterales con escaso potencial de generación de valor y/o cuyo proceso de transformación supondría tener que hacer frente a dificultades en términos de plazos de conversión, así como necesarios para su posterior venta en el mercado.
2. Adaptación de los precios de la cartera a rangos de mercado, favoreciendo de este modo la atracción comercial de la misma.

¹⁰ Excluyendo el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados.

¹¹ Excluyendo el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados.

3. Revisión y foco en aprovechar las políticas de ajuste de precio estimadas en los presupuestos internos de la Compañía.

Como consecuencia de lo anterior, se han generado ingresos procedentes de la línea de cancelación y venta de préstamos por importe de 172 millones de euros, lo que supone un incremento del 14,3 % respecto a 2022; esto es, 22 millones de euros más que en dicho periodo.

La línea de amortizaciones y cancelaciones¹² se ha mantenido estable respecto al año anterior, con un peso relativo del 29,2 % sobre el total de ingresos por venta de préstamos del año. Respecto a los intereses cobrados, aportan un total de 30 millones de euros de ingreso, un 29 % más que en 2022, consecuencia de una gestión más activa del proceso de recobro.

Por su parte, la línea de PDV ("Planes de Dinamización de Ventas") y liquidación de colaterales¹³ disminuye su peso relativo al 39,1 %, con una generación de ingresos de 254 millones de euros; esto es, un 20,9 % menos que en 2022. Este comportamiento obedece principalmente a la revisión de la segmentación de la cartera, reduciéndose el volumen de posiciones en las que se aprecia capacidad real de generación de valor vía transformación, así como a las diversas huelgas acontecidas en 2023 en el entorno judicial y de los funcionarios de la administración de justicia. Esto último ha supuesto una ralentización en los procedimientos de ejecución hipotecaria y de celebración de subastas, limitando las adjudicaciones de colaterales a terceros.

Estrategias de gestión y venta de préstamos



¹² Esta línea de negocio genera ingresos a la compañía procedentes del cobro sin quita de los importes adeudados por sus acreditadas, ya sea por vencimientos de calendario, o por gestión de recobro, o por amortizaciones anticipadas en posiciones al corriente de pago.

¹³ PDV corresponde con las siglas de Plan de Dinamización de Ventas, un mecanismo mediante el cual Sareb acuerda con el promotor la venta ordenada de colaterales directamente desde el balance del mismo, facilitando así su desinversión. Misma figura que la liquidación de colateral, con la excepción que ésta última no conlleva la firma de ningún acuerdo entra la compañía y sus acreditadas.

Planes de Dinamización de Ventas y liquidación de colaterales

Los Planes de Dinamización de Ventas (PDV), previo acuerdo con el promotor, facilitan la venta de los inmuebles – promociones residenciales o edificios singulares– que figuran como garantías de los préstamos directamente desde el balance de los deudores, lo que permite a éstos reducir sus deudas con Sareb, y a ésta vender colaterales desde el balance promotor, evitando así los costes y plazos asociados a la transformación del colateral.

Esta estrategia tuvo un importante peso durante los primeros años de actividad de la compañía, si bien, tras la migración a los nuevos *servicers* generalistas bajo el modelo SMO, se produjo el vencimiento de muchos contratos. A lo largo del ejercicio 2023, y debido al potencial que se observa en esta línea de negocio como mecanismo de desinversión, se han renovado los contratos vencidos y se han firmado nuevos contratos, incrementando el perímetro disponible en más del 50 %. A este incremento de cartera se ha unido la aplicación de diversas palancas, tales como ayudas a inquilinos o compradores, orientadas a mejorar la tracción comercial de la cartera y la generación de ingresos. Fruto de estas medidas, se espera a futuro una mejora en el desempeño en esta línea de negocio.

Por el contrario, las ventas mediante procedimientos de liquidación de colateral no requieren la firma de un acuerdo ad-hoc previo con el promotor. Del total de ingreso generado mediante operaciones de PDV y liquidación de colateral, éstas últimas representan el 79,1 % (54,2 % en activos de tipo singular, frente al 24,9 % en los de naturaleza residencial).

A lo largo de 2023 se han vendido 3.429 inmuebles a través de ventas consensuadas (4.376 unidades en 2022), de las que el 84 % corresponden a ventas de activos residenciales. Destaca el comportamiento de las ventas procedentes de colaterales tipo suelo, que han experimentado una disminución del 77,6 % respecto a las formalizadas en 2022. En dicho año, el desempeño en las ventas de colaterales tipo suelo fue muy bueno, lo que, unido al menor volumen de ventas en esta línea en 2023, justificaría este comportamiento.

Inmuebles vendidos desde el balance del promotor por tipología (unidades)



Ingresos por venta de inmuebles vendidos desde el balance del promotor por tipología (M€)





Transformación del balance

Sareb preserva el valor de sus activos favoreciendo su transformación en aquellos casos en los cuales existe potencial de generación de valor.

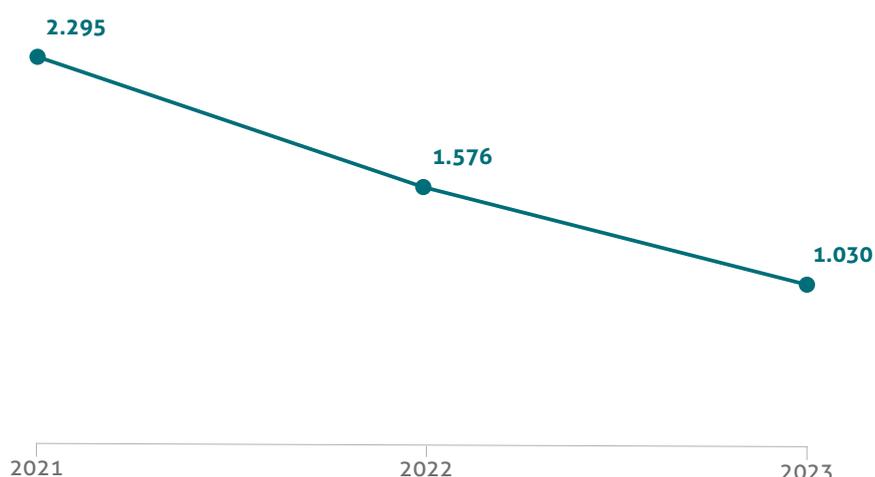
La transformación consiste en la conversión de los préstamos, mayoritariamente impagados, –menos líquidos para la venta– en inmuebles, mediante procesos de ejecución judicial o dación que, cuando concluyen, permiten la incorporación a la cartera de Sareb de activos inmobiliarios que figuraban como garantía de activos financieros.

Si bien este proceso implica asumir unos plazos más dilatados –con frecuencia conlleva varios años–, es determinante para Sareb preservar el valor de los activos y evitar la venta de los préstamos en el mercado institucional con importantes descuentos, permitiendo de este modo diversificar la oferta inmobiliaria de la compañía y poder desinvertir dichos colaterales en mercados minoristas. Dado el horizonte temporal hasta la liquidación de Sareb, a lo largo de 2023 se ha revisado en detalle la estrategia de transformación, analizando en profundidad la cartera de colaterales y su potencial de generación de valor. De esta forma, la compañía está aplicando criterios mucho más selectivos que promueven la transformación únicamente en aquellos casos en los que el potencial de generación de valor sea evidente y los plazos de conversión y posterior venta del inmueble se ajusten a la duración remanente de su mandato.

Este proceso de transformación se adecúa, por tanto, a la situación particular que presenta cada uno de los préstamos en cartera de Sareb y sus colaterales asociados –respecto a la disposición de colaboración del deudor, la propia situación procesal y la tipología y situación concreta de las garantías afectas al préstamo– y se articula mediante tres instrumentos: dación, concurso y demanda hipotecaria.

En 2023 Sareb ha incorporado en su balance un total de 10.889 nuevos inmuebles por valor neto contable de 1.029,7 millones de euros. La progresiva reducción del balance de activos financieros, unida a la ralentización de los plazos judiciales necesarios para completar el proceso de transformación motivada por las huelgas de los letrados y otros funcionarios de la Administración de Justicia, ha provocado que el volumen transformado se haya reducido un 35 % respecto a la cifra del ejercicio 2022.

Evolución de la transformación de préstamos a inmuebles (M€)



5.5. La gestión y venta de inmuebles

Sareb vuelve a conseguir en 2023 su récord histórico de venta de inmuebles.

Como resultado de la aplicación de la estrategia corporativa orientada a la desinversión ordenada de activos inmobiliarios mediante canales minoristas y el desarrollo y promoción inmobiliaria para la generación de valor, así como consecuencia



del menor volumen de entrada de nuevos activos procedentes del proceso de transformación de balance, la cartera total de activos inmobiliarios ha disminuido un 7,8 % respecto al ejercicio anterior. A cierre de 2023 el valor neto contable de la cartera asciende a 14.309 millones de euros, lo que supone una reducción de 1.214 millones de euros en el ejercicio.

La normalización de la actividad tras el proceso de migración a los nuevos *servicers* generalistas llevado a cabo en la segunda parte del ejercicio 2022 y las políticas corporativas aplicadas a efectos de mejorar la tracción comercial de la cartera, han permitido a Sareb mejorar el récord histórico de venta de inmuebles alcanzado en el pasado ejercicio. Las ventas de la cartera para desinversión en 2023 han ascendido a 1.478 millones de euros, sin considerar las rentas facturadas por alquiler de inmuebles, frente a los 1.394 millones de euros de 2022; esto ha supuesto un incremento del 6,0 %. En número de unidades -considerando las correspondientes a residencial, suelo, terciario y obras paradas-, la compañía ha comercializado 26.262 unidades, frente a las 19.128 unidades de 2022, lo que supone un incremento del 37,3 % respecto al año anterior.

En las ventas del ejercicio 2023, Sareb ha tenido presente la segmentación de la cartera, replicando el perfil de liquidez de los activos de la misma, evitando vender solo aquellos activos más líquidos y mantener lo más ilíquidos en cartera, hecho que comprometería la generación de ingresos en años futuros.

Adicionalmente, en 2023 Sareb ha vendido 3.429 activos desde el balance de los promotores, según se ha expuesto anteriormente.

En 2023, ha sido significativa la fuerte recuperación de la actividad en el segmento de terciario, así como el impulso a final de año en el segmento de residencial, lo que ha generado un importante cambio de ritmo en la desinversión de esta parte del balance, necesario para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocio de la compañía. De este modo, las ventas de estos activos alcanzaron un volumen de 263 millones de euros en terciario y 820 millones de euros en residencial, lo que representa un incremento del 16,3 % en terciario (sin tener en cuenta las operaciones de Venta Institucional realizadas en el 2022, dicho crecimiento ascendería al 60%) y estabilización en las ventas de residencial respecto a 2022.

Sareb ha continuado priorizando la venta de los activos a través del mercado minorista (es decir, a particulares y empresas fuera del ámbito de los inversores institucionales) y administraciones públicas, que ha aportado el 70 % del total de ingresos por venta en 2023. Con esta estrategia, Sareb busca optimizar el precio de venta de sus activos y evitar los importantes descuentos que se exigen en los mercados institucionales.

Residencial

La situación del mercado ha sido buena durante la mayor parte de 2023 y se ha observado un impulso en las ventas de la compañía en el cuarto trimestre, motivada principalmente por las medidas aplicadas para mejorar la tracción comercial de la cartera, así como por el esfuerzo realizado en términos administrativos y de gestión para conseguir formalizar el buen volumen de stock existente en los últimos meses del año. Si bien se ha conseguido salvar el bajo nivel de ofertas en stock con el que se iniciaba el ejercicio y las dificultades tras el proceso de migración a los nuevos *servicers* generalistas, cabe destacar el impacto negativo que ha supuesto la subida continuada de tipos de interés en el poder adquisitivo y la capacidad de acceso a financiación de los potenciales compradores, lo que, en última instancia, afecta de manera negativa a la escrituración.

Los ingresos por venta de activos residenciales se han situado en 820 millones de euros, un 2,3 % menos que en 2022. En términos de unidades, se han vendido 16.754 activos residenciales -incluyendo viviendas y sus anejos-, un 28,7 % más que en el año anterior.

De estos ingresos, la venta de viviendas aportó 770 millones de euros y supuso la venta de 8.519 unidades, por lo que el precio medio de este segmento de viviendas se situó en torno a 90.000 euros. Adicionalmente, la compañía ha vendido 2.889 unidades residenciales a través de ventas de colaterales, un 5,2 % más que el año anterior.

El volumen de ventas se ha alcanzado fundamentalmente con transacciones realizadas en el canal minorista, y mayoritariamente a personas físicas (90 %), y se ha apoyado en la política de revisión de precios llevada a cabo por la



compañía en relación con la cartera de activos residenciales en función de su liquidez y tracción comercial, así como en la implantación de mecanismos de transparencia en la venta de activos de Sareb que buscan reforzar la publicidad de los activos y el acceso a los mismos en igualdad de condiciones.

