



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

Informe de  
actividad

2024

# Índice

<b>1. Resumen ejecutivo.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Qué es Sareb .....</b>	<b>5</b>
2.1. Misión, visión y valores .....	5
2.2. Modelo de negocio.....	6
2.3. Contexto sectorial .....	8
2.4. Hitos relevantes .....	10
<b>3. Buen gobierno .....</b>	<b>15</b>
3.1. Modelo de gobierno.....	15
3.2. Composición y funcionamiento del Consejo de Administración .....	17
3.3. Una estructura adecuada para impulsar el cumplimiento del mandato .....	20
3.4. Sistemas de control interno .....	21
3.5. Gestión y control de los riesgos.....	23
<b>4. Compromiso con la Sociedad y el desarrollo económico.....</b>	<b>27</b>
4.1. Principales magnitudes.....	28
4.2. Evolución del Plan de negocio .....	30
4.3. La cartera: préstamos e inmuebles.....	31
<b>5. El negocio en 2024.....</b>	<b>32</b>
5.1. Principales magnitudes.....	32
5.2. Evolución del Plan de negocio .....	33
5.3. La cartera: préstamos e inmuebles.....	36
5.4. La gestión y venta de préstamos .....	39
5.5. La gestión y venta de inmuebles .....	42
5.6. Cancelación de la deuda senior .....	51
5.7. Información financiera .....	52
<b>6. El trabajo de Sareb.....</b>	<b>59</b>
6.1. Las personas .....	59
6.2. Gestión responsable del negocio .....	62
<b>7. Anexos.....</b>	<b>67</b>



## 1. Resumen ejecutivo

Durante el ejercicio 2024, Sareb ha continuado centrado en sus dos principales objetivos, esto es, por una parte en la desinversión de la cartera de activos financieros e inmobiliarios inicialmente transmitida en el ejercicio 2012, y por otro lado, en la gestión social de la cartera de activos ocupados por personas con vulnerabilidad detectada.

La actividad de desinversión de los activos, que acumuló en 2024 unos ingresos totales de 3.060 millones de euros, un 11 % más respecto a los ingresos obtenidos por Sareb en el ejercicio 2023, se ha desarrollado en dos vertientes:

En primer lugar, el **balance para desinversión**, que aglutina todos aquellos activos en los cuales la estrategia es la desinversión directa. Dentro de dicho negocio, se alcanza una cifra de ingresos de 2.136 millones de euros, un 5 % superiores a los conseguidos en el ejercicio 2023.

Dichos ingresos provienen de la desinversión de la cartera de activos financieros, donde se alcanza la cifra de 658 millones de euros, un 1 % superiores al ejercicio 2024. Dicho crecimiento, aunque moderado, es especialmente significativo teniendo en cuenta que la cartera de activos financieros se ha ido reduciendo significativamente desde el inicio hasta la actualidad. Así, dicha cartera, al cierre del ejercicio 2022, contaba con un volumen de 10.802 millones de euros, hasta los 6.949 millones de euros actuales. Por tanto, en términos de esfuerzo, logramos crecer en ingresos con una cartera que se ha logrado reducir un 36 % en los dos últimos ejercicios, gracias a la actividad de desinversión y transformación de aquellos inmuebles colaterales de préstamos donde resulta interesante la transformación para su posterior venta como activo inmobiliario.

En cuanto a los activos inmobiliarios, se alcanza una cifra de ingresos de 1.753 millones de euros -incluyendo los ingresos derivados del alquiler de activos-, un incremento del 6 % respecto a la cifra alcanzada en el ejercicio 2023. Dicho incremento ha estado muy concentrado en la venta de suelos, donde se alcanzan 386 millones de euros -un 23 % de crecimiento respecto a 2023- y en la venta de obras paralizadas, con 194 millones de euros. La venta de activos residenciales finalizados alcanza una cifra de ingresos similar, con 898 millones de euros, lo que implica un incremento del 9 % respecto al ejercicio 2023.

En segundo lugar, el negocio de **desarrollo inmobiliario** ha incrementado sus ingresos hasta los 588 millones de euros, un 7 % más que lo logrado en el ejercicio 2023. Dicho negocio se centra en tres ramas de actividad: (i) la actividad del FAB Arqura Homes, que ha entregado 1.650 viviendas en el ejercicio 2024 -frente a las 1.620 entregadas en el ejercicio 2023- reportando unos ingresos de 414 millones, un 5 % de crecimiento; (ii) la actividad de promoción propia se centra en finalizar todas aquellas promociones paralizadas y sobre las que se ha identificado un potencial recorrido de valor. Esta rama de actividad logra unos ingresos de 36 millones de euros, frente a los 63 millones de euros que se alcanzaron en el 2023, debido a una finalización menor de promociones durante el ejercicio 2024; y (iii) la venta de suelos que han sido desarrollados urbanísticamente por Sareb, donde se alcanzan 138 millones de euros de ingresos, un 48 % adicional a los ingresos obtenido por la venta de esta tipología de activos en el ejercicio 2023.