Las Comunidades Autónomas en las que las ventas de residencial han generado mayor volumen de ingresos fueron la Comunidad Valenciana (22,6 %), Cataluña (17,5 %), Región de Murcia y Castilla y León (ambas con un 9,6 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Castilla y León y Andalucía (22,1 %, 14,6 %, 10,6 % y 9,9 % del total de unidades de residencial vendidas durante el año, respectivamente).

Suelo

Si bien el número de unidades de suelo vendidas en 2023 (3.326 unidades) ha superado el de 2022 (2.581 unidades), en términos de precio de escrituración las ventas se han mantenido. El volumen de ingresos obtenido con la comercialización de suelos propios ha ascendido a 315 millones de euros, lo que supone un incremento del 1,4 % respecto al año anterior.

Las Comunidades Autónomas en las que las ventas de suelos han generado mayor volumen de ingresos fueron la Comunidad Valenciana (24,5 %), Andalucía (13,0 %) y la Región de Murcia (12,1 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en la Comunidad Valenciana (30,6 %), la Región de Murcia (13,5 %) y Andalucía (12,1 %).

Por otro lado, la compañía vendió en 2023 un total de 317 unidades a través del balance de los promotores, lo que representa un 77,6 % menos que en 2022.

Terciario

En 2023 se han escriturado ventas de activos terciarios propios por total de 4.246 unidades. En términos de importe escriturado, las ventas del segmento alcanzan la cifra de 263 millones de euros, lo que supone un incremento del 16,3 % respecto a 2022. Dentro de estas ventas se incluye la correspondiente al edificio de oficinas de Costa Brava que, tras la operación, continúa siendo la sede corporativa de la compañía, a través de un contrato de arrendamiento.

Las Comunidades Autónomas en las que las ventas de terciario han generado mayor volumen de ingresos fueron la Comunidad de Madrid (19,3 %), Cataluña (18,5 %) y Andalucía (12,5 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en Andalucía y la Comunidad Valenciana (18,2 % y 16,9 % del total de suelos vendidos en el año, respectivamente).

En paralelo, las ventas de activos terciarios desde el balance de los promotores ascendieron a 223 unidades, un 5,2 % más que en 2022.

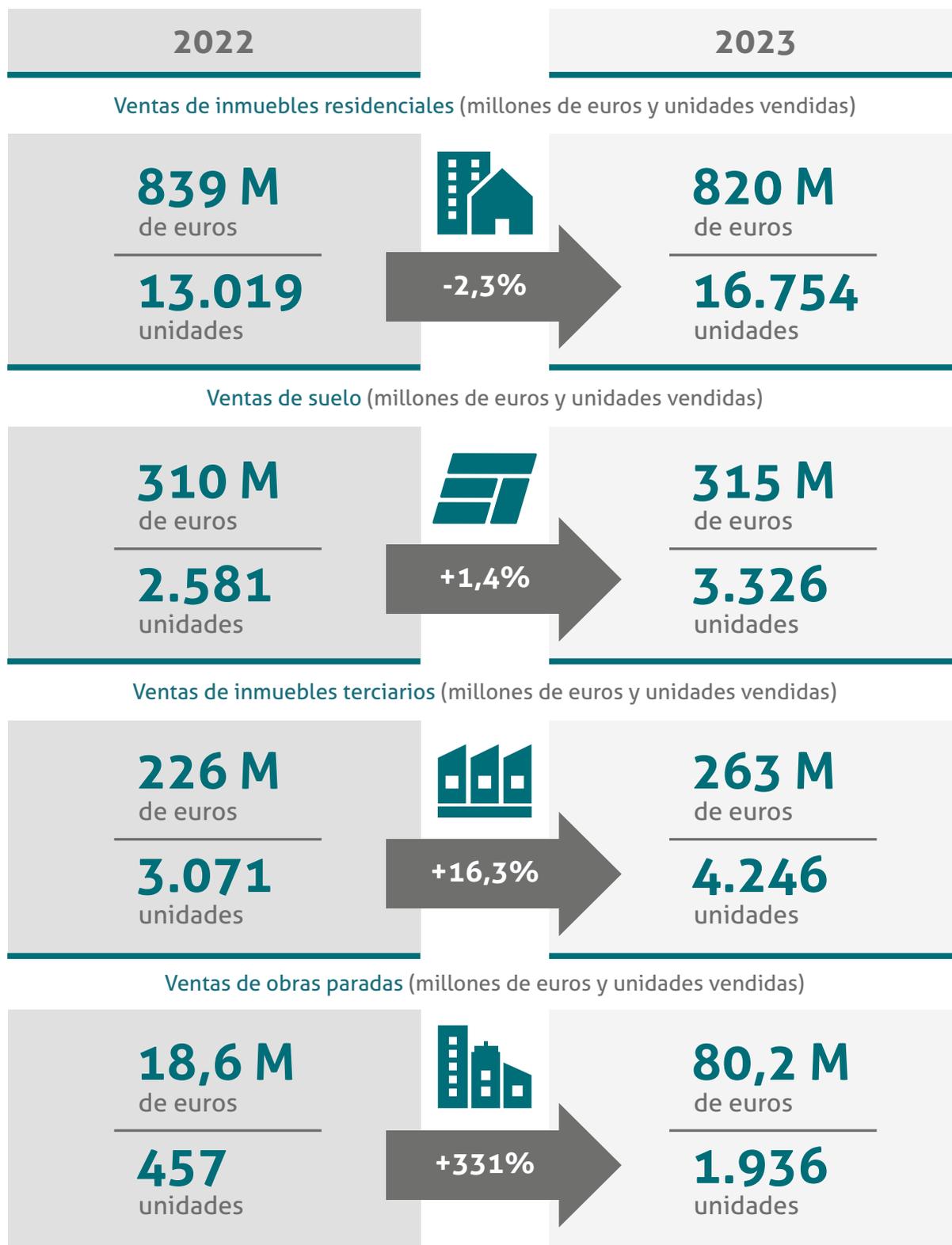
Obras paradas

En el ejercicio 2023, Sareb ha apostado por fortalecer las ventas de un conjunto de obras que fueron iniciadas por los promotores y que fueron paradas, generalmente, en el inicio de la crisis inmobiliaria.

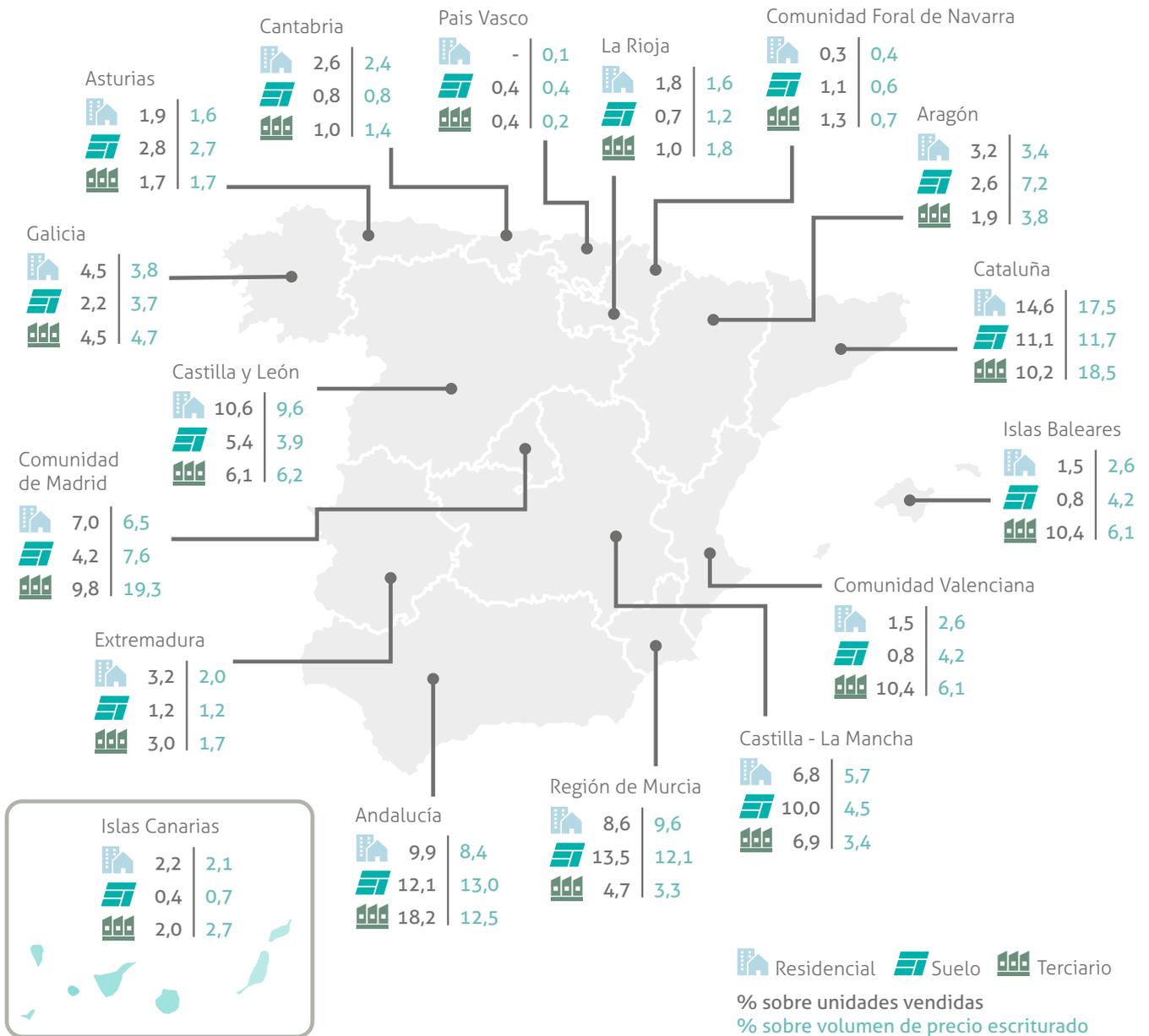
La focalización en las ventas de esta tipología de producto ha provocado que los ingresos derivados de la venta de obras paradas en el ejercicio 2023 hayan ascendido a 80 millones de euros frente a los 19 millones de euros obtenidos en el ejercicio 2022. Dichas cifras implican un crecimiento del 331%.



Ventas 2022 - 2023



Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios¹⁴



Desarrollo inmobiliario y gestión urbanística de suelos

Desarrollo inmobiliario

Durante el año 2023, Sareb ha seguido ejecutando la actividad de desarrollo inmobiliario, en sus tres líneas de negocio: desarrollo urbanístico de suelos en gestión; promoción inmobiliaria en suelos finalistas y la finalización de un perímetro de obras paradas. Con estas líneas de negocio, lo que se consigue es generar mayor valor en la desinversión de los activos, mediante la inversión proactiva, o del producto final construido.

¹⁴ No incluye obra parada.

La promoción inmobiliaria se lleva a cabo desde el FAB Árqura Homes, en el que Sareb ostenta el cien por cien de la participación. El desarrollo urbanístico de los suelos en gestión y la finalización de las obras paradas se realiza desde el balance de Sareb con los gestores especialistas Serviland y Domo, respectivamente.

En los cuatro años y medio de su actividad, el FAB Árqura Homes, a través de su gestor especialista, Aelca, se ha convertido en una de las grandes promotoras del país. Como se puede observar seguidamente, su actividad crece año tras año, duplicando las entregas en el año 2023 respecto a las alcanzadas en 2022.

El impacto del área de desarrollo inmobiliario sobre el total de Sareb es que gestiona suelos con un VNC de 2.681 millones de euros, lo que representa el 38 % del total de la cartera de suelos de Sareb (consolidando el FAB Árqura en Sareb).

VNC total cartera de suelo (M€)

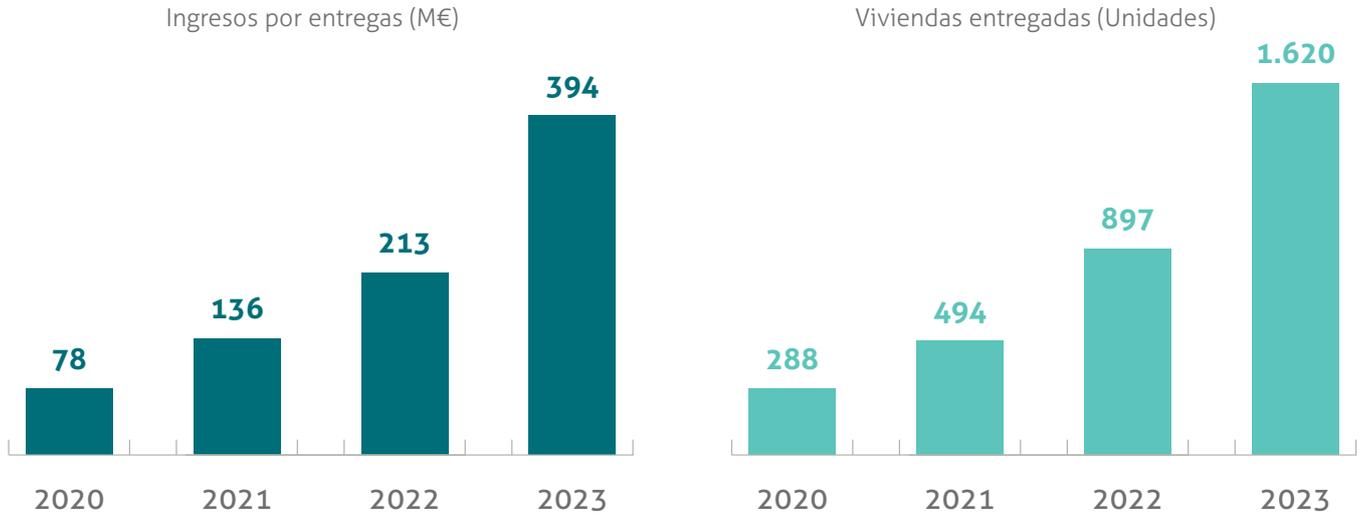


Desarrollo inmobiliario a través de Árqura Homes

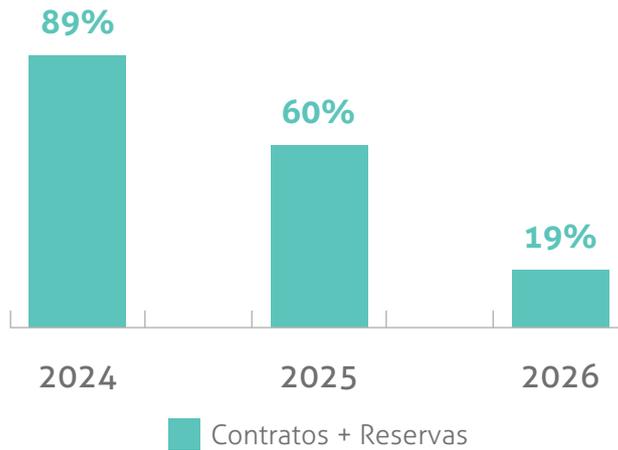
Tras cuatro años y medio de actividad, la evolución de las principales magnitudes operativas del negocio han sido las siguientes:

- Promociones aprobadas:** se ha aprobado, desde su origen, la puesta en marcha de 172 promociones para promover un total de 10.424 viviendas. En el año 2023, han sido 33 promociones con un total de 1.670 viviendas.
- Comercialización:** se ha lanzado la comercialización de 8.981 viviendas en 151 promociones. La cobertura comercial a cierre de ejercicio sobre el total de las viviendas puestas en comercialización es de un 69 %. El 37 % (3.302) son viviendas ya entregadas, el 27 % (2.433) son viviendas con contratos de compraventa privados formalizados y el 5 % (482) son viviendas con reservas formalizadas. En el año 2023 se han lanzado comercialmente 34 promociones con 1.961 viviendas.
- Ejecución obras de edificación:** se ha iniciado la ejecución de obras en 116 promociones, con 7.009 viviendas, de las cuales, a cierre de 2023, se encuentran finalizadas 64 promociones, que suponen 4.063 viviendas. En el año 2023 se han iniciado obras en 23 promociones, con 1.254 viviendas. Durante el ejercicio 2023 se han finalizado las obras de 25 promociones con 1.780 viviendas.
- Entrega de viviendas:** de las 4.063 viviendas finalizadas, se han entregado, desde su origen, 3.302 viviendas. En el año 2023, se entregaron 1.620 viviendas (el 49 % del total de viviendas entregadas desde el inicio), quedando pendiente de entrega 761 viviendas, encontrándose 429 viviendas en fase de legalización previa a la entrega (obtención de las preceptivas licencias).

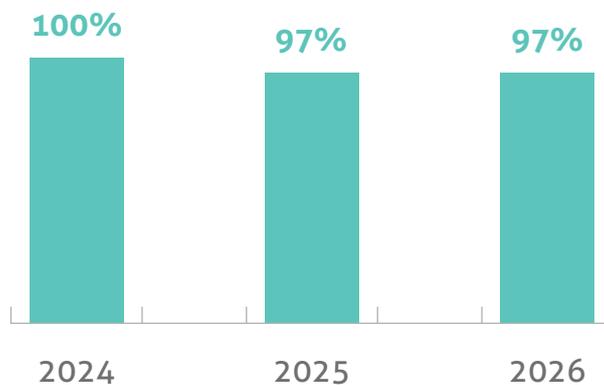
Actividad de promoción de Árgura Homes



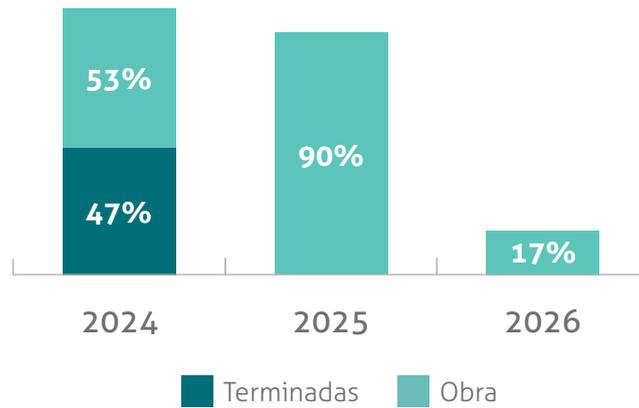
Cobertura comercial entregas (ventas) previstas año 2024, 2025 y 2026



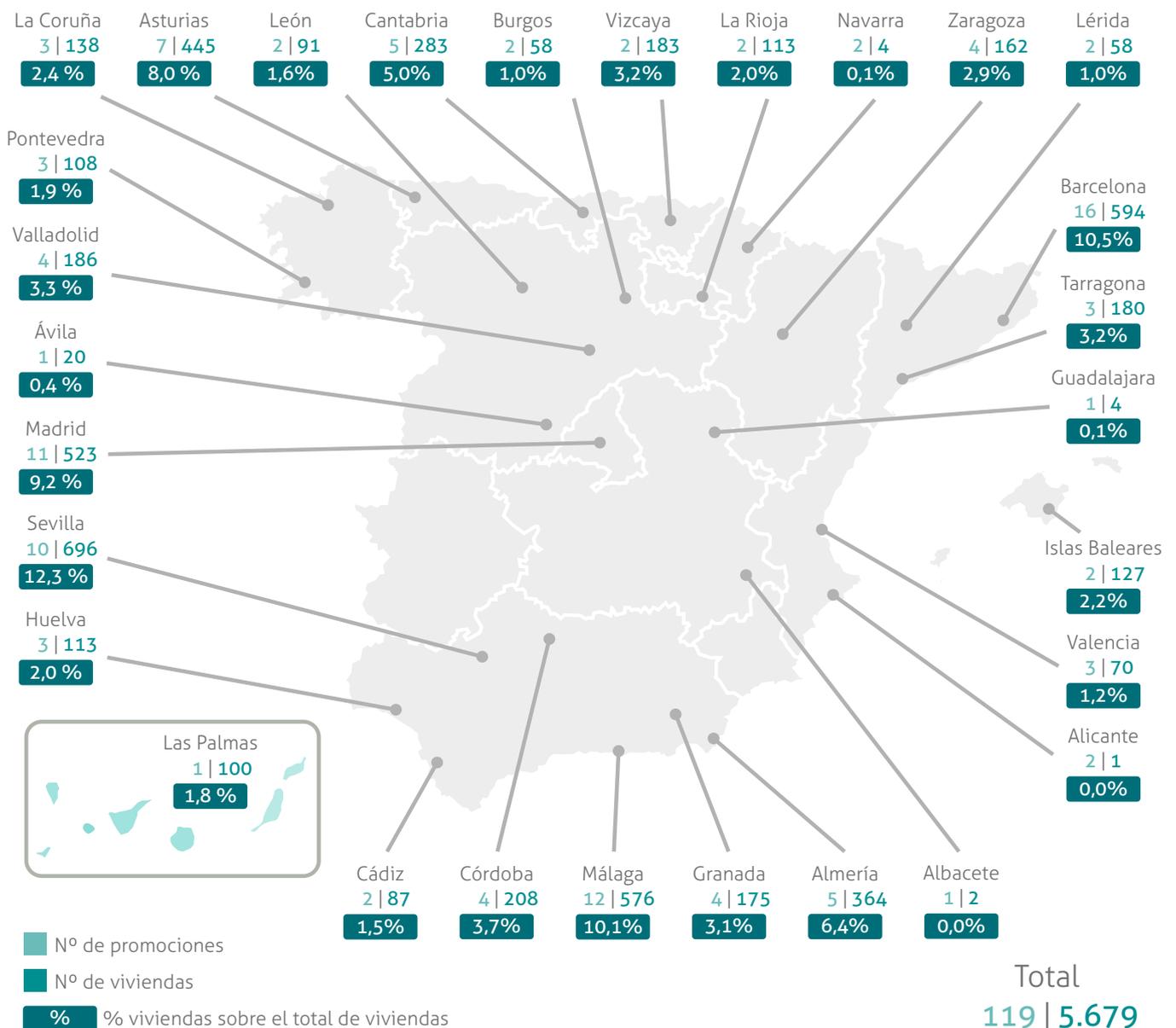
Cobertura entregas previstas 2024, 2025 y 2026, según proyectos aprobados



Cobertura entregas previstas 2024, 2025 y 2026, según obra edificación



Desglose geográfico de viviendas en comercialización por Árgura Homes a cierre de 2023

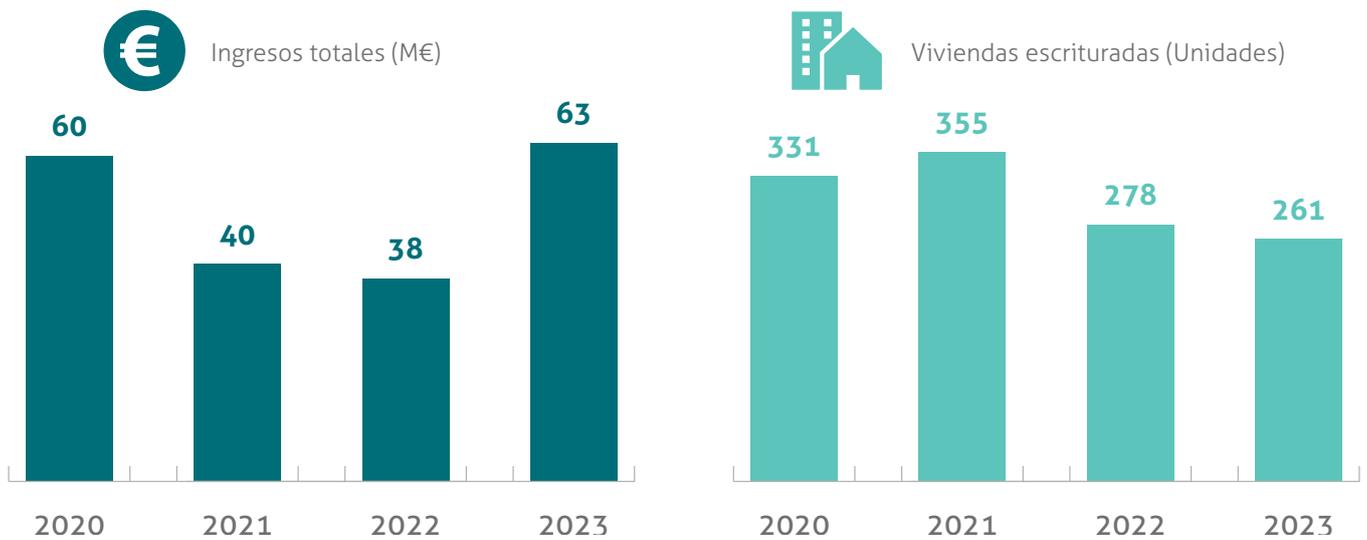


Desarrollo de obras en curso y promociones propias

La finalización de determinadas obras paradas se lleva a cabo a través del gestor especialista Domo. La generación de valor de esta actividad resulta tanto por la generación de un beneficio económico para Sareb, como por el beneficio que genera para la sociedad y diferentes administraciones locales. Se genera un mejor resultado económico en la venta retail, como producto terminado, que en un canal mayorista como obra parada. Asimismo, se consigue una mejora en el entorno urbanístico y de seguridad.

Dando continuidad a la actividad iniciada en el 2022 por Domo, durante el año 2023 se han aprobado 15 promociones paradas, 13 inicios de obra (357 viviendas) y la comercialización de 17 promociones (451 viviendas).

Actividad de promoción propia



Gestión de la cartera de suelo y procesos de desarrollo urbanístico

La actividad de desarrollo urbanístico de suelo en gestión está centralizada en el gestor especialista Serviland desde el 1 de julio de 2022. Gracias a esta iniciativa, en el año 2022 se produjeron las primeras ventas realizadas por el gestor, evolucionando en el año 2023, con un incremento del 545 %.



La evolución de las principales magnitudes operativas del negocio durante el año 2023 es la siguiente:

- Inicios de obra de urbanización: 21 proyectos de suelo con obras de urbanización iniciadas a cierre de 2023, de los que 19 se iniciaron durante 2023.
- Proyectos finalizados: a lo largo del año 2023 se han finalizado 26 proyectos, por haberse alcanzado los siguientes hitos urbanísticos:
 - Finalización obras de urbanización: se han finalizado las obras de urbanización en 14 proyectos.
 - Inscripción de reparcelación: se han inscrito 7 proyectos.
 - Aprobación definitiva instrumento de desarrollo: se han aprobado 5 proyectos.