El segundo gran objetivo se refiere a **la gestión social** realizada por Sareb sobre aquellos activos que se encuentran habitados con personas con vulnerabilidad detectada. En todos estos casos, Sareb brinda una solución habitacional a los ocupantes con un programa de acompañamiento social que ofrezca oportunidades a las familias, brindándoles acceso a un abanico de apoyos que las administraciones central, autonómicas y locales ponen a disposición de las



familias vulnerables. Sareb cuenta actualmente con 13.000 viviendas destinadas a dicha tarea, de las cuales 7.000 contaban ya con contrato de alquiler social firmado al cierre del ejercicio 2024, además de 1.826 con contratos ya aprobados pendientes de formalizar. El volumen de actividad de este ejercicio 2024 también ha sido relevante, habiendo formalizado 2.186 contratos de alquiler social nuevos y habiendo incorporado a 2.264 nuevas familias a los Planes de Acompañamiento Social. De estas últimas, 1.440 personas se han adherido a un programa de inserción laboral, habiéndose traducido en 385 formalizaciones de contratos de trabajo, con una fuerte presencia en sectores como la hostelería, limpieza, ventas y transportes.

## 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.



#### 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 además gestionar y vender, en el plazo establecido, los activos financieros e inmobiliarios, tratando de obtener el máximo valor por ellos y cumplir con la devolución de la deuda, avalada por el Estado español. Sareb debe asegurar su viabilidad como empresa para cumplir con los compromisos adquiridos con los accionistas, inversores y la sociedad en su conjunto.

La aprobación del Real Decreto-ley 1/2022, de 18 de enero introdujo el principio de sostenibilidad y utilidad social, incorporando así la utilidad social dentro del objetivo de optimización del valor de sus activos y en coordinación con los departamentos ministeriales competentes, 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.

<p><b>Visión</b></p>	<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>
<p><b>Valores</b></p>	<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><b>Integridad:</b> supone asumir que las actuaciones y comportamientos preservarán los estándares éticos de la cultura empresarial de Sareb.</p> <p><b>Transparencia:</b> 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><b>Eficacia:</b> 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><b>Conocimiento:</b> 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><b>Sostenibilidad y utilidad social:</b> 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 <https://www.sareb.es/que-es-sareb/>

## 2.2. Modelo de negocio

Sareb se encuentra inmersa, desde finales del ejercicio 2024, en un cambio de su modelo de negocio. Dicho cambio aporta una mayor importancia a la vertiente social de la Sociedad, mediante la colaboración por parte de Sareb, en la formación del parque estatal de vivienda asequible.

Durante el primer semestre del ejercicio 2025 Sareb se encuentra trabajando en segmentar todos los activos, especialmente cartera residencial y suelos que podrían destinarse a vivienda asequible, para la creación de una empresa pública de vivienda, maximizando de este modo el valor y utilidad social de los activos de Sareb.

En este sentido, el 20 de marzo de 2025 se celebró una Junta General de Accionistas de Sareb con carácter universal. En ella se acordó instruir al Consejo de Administración para que estudiara, junto con SEPES y los ministerios competentes, posibles formas de colaboración de Sareb en la creación del parque estatal de vivienda de alquiler asequible. También se decidió paralizar la venta y comercialización de los activos que pudieran incluirse en ese proyecto.

En paralelo, y hasta la efectiva cesión de los activos a dicha entidad, Sareb continúa aplicando el modelo de gestión social implantado en 2022, y que desde 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.

Para el resto de activos, Sareb sigue una estrategia de desinversión ordenada, priorizando la venta minorista a particulares y empresas, impulsando el desarrollo urbanístico y la promoción inmobiliaria para generar valor, y

fomentando el acceso a vivienda asequible y social, especialmente para familias vulnerables, como pilares de su modelo de negocio. La compañía sigue dos líneas de trabajo principales con sus activos:

- **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.