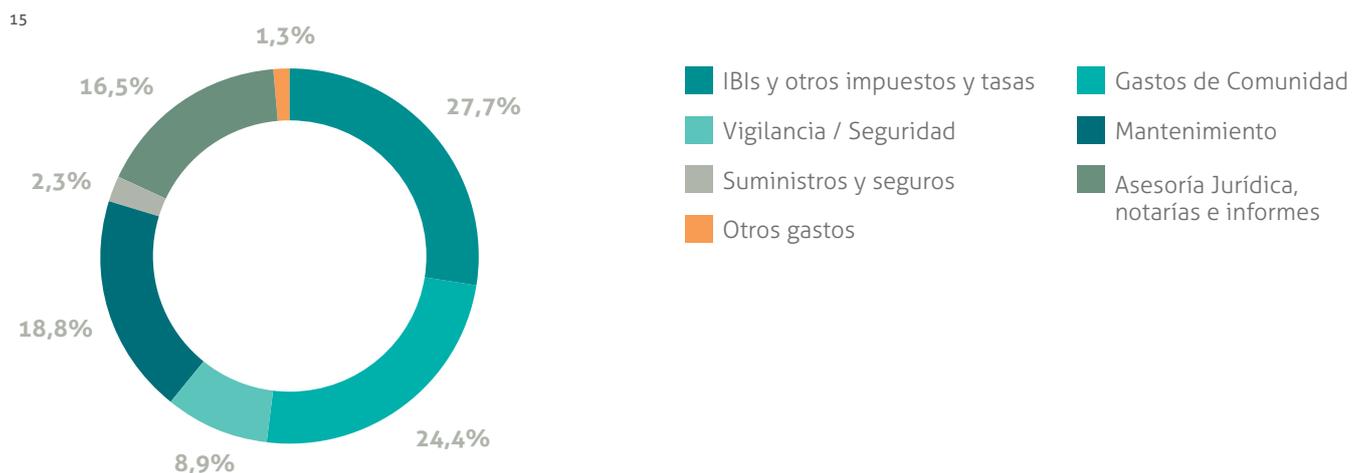
A cierre del ejercicio 2023, Serviland tiene bajo su gestión 348 proyectos con un valor neto contable de 1.561 millones de euros. 282 proyectos con un VNC de 1.343 millones de euros con gestión urbanística activa y 66 proyectos con un VNC de 218 millones de euros en proceso de comercialización.

Gestión y mantenimiento de los inmuebles

Sareb asume los costes de gestión y mantenimiento de los inmuebles que forman parte de su cartera y realiza las labores de conservación necesarias hasta el momento de su venta.

La compañía destina recursos a identificar y mantener al corriente de pagos el conjunto de activos inmobiliarios de su propiedad.

Los gastos asociados a la gestión y mantenimiento de los inmuebles ascendieron a 186 millones de euros en 2023, un 27,5 % menos que el año anterior, fruto de un mayor nivel de venta de inmuebles y, en consecuencia, una reducción del stock residencial, el cual es más intensivo en gastos que los activos de uso terciario y los suelos, así como de un esfuerzo en contención del gasto. Las principales partidas de gasto por importe se corresponden con las adecuaciones de inmuebles para poner las viviendas en condiciones válidas para su venta en mercados minoristas, los gastos de comunidad, los gastos de asesoría jurídica y notaría y el pago de impuestos, que suponen en su conjunto el 84 % de los gastos de gestión y mantenimiento de los inmuebles.



¹⁵ IBIs y otros impuestos y tasas incluye también los gastos de licencia. Otros gastos incluye gastos comerciales, gastos de urbanización, demolición de obra en curso y otros gastos de mantenimiento.

Adecuación de los inmuebles

Las adecuaciones incluyen reparaciones y puestas a punto necesarias para la comercialización de los activos o para su cesión como vivienda social. Sareb viene realizando desde el ejercicio 2021 un especial esfuerzo en incrementar las adecuaciones de aquellos inmuebles que forman parte de su cartera para permitir la venta a clientes particulares. El mal estado de los inmuebles recibidos por Sareb, con frecuencia tras varios años de gestiones judiciales, viene requiriendo este importante esfuerzo por parte de la compañía. Durante el ejercicio 2023 el gasto incurrido en adecuaciones ha ascendido a 51 millones de euros, habiéndose adecuado 5.250 inmuebles.

5.6. Cancelación de la deuda senior

Uno de los objetivos básicos de Sareb consiste en generar ingresos mediante la gestión y venta de sus préstamos e inmuebles para cancelar el mayor importe posible de la deuda emitida en el momento de su constitución y avalada por el Estado. Desde su creación y hasta final de 2023, Sareb ha reducido la misma en 21.368 millones de euros, un 42 % del total.

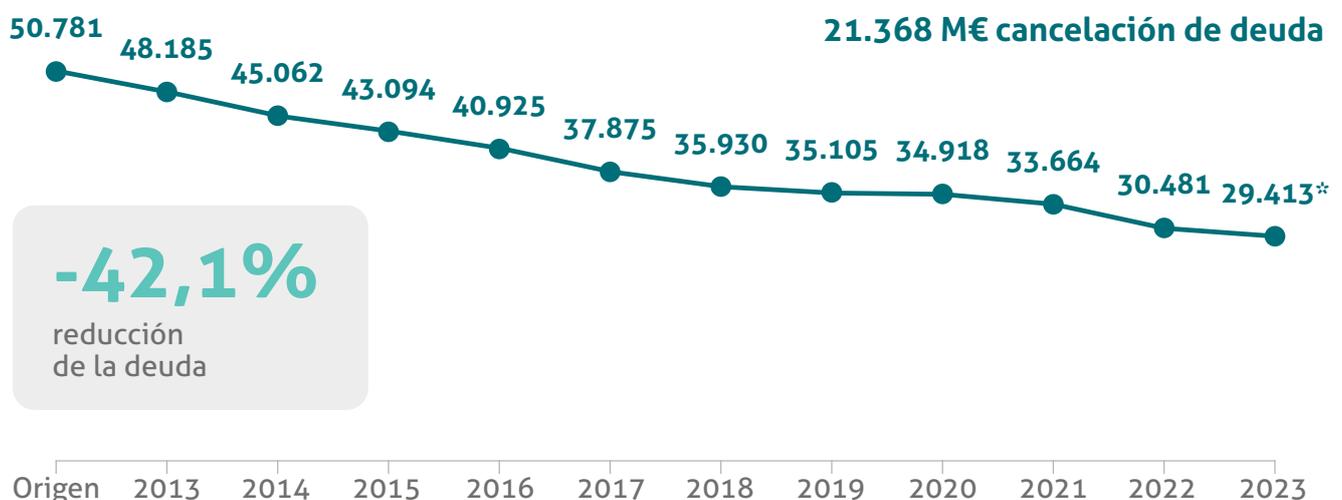
Durante 2023, y con cargo a la caja generada en dicho ejercicio, se han amortizado 1.067,6 millones de euros de deuda, con el siguiente detalle:

- **Mayo de 2023:** amortización en efectivo por importe de 36,1 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2023.
- **Junio de 2023:** amortización en efectivo por importe de 91,9 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2023.
- **Diciembre de 2023:** amortización en efectivo por importe de 543,2 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2023.

Adicionalmente, en febrero y marzo de 2024 se materializó la amortización de 265,0 millones de euros y 131,4 millones de euros, respectivamente, aprobada por la Sociedad en diciembre de 2023 y con cargo a la caja generada en dicho ejercicio. Como consecuencia, la amortización de deuda de Sareb promovida durante 2023 ha ascendido a un total de 1.067,6 millones de euros.

El coste de la deuda de Sareb desde su origen ha ascendido a 7.674 millones de euros.

Disminución de la deuda senior desde 2012 (millones de euros)



(*) Considera amortización realizada en 2024 con caja generada en 2023, por importe de 396,4 millones de euros.



5.7. Información financiera

Sareb ingresó 2.748 millones de euros en 2023 con la gestión y venta de sus activos.

Evolución de la cifra de negocio

La cuenta de resultados que se muestra a continuación sigue las normas del Plan General Contable (PGC) que, a efectos de la cifra de negocio, no considera en la actividad de Activos Financieros el importe recibido por las ventas, sino solo el margen generado en las operaciones de los Planes de Dinamización de Ventas (PDV), quitas, venta de préstamos y amortizaciones de capital.

Cuenta de resultados contable (millones de euros)

| | 2023 | 2022 |
|---|----------------|----------------|
| Importe de la cifra de negocios | 2.119 | 1.642 |
| Activos Inmobiliarios | 2.120 | 1.705 |
| Ventas de activos inmobiliarios | 2.075 | 1.660 |
| Ingresos por arrendamiento | 43 | 42 |
| FABs y otros | 2 | 4 |
| Activos Financieros | (1) | (63) |
| Ventas de activos financieros | (50) | (111) |
| Ingresos financieros de préstamos (margen) | 48 | 49 |
| Coste de las ventas | (2.954) | (2.106) |
| de activos financieros | (332) | (124) |
| de activos inmobiliarios | (2.622) | (1.982) |
| Margen bruto contable | (836) | (464) |
| Otros ingresos de explotación | 17 | 133 |
| Gastos de gestión, comercialización y mantenimiento | (588) | (613) |
| Desprovisiones cierre Íbero y otros | 118 | - |
| Amortizaciones y otros | (45) | (170) |
| Resultado de la actividad | (1.334) | (1.114) |
| Resultado financiero neto | (861) | (390) |
| Resultado antes de impuestos | (2.195) | (1.504) |
| Impuesto sobre sociedades | (2) | (2) |
| Resultado neto | (2.198) | (1.506) |



Las desprovisiones del ejercicio 2023 se producen, principalmente, por la reversión de gastos provisionados y que, tras el cierre definitivo de los contratos de servicing "Ibero", decae la posible contingencia que cubrían dichas provisiones.

Si se considera la totalidad de los cobros y devengos, la cifra total de ingresos con criterios de gestión de las operaciones de Sareb con activos financieros e inmobiliarios se eleva hasta los 2.748 millones de euros¹⁶, con los desgloses que se observarán a continuación:

Detalle de ingresos

Como ya sucedía en años precedentes, pero en este ejercicio con mayor intensidad, son los inmuebles -tanto adquiridos en origen como adjudicados posteriormente como consecuencia del proceso de transformación- los que aglutinan la principal fuente de ingresos de Sareb, como consecuencia de la estrategia de negocio de corte minorista implantada por la Compañía.

Este plan estratégico plantea aumentar la venta de inmuebles mediante canales minoristas aprovechando la política de fijación de precios establecida por la compañía, así como intensificar la promoción residencial y la gestión urbanística de suelos.

En concreto, los **ingresos por la gestión y venta de inmuebles** se situaron en los 2.120 millones de euros en 2023, (1.705 millones de euros el año anterior) lo que supone un claro refuerzo de esta actividad, continuando con la tendencia positiva iniciada después de la pandemia.

| | Ingresos | VNC | Margen Bruto |
|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|
| AC INMOBILIARIOS | 2.120 | (2.622) | (502) |
| Residencial y obras paradas | 1.012 | (1.152) | (140) |
| Suelos y terciarios | 670 | (1.161) | (491) |
| Rentas | 43 | - | 43 |
| FABs | 395 | (308) | 87 |

Por tipología, se ha producido una concentración en el segmento residencial, tanto de activos en origen como de adjudicados. No obstante, el segmento de terciario ha tenido un crecimiento muy relevante (+16,3%) respecto a la cifra de ingresos obtenida en el ejercicio 2022.

Bien es cierto que este mayor esfuerzo comercial conlleva un resultado negativo en términos de margen, que resulta de la enajenación de activos del segmento de suelos y terciario a su precio de mercado, ya que existen diferencias relevantes en estos activos entre su precio de mercado y su valor contable o coste de traspaso, una clara minusvalía que ahora se materializa y es el reflejo de la composición de la cartera. Esta minusvalía

¹⁶ Esta cifra considera la totalidad de ingresos de negocio, así como los correspondientes a Intereses Adicionales Devengados y Otros Ingresos.



está reflejada en el balance de la Compañía, en el epígrafe de deterioro del valor de los activos, dentro del Patrimonio Neto. Por su parte, en el segmento residencial las minusvalías acumuladas no son relevantes respecto a la valoración de dicha cartera.

En el caso de los **préstamos**, los ingresos, excluyendo el efecto de ajuste por reversión de intereses "DIA"¹⁷, se situó en 2023 en 649 millones de euros, frente a 699 millones de euros en 2022.

| | Ingresos | VC | Margen Bruto |
|-------------------------------------|------------|--------------|--------------|
| MINORISTA AC FINANCIEROS | 612 | (947) | (335) |
| Cancelación y Venta de préstamos | 172 | (353) | (181) |
| Amortizaciones y recobros | 189 | (118) | 71 |
| Intereses cobrados | 30 | 0 | 30 |
| DIA Ajuste reversión transformación | (37) | 0 | (37) |
| PDV y liquidación de colaterales | 254 | (334) | (80) |
| Venta Institucional | 4 | (141) | (137) |

En términos de margen, únicamente aportan margen positivo las amortizaciones y los cobros efectivos de intereses, ya que las ventas, bien sean del préstamo o de sus colaterales, aportan y continuarán aportando margen negativo y, previsiblemente, a un ritmo creciente, según la valoración actual de la cartera, reflejada en su correspondiente epígrafe del Patrimonio Neto. Este efecto se debe a que se trata de créditos recibidos que incorporaban importantes minusvalías, que se materializan con la venta.

Los gastos de explotación han disminuido un 4% respecto al año anterior, alcanzando los 588 millones de euros, debido tanto al exigente Plan de Eficiencia iniciado en 2020, como a un menor volumen de actividad en algunos aspectos respecto a 2022.

Todo ello conduce a un resultado de la actividad negativo en 1.334 millones de euros, frente a los 1.114 millones de euros negativos de 2022.

Los costes financieros asociados principalmente a la deuda senior aumentan un 121 % en 2023, hasta los 861 millones de euros. Este incremento se debe principalmente al aumento de los tipos de interés de referencia iniciado desde agosto de 2022, marcado por la evolución del entorno macroeconómico actual y que ha supuesto un incremento relevante en el coste financiero asociado a la deuda senior.

El resultado antes de impuestos aumenta hasta los 2.195 millones de euros negativos, desde los 1.504 millones de euros negativos del año anterior.

Después de impuestos, el resultado del ejercicio se sitúa en 2.198 millones de euros negativos --1.506 millones de euros negativos en 2022-. Como consecuencia de ello, los fondos propios de la compañía al final del ejercicio 2023 se sitúan en 4.744 millones de euros negativos.

¹⁷ "DIA": Devengo de Intereses Adicional.



Gastos de explotación

En 2023, los gastos no financieros de la compañía han disminuido un 4 % respecto al año anterior, hasta los 588 millones de euros.

Este comportamiento viene motivado, principalmente, por los siguientes aspectos:

- Menor volumen de transformación respecto al ejercicio anterior y menor incorporación en el balance de producto transformado de tipo residencial, lo que abarata los costes asociados a dicho proceso.
- Importante ahorro de gastos de estructura, como consecuencia de la política de eficiencia de gastos llevada a cabo por la Compañía.
- Ahorro en las comisiones fijas pagadas a los *servicers*, consecuencia del proceso de cambio de *servicers* tras la licitación de dichos contratos en el marco del Proyecto SMO realizado en 2022.

Su distribución atendiendo a la naturaleza del gasto es la siguiente:

| CONCEPTO | 2023 | 2022 | Variación | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| | | | M€ | % |
| Negocio | (140) | (106) | (33) | 31% |
| Transformación | (75) | (103) | 28 | (27%) |
| Gestión de Porfolio | (215) | (249) | 34 | (14%) |
| Adecuaciones | (51) | (74) | 23 | (31%) |
| Vivienda Asequible y Social | (29) | (12) | (16) | 134% |
| Empresa | (61) | (69) | 8 | (11%) |
| Gasto Extraordinario | (17) | - | (17) | - |
| SUBTOTAL | (588) | (613) | 25 | (4%) |
| Desprovisiones cierre Íbero y otros | 118 | - | 118 | - |
| TOTAL | (470) | (613) | 143 | (23%) |

Las desprovisiones del ejercicio 2023 se producen, principalmente, por la reversión de gastos provisionados y que, tras el cierre definitivo de los contratos de servicing "Íbero", decae la posible contingencia que cubrían dichas provisiones.

El gasto en conceptos fiscales supone el 27,4 % de los gastos totales (129 millones de euros).

Como se indicaba, es importante reseñar los esfuerzos del Plan de Eficiencia que traen consigo una reducción de los costes de estructura. Así, se ha realizado una importante contención en la contratación de empresas terceras, bien por disminución de actividades, bien por la reducción de sus retribuciones.



Evolución de los recursos propios y patrimonio

Normativa contable y minusvalías implícitas

Sareb rige su actividad por el marco contable de valoración de los activos establecido por el Banco de España a través de la Circular 5/2015 de 30 de septiembre, y complementado posteriormente por el Real Decreto-ley 4/2016.

Esta Circular establece que la compañía debe valorar contablemente su cartera y considerar las posibles plusvalías o minusvalías latentes¹⁸ en sus activos, con el consiguiente registro de los deterioros en una Cuenta de Ajustes por Cambios de Valor que forma parte del patrimonio neto de la compañía y que no se tiene en consideración a efectos de las causas de reducción de capital y de disolución de la sociedad.

Al cierre del ejercicio 2023 la valoración contable de la totalidad de la cartera de Sareb conforme a la metodología de la referida Circular del Banco de España y cuya aplicación fue aprobada por el Consejo de Administración, ha arrojado la necesidad de tener constituido a cierre del ejercicio un fondo de deterioro de 9.903 millones de euros, de los que 8.934 millones de euros se corresponden con la unidad de activos financieros (que incluye los activos inmobiliarios procedentes de la adjudicación de activos financieros) y 969 millones, con la de inmobiliarios.

Minusvalías en la unidad de activos financieros

El deterioro de 8.934 millones de euros (9.995 millones de euros, el año anterior) relativo a activos financieros originales¹⁹ representa en torno al 48 % de su valor contable.

| Tipo | Deuda | VACBE ²⁰ | VNC | Deterioro 2023 | Deterioro 2022 |
|--------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------|----------------|
| Con garantía real | 28.071 | 4.204 | 7.514 | -3.310 | -3.990 |
| Sin 1º cargas y participativos | 27.984 | 121 | 1.259 | -1.139 | -1.411 |
| Adjudicados | 0 | 5.194 | 9.679 | -4.485 | -4.584 |
| Total | 56.055 | 9.519 | 18.452 | -8.934 | -9.985 |
| Otros ajustes | | | | 0 | -10 |
| Deterioro Activos Financieros | | | | -8.934 | -9.995 |

¹⁸ Diferencia entre la valoración de los activos establecida por el Banco de España y el valor en libros de los mismos.

¹⁹ Tal y como establece la circular 5/2015 del Banco de España, se computan en la unidad de activos financieros originales todos aquellos colaterales transformados desde la constitución de Sareb.

²⁰ Valor a efectos de la Circular del Banco de España.



Cabe destacar que, en esta unidad de activos financieros, siguiendo la normativa contable aplicable, se incluyen también los inmuebles que figuraban inicialmente como garantía de préstamos y que han sido incorporados por Sareb mediante procesos de adjudicación judicial o dación. Estos activos inmobiliarios acumulan un deterioro contable estimado de 4.485 millones de euros.

Minusvalías en la unidad de activos inmobiliarios

| Tipo | Activos (nº) | VACBE | VNC | Deterioro 2023 | Deterioro 2022 |
|-----------------------------|---------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Distinto de Obra en Curso | 20.969 | 1.689 | 2.040 | -352 | -1.409 |
| Obra en Curso (promociones) | 32.723 | 1.984 | 2.601 | -617 | -218 |
| Total | 53.692 | 3.673 | 4.642 | -969 | -1.627 |

La unidad de activos inmobiliarios, que recoge aquellos inmuebles traspasados como tal en origen, presenta una minusvalía de 969 millones de euros -frente a los 1.627 millones del año anterior-, lo que representa un 21 % de su valor contable.

Evolución de las minusvalías en la cartera global de activos de Sareb

| Tipo | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Imputación cuentas en el año formulado | 0 | 259 | 719 | 337 | 377 | 840 | 863 | | | | | |
| Imputación reexpresión CBE 5/2015 | | 1.348 | 349 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| Deterioro S/ CBE 5/2015 | 0 | 1.607 | 1.068 | 337 | 377 | 840 | 863 | 1.727 | 2.300 | -492 | 2.994 | -1.719 |
| Deterioro S/ CBE 5/2015 acumulado | 0 | 1.607 | 2.675 | 3.012 | 3.389 | 4.229 | 5.092 | 6.819 | 9.119 | 8.627 | 11.621 | 9.903 |
| Neto impositivo | | | | -682 | -100 | | | | | | | |
| Contra pérdidas y ganancias | | | | 2.330 | | | | | | | | |
| Contra ajustes cambio valor patrimonio | | | | | 3.289 | 4.229 | 5.092 | 6.819 | 9.119 | 8.627 | 11.621 | 9.903 |



Como se ha indicado, en 2023 se ha producido una disminución del deterioro global de la cartera. Esta disminución está motivada principalmente por la desinversión de activos que contaban con minusvalías contables, imputando el margen negativo derivado de la venta en la cuenta de resultados y, en consecuencia, disminuyendo el deterioro latente de la cartera pendiente de desinvertir. Adicionalmente, a finales del ejercicio 2023 se ha producido una ligera reducción de los costes financieros (especialmente a medio y largo plazo), lo que ha tenido un impacto positivo en la valoración contable de los activos.

Tras la aplicación del resultado del ejercicio, 2.198 millones de euros negativos, Sareb presenta unos fondos propios negativos de 4.744 millones de euros. Como se ha explicado en anteriores informes, los fondos propios negativos no afectan a la continuidad de la actividad empresarial de la sociedad, por la exención -según el Real Decreto-ley 6/2020- de la obligación de recomposición patrimonial, establecida en el Art. 363 de la Ley de Sociedades de Capital.

En cuanto a su patrimonio, las cifras precedentes se ven mermadas en 9.903 millones de euros por los ajustes por cambio de valor asociados a las minusvalías de las carteras financiera e inmobiliaria antes comentadas.

| Millones de euros | 2023 | 2022 | Variación |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Patrimonio Neto | -14.646 | -14.172 | -474 |
| Ajustes por cambios | -9.903 | -11.626 | 1.723 |
| Operaciones de cobertura | 0 | -4 | 4 |
| Deterioro Activos Financieros | -8.934 | -9.995 | 1.061 |
| Deterioro Activos Inmobiliarios | -969 | -1.627 | 658,21 |
| Fondos propios | -4.744 | -2.546 | -2.198 |
| Capital | 172 | 172 | - |
| Prima de emisión | | | |
| Reservas | 415 | 415 | - |
| Rtdo. Negativo ejercicios anteriores | -3.132 | -1.626 | -1.506 |
| Subordinada | | - | |
| Resultados del ejercicio | -2.198 | -1.506 | -692 |
| Deuda subordinada | - | - | - |
| Fondos Propios + Deuda subordinada | -4.744 | -2.546 | -2.198 |
| Patrimonio neto + Subordinada | -14.646 | -14.172 | -474 |



6. El trabajo de Sareb

6.1. Las personas

El capital humano de Sareb en 2023

Los trabajadores de Sareb aportan una amplia experiencia en diversos sectores, especialmente en el inmobiliario y el financiero, así como en la gestión de vivienda social.

El cumplimiento del mandato no sería posible sin el compromiso y la dedicación de los profesionales que integran la compañía.

A cierre de 2023, la plantilla de Sareb estaba compuesta por un total de 301 personas, lo que supone un descenso del 6,52 % respecto al cierre del ejercicio 2022.

Sareb cuenta con un modelo de empresa extendida – se tiene en cuenta el resto de capital humano que configura toda su actividad, contando con el apoyo de los *servicers*, gestores especialistas y proveedores con los que la compañía opera-, lo que le permite gestionar su cartera de activos. Este modelo es consistente con la consideración de Sareb como un instrumento de resolución con un periodo de vida determinado.

Con la entrada en vigor en 2020 del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad, y tras la constitución del Comité de Empresa de Sareb se ha elaborado un plan de Igualdad que abarca el periodo 2021-2024, que fue aprobado el 9 de mayo de 2022 y registrado posteriormente en REGCON (Registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad) el 6 de junio. Con este Plan se busca fomentar un entorno inclusivo, así como garantizar que su actuación se rige por el principio de igualdad de trato y oportunidades y la no discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión, discapacidad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

A través de este documento se aborda un amplio conjunto de medidas para lograr la diversidad efectiva, no solo de mujeres y hombres, sino también de las distintas generaciones que conviven en la organización.

En el marco de este Plan, Sareb cuenta con medidas para impulsar el equilibrio personal y profesional y hacer un uso eficiente del tiempo, entre las que destacan:

- La formación a los empleados en herramientas corporativas de trabajo remoto.
- La implantación de horarios flexibles.
- La opción de teletrabajar determinados días.
- La cesión de equipos de trabajo portátiles y teléfonos móviles a toda la plantilla para posibilitar el teletrabajo.

Ese tipo de iniciativas desarrolladas favorecen la conciliación de los empleados y complementan otras vigentes por ley, como la que establece el disfrute del permiso parental (16 semanas, tanto para mujeres como para hombres)



o el de lactancia, del que pueden disfrutar de manera acumulada -15 días laborales- los empleados de Sareb, de acuerdo con el convenio colectivo.