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 2024: 18.999 M€**

<b>CARTERA</b> <b>(50.781 M€</b> <b>EN ORIGEN)</b>	<b>DESINVERSIÓN</b> <b>DESDE 2012</b> <b>(-62,6 % vs. origen)</b>	<b>PRÉSTAMOS</b> <b>6.949 M€</b> <b>(-82,4 % vs. origen)</b>	<b>INMUEBLES</b> <b>12.050 M€</b> <b>(+6,2 % vs. origen)</b>

<b>DEUDA SENIOR</b> <b>(50.781 M€</b> <b>EN ORIGEN)</b>	<b>REDUCCIÓN</b> <b>DESDE 2012</b> <b>(-44,5 % vs. origen)</b>	<b>Saldo de deuda viva</b> <b>28.183 M€ (*)</b>

(\*) Incluye amortización realizada en febrero y marzo de 2025 por importe de 349M€ y 105M€ respectivamente con cargo a la caja generada en 2024.

**Cartera a cierre del 2024: 18.999 M€**


En 2024, la cartera de activos de Sareb se ha reducido en 4.105 millones de euros, hasta los 18.999 millones de euros.

## 2.3. Contexto sectorial

### El mercado inmobiliario

#### Transacciones en el sector

- Durante 2024, las transacciones de compraventa de viviendas han aumentado un 12 % respecto al año 2023 (12 % en el caso de viviendas de segunda mano y 8 %, en las correspondientes a obra nueva)<sup>2</sup>.
- Tras la fuerte subida del mercado de suelo en 2020 y 2021 y posterior corrección, el volumen de transacciones se encuentra en un periodo más estable, aumentando un 10 % respecto a 2023<sup>3</sup>.

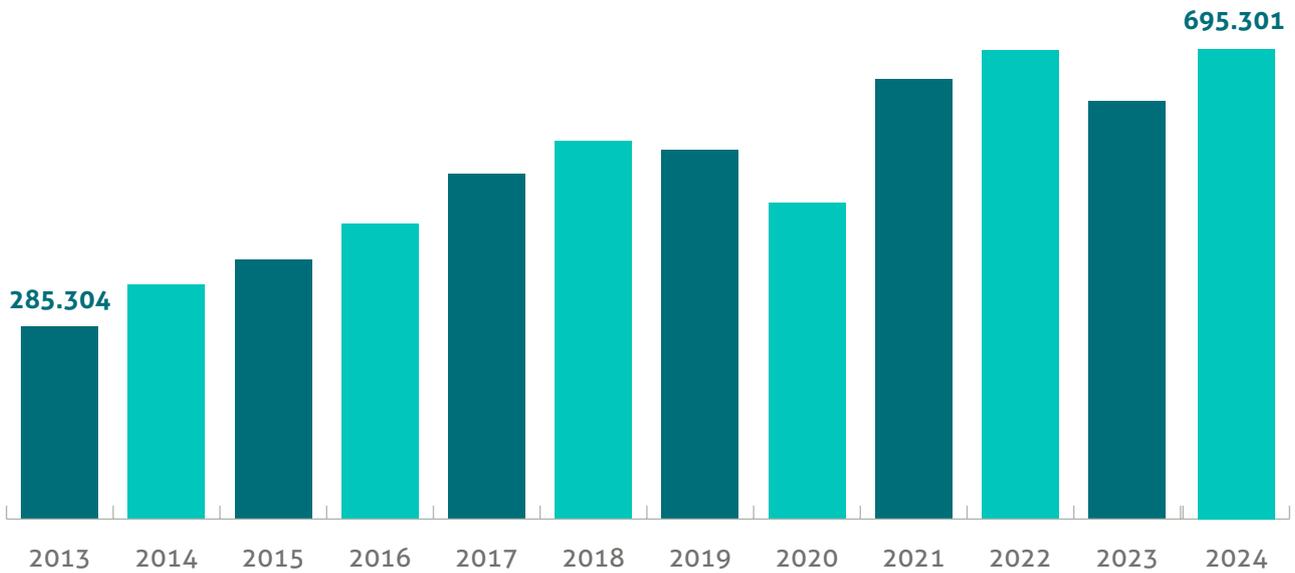
<sup>1</sup> El aumento en el número de inmuebles es debido a la transformación de Activos Financieros.

<sup>2</sup> Fuente: Agencia Nacional de Certificación (Ancert).

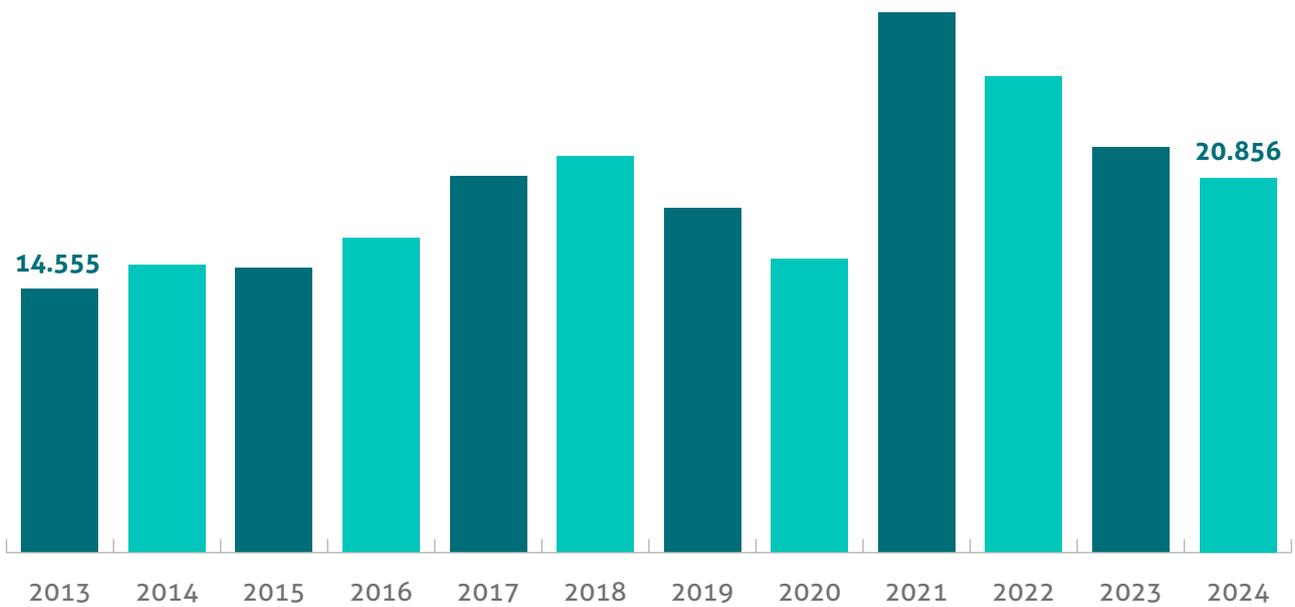
<sup>3</sup> Fuente: Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana.

## Transacciones de vivienda libre y suelo (ventas totales)

Número de ventas de vivienda libre



Número de ventas totales de suelo



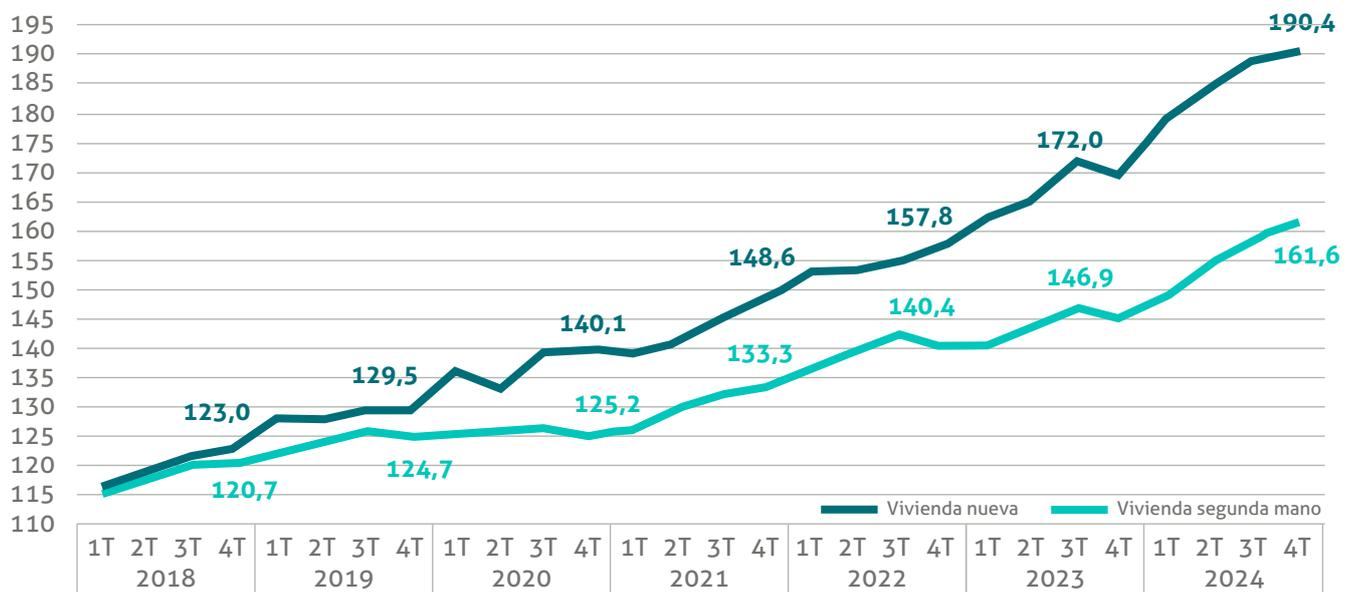
Precio medio vivienda libre a cierre de 2024	Precio medio suelo a cierre de 2024
<b>1.972,1 €/m<sup>2</sup></b>	<b>175,5 €/m<sup>2</sup></b>