Con motivo de la entrada en vigor del del RD 1/2022, que regula la remuneración del personal de alta dirección de la compañía, durante 2022 se realizó un ajuste salarial a los miembros de la alta dirección para adecuar su remuneración a los límites que establece la normativa. Así mismo, se llevó a cabo una reducción en el número de directivos de la compañía, con el objetivo de eficientar y simplificar la gestión, reduciendo también el coste medio.

En cuanto a la brecha salarial registrada en la compañía en 2023 por categoría profesional, los datos son los siguientes:

| Brecha salarial ²¹ | Ejercicio 2023 |
|-------------------------------|----------------|
| Técnicos | -2,14 % |
| Coordinadores | 1,85 % |
| Gerentes | 5,53 % |
| Responsables | 2,13 % |
| Directores | -0,39 % |

Tomando como referencia la cifra proporcionada por Eurostat para 2022, que sitúa la brecha salarial de género registrada en España en un 8,7 % en 2022, y en un 12,7 % en Europa, Sareb se encuentra muy por debajo de la media, ya que a final de 2023 era del 1,16 % (incluyendo a los miembros del Comité de Dirección).

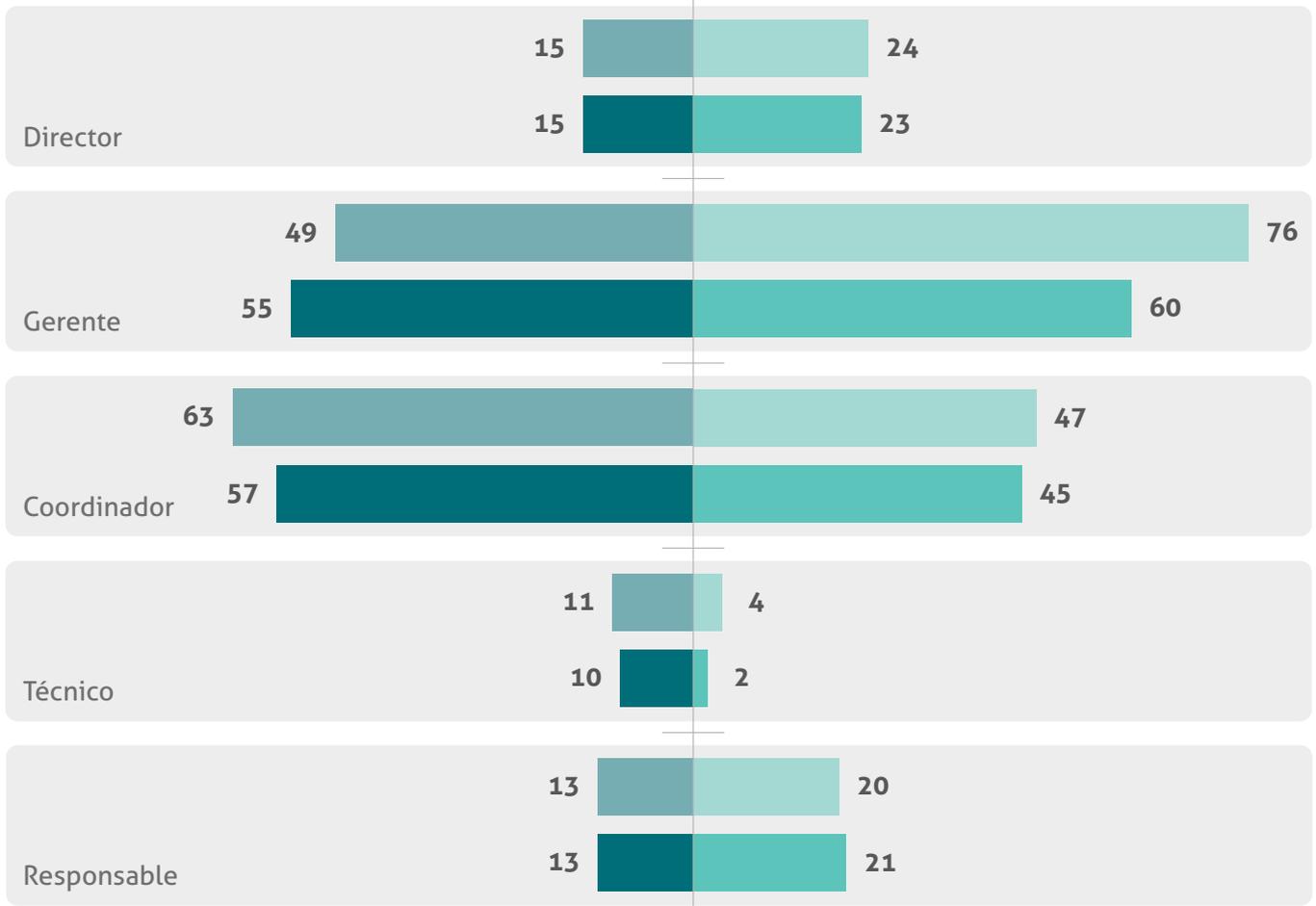
²¹ El porcentaje se ha calculado aplicando la siguiente fórmula: (Promedio salario hombres- Promedio salario mujeres) /Promedio salario hombres.



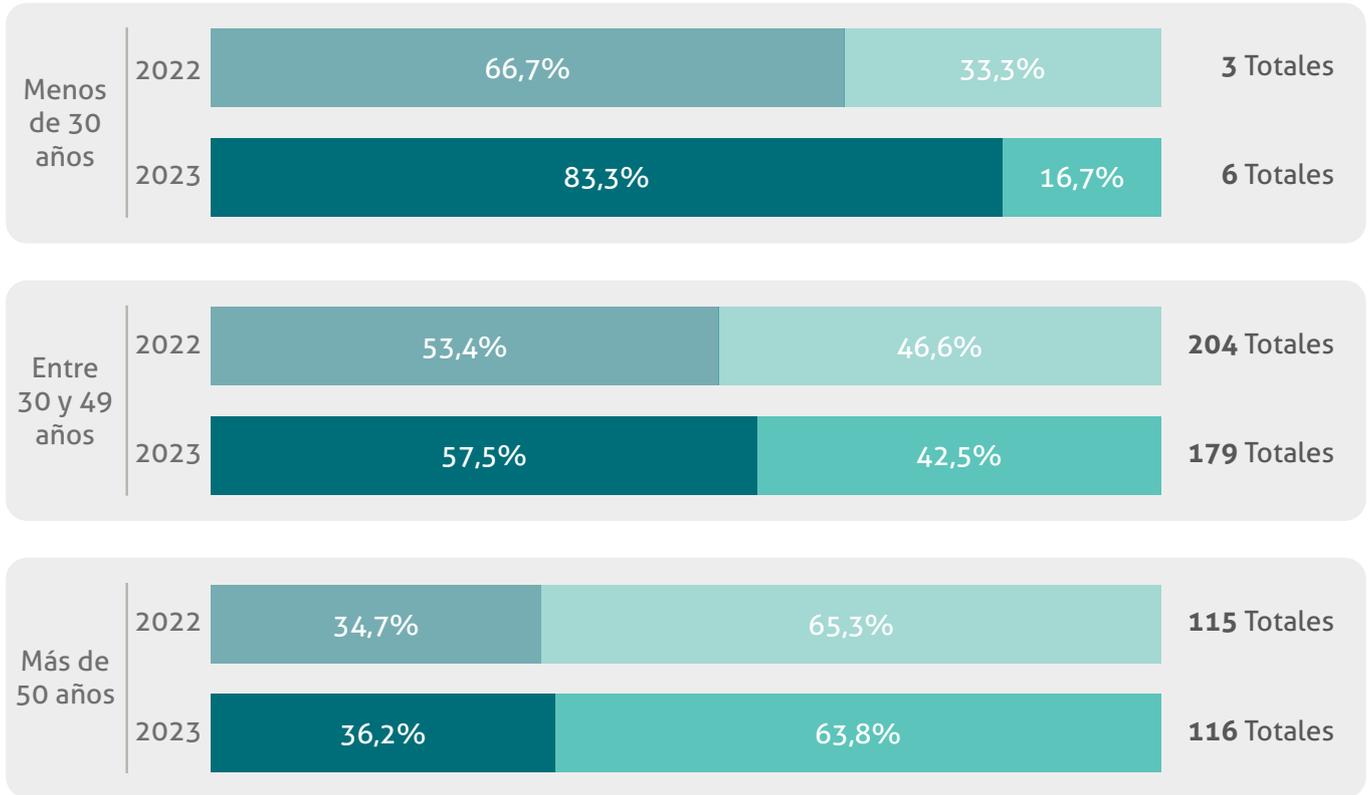
El perfil de los trabajadores de Sareb (número por categoría y % sobre el total)



322
profesionales



■ 2022/Mujeres ■ 2022/Hombres
■ 2023/Mujeres ■ 2023/Hombres



■ 2022/Mujeres ■ 2022/Hombres
■ 2023/Mujeres ■ 2023/Hombres

6.2. Gestión responsable del negocio

Sareb valora el grado de avance de sus proveedores en materia de responsabilidad social corporativa y su disposición a colaborar en este ámbito.

La compra de bienes y servicios de Sareb se basa en la optimización de la relación calidad–precio, conforme a los principios de transparencia, concurrencia, no concentración de proveedores, y de acuerdo con lo establecido en la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP).

Con la aplicación de la Ley de Contratos del Sector Público 9/2017 a Sareb, desde el 6 de julio de 2022, se han producido una serie de cambios que han afectado al proceso de contratación de proveedores:

1. Ha desaparecido la política de Compras y en su lugar se aplican fielmente los procedimientos de contratación establecidos en la LCSP.
2. Como manual interno de guía para la contratación se ha elaborado un Procedimiento de Compras donde se han establecido responsabilidades internas y el proceso de compras paso a paso en función de los procedimientos existentes.
3. Se han aprobado unos pliegos tipo de condiciones jurídicas de contratación que establecen las cláusulas que han de regir las relaciones con los contratistas (proveedores).
4. Como parte de esos pliegos tipo y conforme establece la Ley de Contratos, se han incluido en los mismos y han pasado a ser parte de los contratos, cláusulas referentes a la adhesión al código ético, cláusulas sociales y medioambientales que se incluirán en todas las licitaciones sujetas a los pliegos tipo.



Concretamente, en los pliegos tipo se recoge la siguiente cláusula referida a criterios sociales que son condiciones especiales de ejecución (su incumplimiento lleva aparejada la facultad de resolver el contrato):

“En aplicación de lo establecido en el artículo 202 de la LCSP, el contratista estará obligado a cumplir, al menos, una de las condiciones especiales de ejecución de carácter social que se indican a continuación:

- a) Emplear en la ejecución del contrato un porcentaje de trabajadores fijos igual o superior al 20 %.*
- b) Emplear en la ejecución del contrato un porcentaje de trabajadoras que, sobre el total de nuevos empleos que se realicen, sea igual o superior a la media nacional en el sector correspondiente, siempre que la disponibilidad del mercado laboral en dicho sector lo permita.*
- c) Emplear en la ejecución del contrato un porcentaje de personas con discapacidad igual o superior al 1 %, siempre que la disponibilidad del mercado laboral del sector lo permita.*

A los efectos previstos en la anterior letra b), la mención a la media nacional del sector de actividad correspondiente, relativa al porcentaje de personal femenino, se entenderá referida a los datos de la encuesta de población activa a diciembre del año inmediatamente anterior a la adjudicación del contrato.

A los efectos previstos en las anteriores letras b) y c), para conocer la disponibilidad del mercado laboral del sector correspondiente se estará a lo que el SEPE certifique sobre la existencia de demandas de empleo femenino y de personas con discapacidad en el mismo, para cubrir los puestos de trabajo necesarios para la ejecución del contrato. Solicitado este certificado por la empresa adjudicataria y transcurrido un mes sin que por el SEPE se hubiere expedido, se entenderá, a estos efectos, que no existen demandantes de tales características para cubrir dichos puestos de trabajo.”

Asimismo, lo anterior será de observancia para los subcontratistas.

Respecto a los criterios medioambientales, se refleja también en los pliegos, como condición especial de ejecución, lo siguiente:

“Disponer de un programa de buenas prácticas medioambientales dirigidas principalmente a conseguir la máxima eficacia energética dentro de sus instalaciones, a minimizar el impacto ambiental de su actividad y a un compromiso permanente con el medio ambiental y el reciclaje”

Respecto a las normas éticas, los pliegos regulan lo siguiente:

Sareb tiene aprobado y establecido un Código de Conducta que recoge los principios de actuación de la Sociedad (en adelante, el Código de Conducta). Si el Contratista, con el que se firma el Contrato, y sus empleados, tienen acceso a información de Sareb calificada reservada según el Código de Conducta, estarán sujetos al Código de Conducta de Sareb. La misma obligación aplicará a terceros subcontratados y sus empleados.

A tal efecto, el Contratista tendrá a su disposición un ejemplar del Código de Conducta para su comprensión y aceptación, en la página web de Sareb: (www.sareb.es apartado Responsabilidad Social). Igualmente, en el supuesto de subcontratación por parte del Contratista, éste estará obligado a comunicar al subcontratado del contenido del Código de Conducta de Sareb en aquello que le afecte y dónde puede consultarlo.