## 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 se incrementa siete puntos porcentuales y se sitúa en el 11,3 % a cierre de 2024, con incremento tanto en los precios de la vivienda de obra nueva como de segunda mano, del 12,3 % y 11,1 %, respectivamente. Se observa este incremento desde el primer trimestre, llegando al pico más alto en el cuarto trimestre, siendo los precios un 1,8 % mayor respecto al trimestre anterior.

En cuanto a Sareb, los precios medios de venta de viviendas durante 2024 han experimentado un incremento del 18 % respecto al precio de final 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<sup>4</sup>.

### 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).

<sup>4</sup> 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 (filial de Caixa Galicia); Banco Valencia (filial de Bancaja).

- Recepción de los activos del Grupo 2: Caja España-Duero, BMN, Liberbank y Caja3<sup>5</sup>.
- 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 inmobiliaria en suelos de su propiedad.

## 2016

- Se realiza un saneamiento contable 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.
- A partir de la caja generada en el año, Sareb cancela 3.051 millones de euros de deuda avalada por el Estado.

## 2018

- Inicio de un proceso competitivo para vender la participación de Sareb en Témprore Properties.
- Sareb cancela 1.945 millones de euros de deuda avalada por el Estado, con la caja generada en el año.

---

<sup>5</sup> Caja España-Duero (Caja España, Caja Duero); BMN (Cajamurcia, Caixa Penedés, La General, Sa Nostra); Liberbank (CajAstur, Caja Castilla La Mancha, Caja Extremadura, Caja Cantabria); Caja3 (Caja Inmaculada, Caja Círculo, Caja de Badajoz).

## 2019

- Sareb, en alianza con Värde Partners, crea el FAB 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 Servihabitat 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 amortización 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.

## 2023

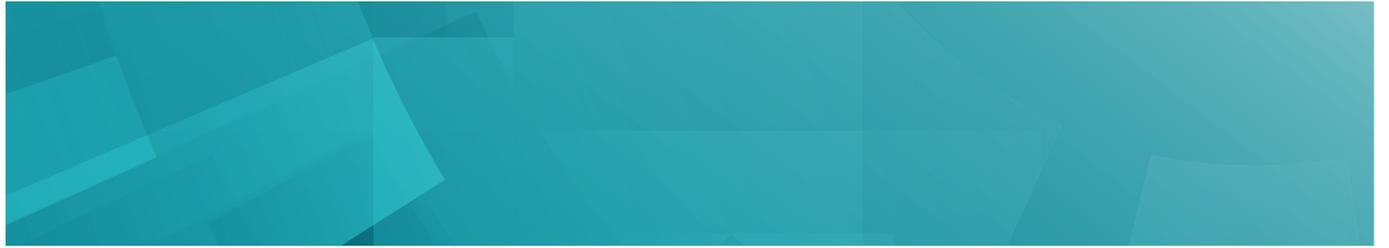
- Consolidación del Programa de Alquiler Social y Acompañamiento sociolaboral, tras un año en funcionamiento.
- Firma de acuerdo de adhesión con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), para impulsar el parque de vivienda social.
- Sareb ingresa en la Asociación Española de Gestores 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.
- Compra a Värde Partners, el 8 de marzo de 2023, del 10 % del capital que poseía de Árqura Homes, pasando a controlar Sareb el 100 % del FAB.
- 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.

## 2024

- Sareb alcanza una cifra de ingresos de 3.060 millones de euros, mediante canales de venta minoristas maximizando, de este modo, el retorno en términos de generación de caja y amortización de deuda.
- Dicha cifra de ingresos consigue paliar el incremento de coste financiero y generar 1.225 millones de euros que se destinan íntegramente a la amortización de deuda senior, quedando fijada en 28.185 millones de euros.
- Sareb alcanza la cifra de 8.000 alquileres sociales con acompañamiento aprobados desde el inicio del Plan de Acompañamiento.
- Sareb ha movilizado un gran número de viviendas de Sareb que se encuentran en poblaciones afectadas por la Dana en Valencia para ponerlas a disposición de las familias a través del MINVAU y en colaboración con la Generalitat Valenciana y los Ayuntamientos afectados. La entrega de dichas viviendas se está produciendo en 2025.

*Cifras clave desde el origen (datos acumulados)*

Inmuebles vendidos	Devolución de deuda senior	Ingresos
<b>228.032</b>	<b>22.598 M€</b>	<b>38.254 M€</b>



## 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 anual, 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 2024



### 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).

El mapa global de riesgos consta de 710 riesgos, para lo que se encuentran operativos 1.232 controles (550 bajo responsabilidad de ejecución en Sareb Central y 682 en *servicers*).

## 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.

## El perfil de los consejeros de Sareb a 31 de diciembre de 2024

<b>Javier Torres Riesco</b> 12/11/20 (D) FROB 	<b>FROB</b> (Representado por Álvaro López Barceló) (**) 14/04/15 12/11/20 (D) FROB 	<b>Juan Ignacio Ruiz de Alda</b> 17/05/18 28/06/23 (D) FROB 
<b>Joaquín de Fuentes Bardají</b> 25/01/23 (D) FROB 	<b>Leopoldo Puig Turégano</b> 29/06/22 Ejecutivo 	<b>Carmen Motellón García</b> 30/04/19 Independiente 
<b>Cristina Vidal Otero</b> 25/01/23 Independiente 	<b>Carmen Allo Pérez</b> 29/06/22 Independiente 	<b>Julián Navarro Pascual</b> 29/06/22 (D) FROB 

(\*\*) La toma de razón del nombramiento de D. Álvaro López Barceló como nuevo representante persona física del Frob tuvo lugar el 28 de febrero de 2024.

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

Durante el primer semestre del ejercicio 2025 se ha producido la renuncia de Javier Torres, como presidente del consejo de administración, siendo sustituido por Leopoldo Puig, que pasa a ejercer como presidente ejecutivo de Sareb. Adicionalmente, durante el primer semestre del ejercicio 2025, Carmen Motellón García ha dejado de formar parte del consejo de administración de Sareb al haber cumplido su mandato como consejera independiente.

## 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 2024:

	% participación	Capital Social
FROB	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
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>171.547</b>

### 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, tanto financieros como no financieros; 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 y con el verificador de la información no financiera, 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.