El Contratista es responsable de garantizar que sus administradores, directivos, y empleados, así como los terceros subcontratados y sus empleados, asumen como propias las obligaciones contenidas en el Código de Conducta en aquello que les resulte de aplicación.

El Contratista deberá trasladar, a aquellos empleados y directivos que, por responsabilidad funcional o por cualquier otro motivo, dispongan de Información Reservada sobre activos de Sareb, la prohibición de adquirir, alquilar o participar por cuenta propia en operaciones sobre estos activos de Sareb. Dicha prohibición se hace extensiva a sus personas equiparadas.

Se considera persona equiparada al cónyuge o persona de análoga relación de afectividad, a quienes convivan o dependan económicamente y las personas jurídicas que, no siendo sociedades de capital cotizadas en bolsa, se encuentren participadas por alguna de las personas físicas citadas anteriormente.



Se entiende por Información Reservada cualquier información no pública, incluida aquella que con vocación de serlo no hubiera sido aún difundida por los cauces previstos para ello.

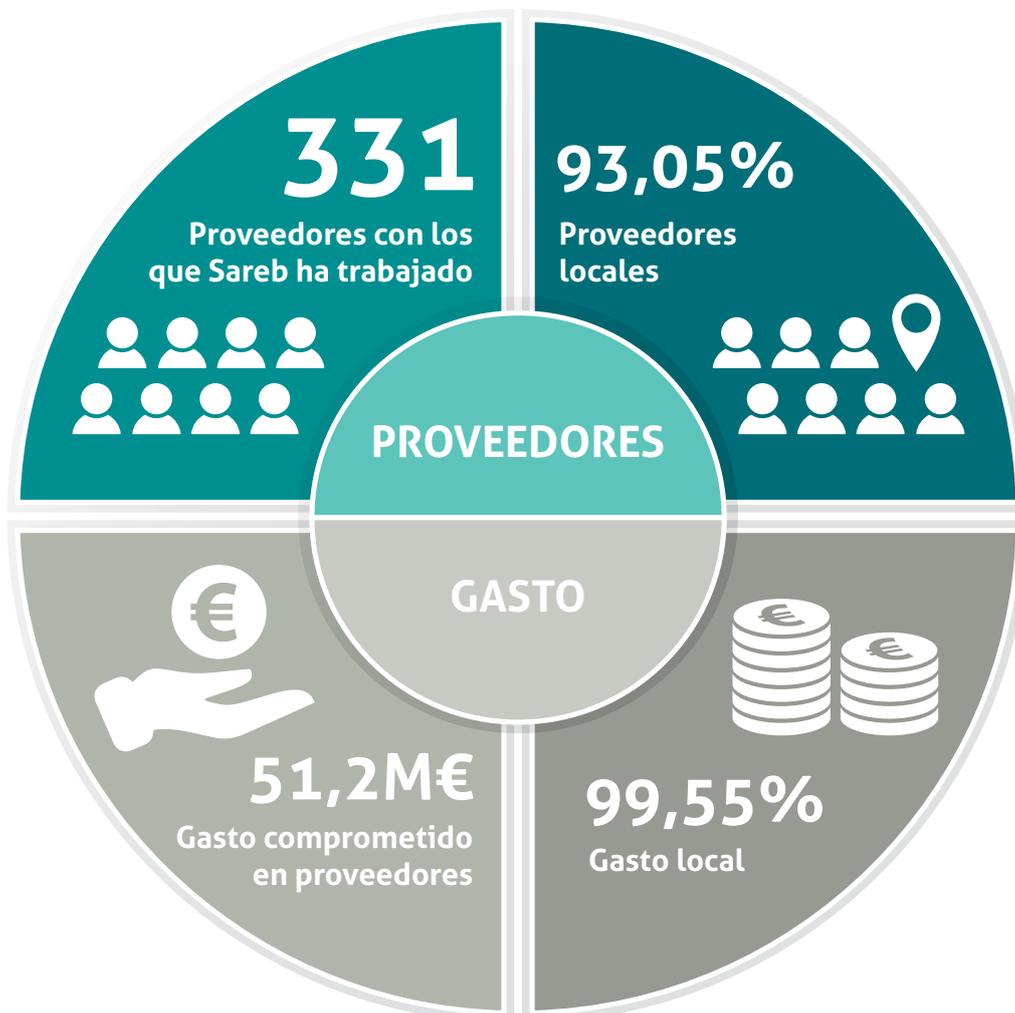
El Contratista será responsable de difundir entre los mismos colectivos indicados anteriormente, la existencia del Buzón de Denuncias y trasladarles su obligación de denunciar, incluso anónimamente, a través de la dirección <https://cdd.Sareb.es> cualquier actuación sobre la que tengan conocimiento y que:

1. Implique o pudiera llegar a implicar el incumplimiento de alguna de las obligaciones legales a las que Sareb se encuentra sujeta.
2. Suponga el incumplimiento de los compromisos u obligaciones contenidas en el Código de Conducta en todos aquellos ámbitos que resulten de aplicación.
3. De ser públicamente conocida en todos sus aspectos relevantes, pudiera cuestionar la integridad de Sareb o afectar adversamente a su reputación.

En 2023 Sareb trabajó con un total de 331 proveedores, de los cuales el 93,05 % eran compañías locales cuyas prácticas se encuentran reguladas por el marco normativo español. El resto -6,95 %- se correspondió con proveedores con sede social en el extranjero. Asimismo, el gasto comprometido en el año se situó en los 51,2 millones de euros, de los que el 99,55 % tuvo como destino proveedores locales.

Las cifras de número de proveedores y de gasto comprometido se corresponden con lo contratado directamente desde el Departamento de Compras de Sareb.

Principales magnitudes sobre la cadena de suministro de Sareb en 2023



La gestión ambiental

Sareb realiza una evaluación de sus impactos ambientales, tanto de la sede como los derivados de su actividad inmobiliaria.

Sareb asume como propio el compromiso de compatibilizar las actividades del negocio con el máximo respeto al medioambiente. La Política de Sostenibilidad de Sareb recoge los principios y aspectos clave a desarrollar por la compañía con un enfoque de respeto y protección del entorno.

En línea con los compromisos adquiridos, Sareb realiza una evaluación de los aspectos ambientales (EAA) directos e indirectos, tanto en la sede como en los servicios subcontratados, que incluyen actividades de desarrollo urbanístico de suelos, promoción inmobiliaria, adecuación, mantenimiento etc., en las que se identifican los impactos más relevantes y se evalúan las medidas a tomar para su mitigación.

Desde 2022, Sareb hace públicos sus consumos directos e indirectos de impacto medioambiental, que incluyen, entre otras cuestiones, la gestión de residuos, el consumo de recursos y materiales, así como el consumo de energía. Se muestran a continuación las principales medidas, si bien, se puede consultar el Estado de Información no Financiera (EINF), donde se detalla la evolución de estos parámetros.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

El establecimiento de medidas de eficiencia energética contribuye a la meta 7.3 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas: **"Duplicar la tasa de mejora de la eficiencia energética"**. Asimismo, la compañía trabaja para reducir el consumo de energía y de papel y otros materiales -como el tóner de las impresoras- y asegurar la correcta gestión de los residuos generados. Esto contribuye de forma directa a las metas 12.5 y 12.6 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que abogan por lo siguiente, respectivamente: **"Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización"** y que las empresas **"adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad"**.





Medición de la huella de carbono

En 2023 Sareb ha calculado su huella de carbono, considerando las emisiones de alcance 1 y 2. El resultado total ha sido de 397.359 kilogramos de CO2 equivalente.

Huella de carbono (Kg CO2 eq)

| Tipología | Volumen de emisiones en 2022 | Volumen de emisiones en 2023 | Evolución |
|------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------|
| Emisiones de alcance 1 | 201.262,33 | 120.335,88 | -40,21 % |
| Emisiones de alcance 2 | 394.074,11 | 277.022,77 | -29,70 % |

Principales cifras de impacto ambiental por tipo de activo

| Tipo de residuo | SEDE | | SUELOS | | CENTROS COMERCIALES | |
|-----------------------------|-------|-----------|------------------|----------------|---------------------|--------|
| | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 |
| Residuos no peligrosos (Kg) | 9.553 | 10.940,00 | 2.127.663.423,33 | 338.358.865,63 | 20.970 | 24.100 |
| Residuos peligrosos (Kg) | 66 | 172,50 | 843.319 | 193.027 | | |

Consumo de recursos y materiales

| Tipo de residuo | SEDE | | PROMOCIÓN INMOBILIARIA | | CENTROS COMERCIALES | | OFICINAS | |
|--------------------|--------|--------|------------------------|--------------|---------------------|----------|----------|------|
| | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 |
| Papel (Kg) | 560,25 | 531,25 | | | | | | |
| Envases (Kg) | 864,00 | 980 | | | | | | |
| Pilas (Kg) | 53,00 | 10 | | | | | | |
| Fluorescentes (Kg) | | 1,5 | | | | | | |
| Tóner (Kg) | 12,50 | 11 | | | | | | |
| Hormigón (m3) | | | 128.500,48 | 117.645,99 | | | | |
| Acero (Kg) | | | 10.558.672,67 | 9.497.608,27 | | | | |
| Agua (m3) | 1.687 | 1.937 | | | 8.031,50 | 8.438,00 | 1.635 | 630 |



Consumo de energía

| Tipo de residuo | SEDE | | CENTROS COMERCIALES | | OFICINAS | |
|--------------------|------------|------------|---------------------|------------|------------|------------|
| | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 | 2022 | 2023 |
| Electricidad (kWh) | 552.056,17 | 445.431,00 | 900.970,56 | 837.796,50 | 423.428,64 | 338.213,36 |
| Gas natural (kWh) | 138.662,77 | 48.816,61 | 383.730,00 | 455.120,00 | 236.110,00 | 155.630,00 |



7. Anexos

Acerca de este informe

Desde 2017 Sareb elabora su Informe Anual de Actividad conforme a las directrices del Marco Internacional de Reporting Integrado (IIRC) y en línea con los principios de Global Reporting Initiative.

La compañía cumple con su deber de informar de forma anual y semestral sobre la evolución de su actividad y avanza para dar respuesta a lo dispuesto en la Ley 11/201841, que extiende la obligación de presentar los estados de información no financiera consolidados a las compañías de más de 250 empleados. En cumplimiento de la normativa aplicable, Sareb publicó por primera vez en 2021 su Estado de Información No Financiera (EINF), y todos sus informes elaborados desde entonces se hallan disponibles en su página web.

Los contenidos de este informe se complementan con el resto de las publicaciones e información disponible en la web corporativa de Sareb, a la que se puede acceder siguiendo los enlaces ubicados a lo largo de este documento para ampliar la información.

Alcance de la información

La información y los datos cuantitativos del presente informe se circunscriben a 2023. No obstante, y con el objetivo de facilitar la comprensión del lector acerca de la evolución del negocio desde su origen, se incluyen también cifras y hechos relativos a ejercicios previos.

Asimismo, a lo largo del informe se facilita información de carácter prospectivo, con base en un análisis del contexto actual y su evolución esperada (no comprometiendo dichos objetivos a su consecución).

Análisis de materialidad y escucha y diálogo con los grupos de interés

Sareb identifica a sus grupos de interés en función de su influencia e impacto sobre la actividad de la compañía. Teniendo en cuenta estos criterios, y bajo la premisa de que este ejercicio constituye un proceso continuo, los principales grupos de interés para Sareb son: sus empleados, sus accionistas, los supervisores y la Administración pública, sus clientes, sus proveedores y la Sociedad en su conjunto.

Mecanismos de escucha y diálogo con los grupos de interés

La transparencia es uno de los valores de Sareb, que asume el compromiso de mantener una comunicación abierta de su actividad, sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de sus grupos de interés.

Empleados

Se realizan encuestas a la plantilla con el fin de conocer sus inquietudes y posibles mejoras respecto a Sareb, para establecer planes de acción que den respuesta a las mismas.



La intranet de Sareb funciona como una plataforma interactiva en la que los empleados reciben información de interés sobre iniciativas y logros de la compañía y pueden compartir sus impresiones al respecto.

Accionistas

Los accionistas reciben convocatorias para participar en reuniones y videoconferencias sobre la evolución de la compañía.

Desde 2019 la compañía cuenta con el Foro del Accionista para facilitar el acceso a la información a todos los accionistas, fortalecer la transparencia y aportar dinamismo a la relación y comunicación.

Supervisores y Administración pública

Sareb mantiene una comunicación fluida y transparente con los supervisores y la Administración pública, con quienes se reúne de forma habitual para compartir información sobre la evolución de la compañía y el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, trabaja estrechamente con las comunidades autónomas y los ayuntamientos con los que mantiene acuerdos de cesión de vivienda para fines sociales.

Proveedores

Sareb establece con sus proveedores relaciones basadas en una comunicación proactiva con el fin de alinear sus propósitos hacia el desarrollo común.