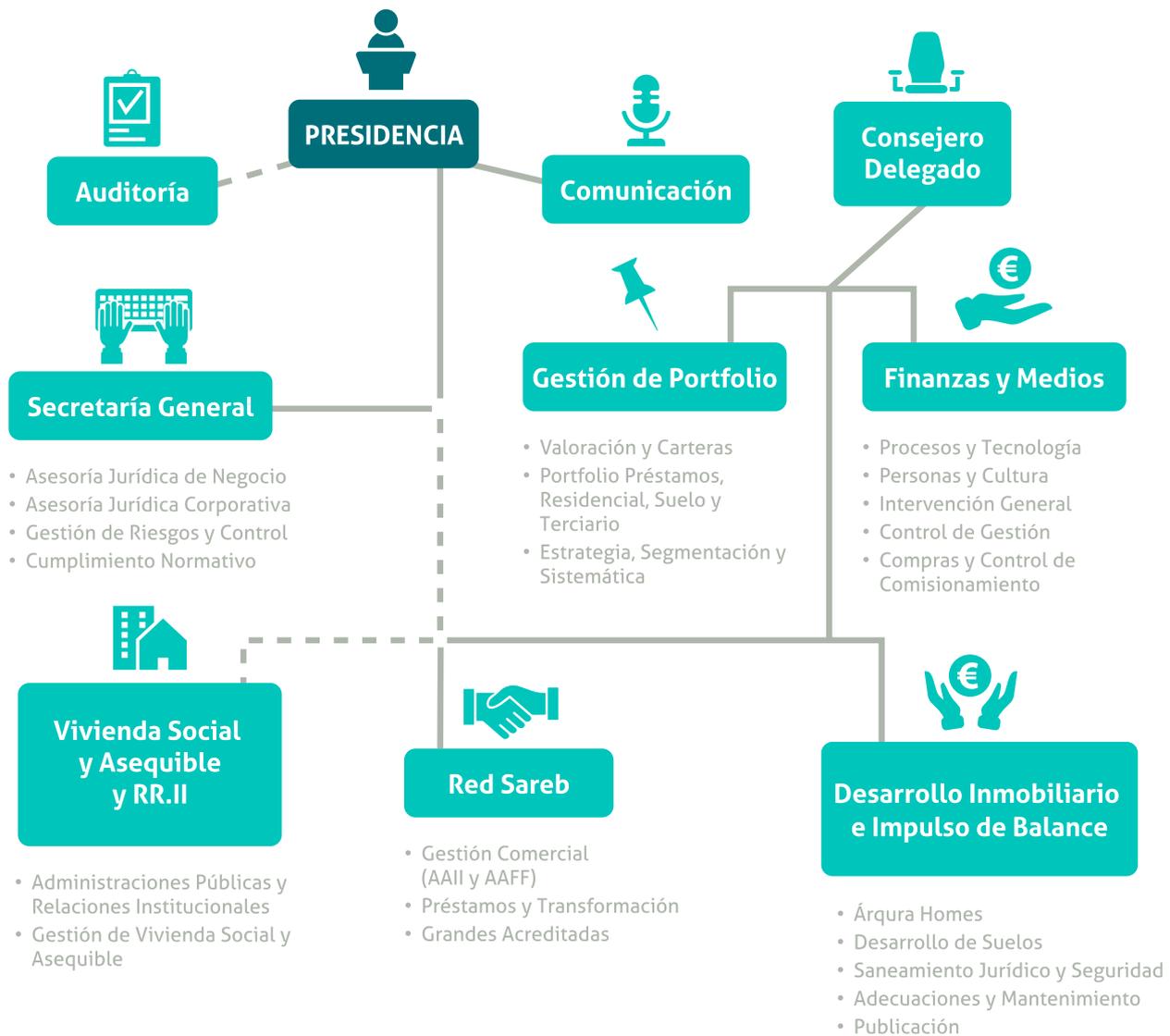
## 3.3. Una estructura adecuada para impulsar el cumplimiento del mandato

**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 incorporar el principio de sostenibilidad y utilidad social de forma transversal. 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.

A 31 de diciembre de 2024, 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 creó 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. Dicha modificación en la estructura permite abordar la nueva estrategia de Sareb comentada en el capítulo 2.2. del presente informe.

Organigrama de Sareb a fin de 2024: 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 se aplican a los *servicers*, a los gestores especialistas y a los principales proveedores a través de los pliegos recogidos en licitaciones para los contratos.

## 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 en abril de 2024 - 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 Sareb<sup>6</sup>

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 de 2023 la Política del Sistema Interno de Información y Protección al Informante y ha actualizado en 2024 el Procedimiento de Gestión e Investigación de Denuncias y el Reglamento del Órgano de Control interno recogiendo cambios menores.

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 cartelería en las ubicaciones donde se encuentra el personal que gestiona los activos de Sareb y la difusión de noticias en la intranet.

En 2024 se han recibido once denuncias a través del Buzón de Denuncias, seis de ellas válidas (cinco cerradas con medidas correctivas y una archivada), cuatro inadmitidas y una pendiente de resolución al cierre del ejercicio. Ninguna de ellas está relacionada con aspectos relativos a vulneración de los Derechos Humanos<sup>7</sup> dentro del ámbito laboral.

---

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Según la OIT, se incluyen dentro del concepto de "Derechos Humanos" las siguientes categorías: la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio, la abolición del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

### 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 2024, aprobada por el Consejo de Administración:

Integridad	<p><b>Definición del riesgo:</b> 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><b>¿Cómo se gestiona?</b> 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>Liquidez</p>	<p><b>Definición del riesgo:</b> Falta de disponibilidad de fondos (o medios para obtenerlos) para atender las obligaciones de pago contraídas.</p>
	<p><b>¿Cómo se gestiona?</b> 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>Negocio</p>	<p><b>Definición del riesgo:</b> 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><b>¿Cómo se gestiona?</b> 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>Operacional</p>	<p><b>Definición del riesgo:</b> 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 como respuesta a la urgente necesidad de estabilizar el sector financiero español y con el mandato de desinvertir los activos deteriorados que recibió de un grupo de entidades sucesoras de las 24 cajas de ahorro que precisaron de ayudas públicas para su saneamiento. Desde la aprobación del Real Decreto-ley 1/2022, de 18 de enero, ese mandato desinversor de Sareb se enriqueció con la incorporación en su gestión del principio de sostenibilidad y utilidad social. Como resultado, se han impulsado iniciativas en materia de vivienda asequible y social y se han adoptado nuevas prácticas en la gestión de los activos de Sareb para reforzar su impacto positivo en la sociedad.