Clientes

La compañía pone a disposición de sus clientes –tanto potenciales como compradores– el canal Sareb Responde para atender cualquier consulta o preocupación que pueda surgirles.

Sociedad

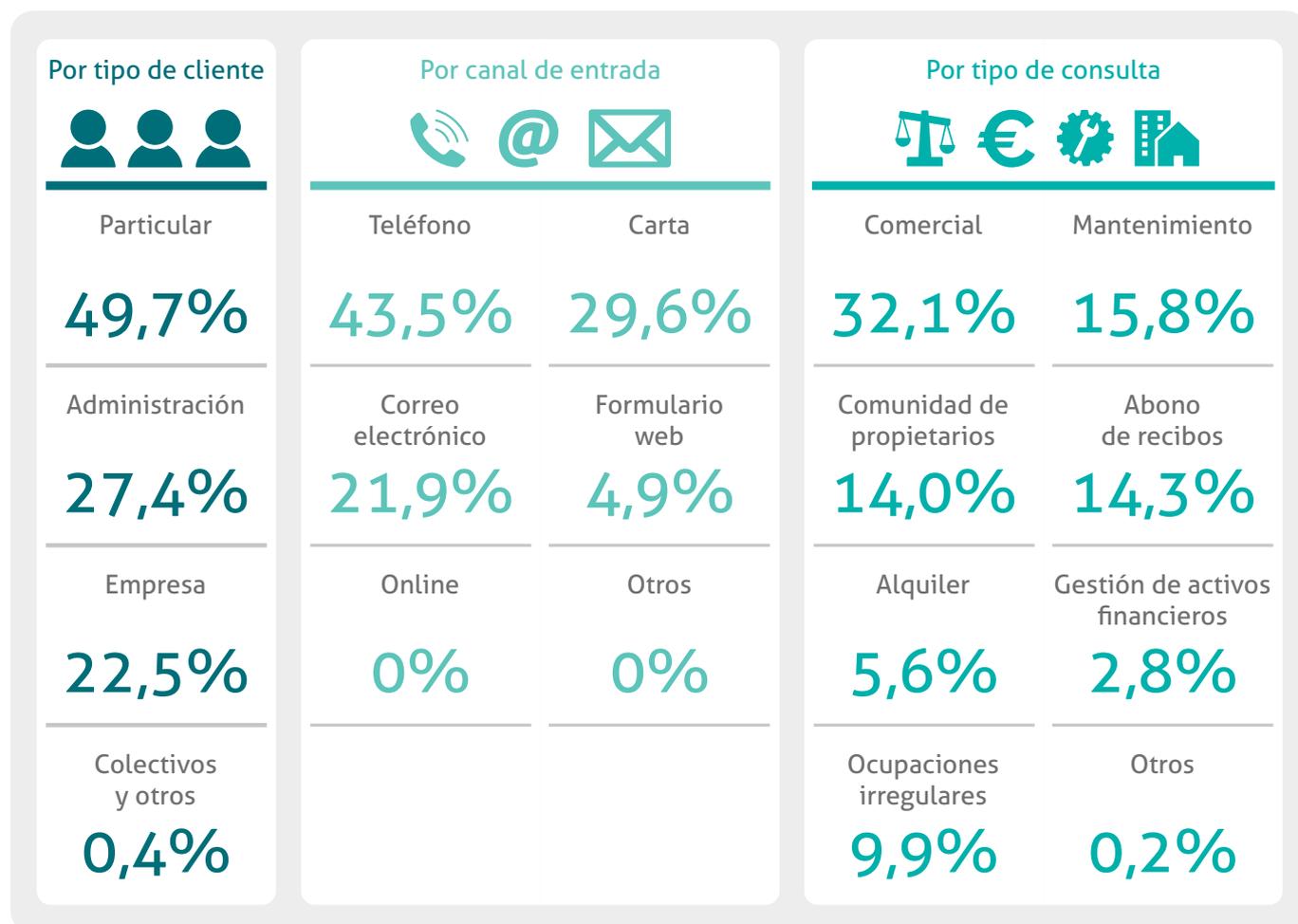
Más allá del canal Sareb Responde, la compañía lleva a cabo encuestas periódicas para conocer la percepción y expectativas de los ciudadanos respecto a la organización. En 2023 se ha realizado una de estas encuestas.

Asimismo, para trasladar a la Sociedad información útil y contrastada sobre la evolución de la compañía, Sareb mantiene una comunicación bidireccional con los medios de comunicación.

El servicio Sareb Responde recibió en 2023 un total de 82.266 contactos - un 0,64 % más que en 2022-. De ellos, 28.702 se corresponden a Consultas (+11,15 %), 40.081 se corresponden a peticiones remitidas a nuestros gestores (-9,26 %) y 13.483 son reclamaciones (+14,71 %).



Tipología de las consultas y reclamaciones recibidas en 'Sareb Responde' en 2023 (% sobre el total)



Análisis de materialidad

Con el fin de informar sobre los aspectos más relevantes para la compañía, Sareb elabora desde 2017 su análisis de materialidad, revisado y actualizado posteriormente en 2018 y 2021. Sareb ha llevado a cabo en 2023 una nueva actualización del análisis. En esta actualización se ha tenido en cuenta la opinión de los grupos de interés y los aspectos relevantes para el modelo de negocio de Sareb.

De esta forma se analizan no sólo los aspectos que son relevantes en la medida en que pueden verse impactados por la actividad de Sareb (perspectiva de dentro hacia fuera), sino también los aspectos que pueden generar un impacto en su actividad, desempeño o resultados (perspectiva de fuera hacia dentro). La metodología empleada permite involucrar a los diferentes grupos de interés clave para Sareb mediante análisis documental interno y externo y de tendencias, además de consultas específicas para cada uno de los grupos.

Los resultados del análisis de materialidad son considerados en el proceso de elaboración del Estado de Información No Financiera de la compañía para cubrir los aspectos relevantes para sus diferentes grupos de interés y contribuir así a la máxima transparencia en la gestión de sus activos. Estos resultados, además, ayudan a reconocer los asuntos sobre los que Sareb debe priorizar los recursos en el contexto actual cambiante, y sobre los que debe pivotar su gestión en materia de sostenibilidad.



Metodología

La metodología ha sido diseñada para abordar el análisis de materialidad con el doble enfoque mencionado anteriormente, involucrar a los diferentes grupos de interés clave para Sareb y obtener resultados de valor para orientar la gestión y el reporting de la compañía en materia de sostenibilidad.

Doble materialidad

Perspectiva “de dentro hacia fuera”

Se ha realizado en primer lugar un análisis documental considerando los marcos de reporting, las tendencias sectoriales, y otras fuentes externas. Posteriormente, se han elaborado consultas de carácter externo, teniendo en cuenta la visión de partes interesadas ajenas a la compañía. Estos grupos aportan conocimiento sobre el impacto y repercusión de las actividades de Sareb en su entorno.

Perspectiva “de fuera hacia dentro”

Se han llevado a cabo consultas de carácter interno, teniendo en cuenta la opinión de los empleados de la compañía, que son en definitiva quienes mejor conocen los procesos internos y pueden aportar una visión holística sobre cómo afectan los factores externos a la actividad de Sareb.

A continuación, se describe de forma ejecutiva cada fase del análisis realizado.

Preparación del listado de asuntos relevantes

Como punto de partida, se han tomado los asuntos relevantes identificados en el análisis de 2021. Adicionalmente se han analizado diferentes fuentes de información para identificar los asuntos potencialmente relevantes para Sareb en función de su actividad y contexto:

- Marcos de reporting (GRI, EPRA, SASB, GRESB, etc.)
- Peers y otros agentes del sector (*servicers*, peers, otros prescriptores, etc.)
- Prensa

Valoración de la relevancia

Para valorar la relevancia de los diferentes asuntos identificados, se han utilizado las siguientes tres vías:

Análisis documental

A partir de las fuentes analizadas para la preparación del listado de asuntos relevantes, se analizó la relevancia en función de la presencia de los diferentes asuntos y la profundidad con la que se tratan los mismos.

Consultas internas

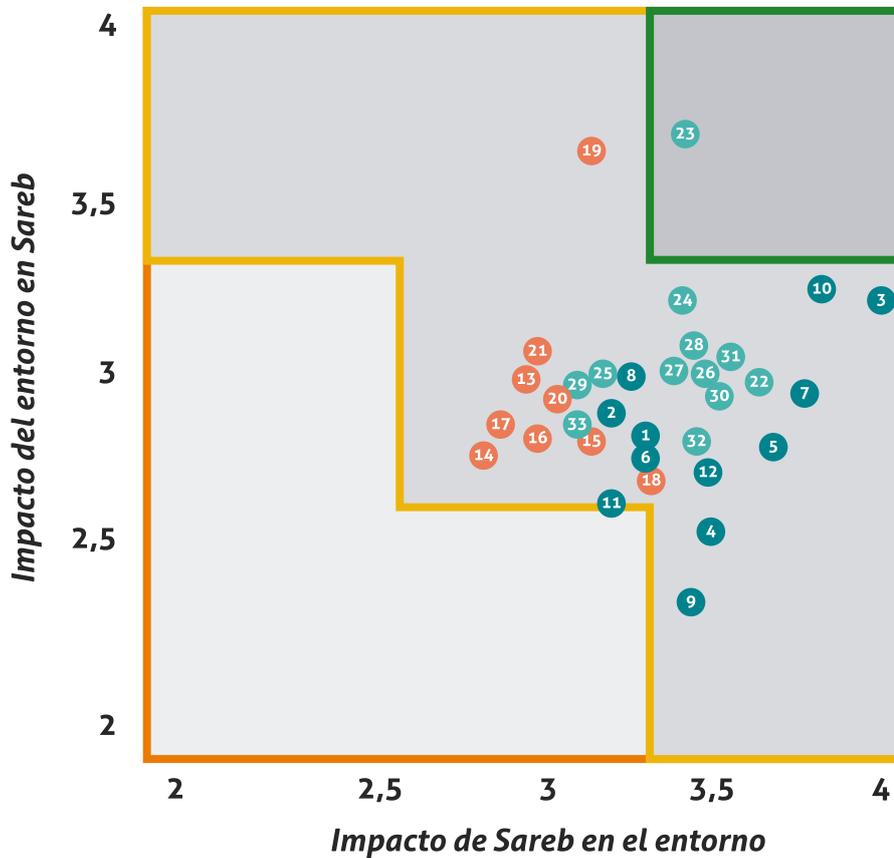
Se ha realizado una consulta a los empleados de Sareb a través de una encuesta online para valorar la relevancia de los diferentes asuntos identificados.

Consultas externas

La consulta externa ha cubierto a clientes, proveedores, miembros del Consejo de Administración, Administración pública, empresas del sector inmobiliario, periodistas que cubren la actividad de Sareb y Sociedad. Los participantes de estos grupos de interés han seleccionado los asuntos más relevantes para cada uno de los tres ámbitos considerados: social, ambiental y de gobierno.

ANÁLISIS DE RESULTADOS: MATRIZ DE MATERIALIDAD

El análisis de los resultados de las consultas y el análisis documental ha permitido preparar la matriz de materialidad presentada a continuación, que muestra los asuntos más relevantes desde las dos perspectivas consideradas:



- Relevancia alta**
- Relevancia media**
- Relevancia baja**

En el análisis se ha considerado una escala del 1 al 4. Al no haber obtenido respuestas en el primer cuadrante del gráfico de dispersión se ha decidido omitir éste en el gráfico. Por este motivo, aparece en una escala del 2 al 4.

- 1** Estructura de Gobierno
- 2** Supervisión ESG
- 3** Ética y anticorrupción
- 4** Generación de valor para el accionista
- 5** Identificación y evaluación de riesgos
- 6** Integración ESG
- 7** Cumplimiento
- 8** Gestión de la reputación y marca
- 9** Ciberseguridad y privacidad de datos
- 10** Transparencia
- 11** Integración de riesgos ESG
- 12** Mejora de la eficiencia y la viabilidad comercial de la cartera



- 13** Minimización de la huella ambiental
- 14** Protección de la biodiversidad a través de su actividad
- 15** Certificaciones de sostenibilidad para edificios
- 16** Eficiencia en el consumo de los recursos y economía circular
- 17** Innovación aplicada a la sostenibilidad
- 18** Salud y seguridad en los edificios
- 19** Promoción de vivienda sostenibles
- 20** Lucha contra el cambio climático
- 21** Adaptación al cambio climático

- 22** Respeto a los derechos humanos
- 23** Recuperación de propiedades y búsqueda de alternativas ocupacionales
- 24** Accesibilidad a la vivienda de grupos en situación de vulnerabilidad
- 25** Empleo y talento
- 26** Diversidad e igualdad
- 27** Conciliación
- 28** Bienestar y seguridad laboral
- 29** Relación con comunidades locales
- 30** Relación con otros grupos de interés
- 31** Compromiso con clientes
- 32** Gestión responsable de la cadena de suministro
- 33** Creación de valor para los inversores privados



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

**Calle Costa Brava, 12, 28034,
Madrid www.sareb.es**