El principio de sostenibilidad y utilidad social adoptado a principios de 2022 ha influido de manera integral en todas las actividades de la compañía y en sus diversas líneas de negocio. En 2024, la **Dirección de Gestión de Vivienda Social y Asequible y Relaciones Institucionales** se ha centrado fundamentalmente en el desarrollo de este principio, gestionando diversas iniciativas específicas relacionadas con:

1. Colaboración con las Administraciones Públicas, en sus diversos niveles (central, autonómico o local), e incluyendo la venta de activos.
2. El desarrollo del programa específico de alquiler social con acompañamiento sociolaboral.

Estas acciones se complementan con la experiencia de un Consejo Asesor en materia de sostenibilidad y utilidad social, formado por expertos de reconocido prestigio en el ámbito de la vivienda social y presidido por el presidente de Sareb.

### Consejo Asesor en materia de Sostenibilidad y Utilidad Social de Sareb

En 2023 se crea el Consejo Asesor en materia de Sostenibilidad y Utilidad Social con el objetivo de proporcionar asesoramiento externo y experto a la compañía y sus órganos de gobierno.

Los miembros externos de este Consejo son: los economistas Antón Costas y Carme Trilla, la arquitecta Fuensanta Nieto y la abogada Núria Lambea, todos ellos figuras de reconocido prestigio en el ámbito de la vivienda y economía social y la arquitectura, y participan en este órgano sin percibir remuneración alguna por esta labor.

Durante 2024, el Consejo Asesor en materia de Sostenibilidad y Utilidad Social se reunió en 3 ocasiones, en las sedes de Sareb de Madrid y Barcelona.

El Consejo recibe información sobre el grado de avance de la actividad en materia de vivienda social, que contribuye al mejor entendimiento, por parte de sus miembros, sobre cómo gestiona Sareb la cartera de vivienda social, y da pie a debatir sobre las mejores prácticas en el sector y sobre cómo integrar o mejorar los procedimientos de Sareb.

Además, Sareb ha recibido sugerencias relativas a cómo implementar el Proyecto Viena o cesión del derecho de superficie por parte de Sareb para la construcción de vivienda asequible, tanto en relación con aspectos técnicos y de normativa urbanística como en lo relativo a las características generales de la vivienda asequible, con referencia a las mejores prácticas a nivel internacional.

## 4.1. Colaboración con las Administraciones Públicas para la puesta a disposición de viviendas

A lo largo de los años, Sareb ha intensificado su relación con las Administraciones Públicas. En 2024 se ha registrado el total de comunicaciones institucionales con las Administraciones Públicas y otras entidades de interés, determinando alrededor de 1.500 contactos. Estas interacciones han tenido como principales objetivos:

- la venta de activos, principalmente viviendas,
- la firma de convenios de cesión de viviendas o cesiones temporales de inmuebles,
- colaboraciones con las Administraciones Públicas y otras instituciones, y
- asuntos relacionados con el alquiler de vivienda social y asequible, así como con la situación de los habitantes de las viviendas de Sareb con los Servicios Sociales de los ayuntamientos.

### Venta de activos a las Administraciones Públicas

Sareb está comprometida con las Administraciones Públicas en su objetivo de incrementar el parque público de vivienda. En este sentido, Sareb ha impulsado en el 2024 la venta de viviendas a las Administraciones Públicas en condiciones preferentes para que éstas las incorporen a sus respectivos parques públicos de vivienda.

Entre las operaciones realizadas con Administraciones Públicas durante 2024, que implicaron la venta de 465 activos inmobiliarios, cabe destacar la venta de 34 viviendas a la Junta de Castilla y León, que formaban parte de un previo acuerdo de cesión de vivienda para uso social formalizado con la CC.AA., y la venta de 22 viviendas a la Xunta de Galicia, ambas operaciones en virtud de previos acuerdos de cesión de vivienda para uso social con las administraciones autonómicas.

Por otro lado, a finales de 2023 y en el primer semestre de 2024, se impulsa una campaña con los ayuntamientos para acelerar la desinversión de la cartera de suelo, maximizando la utilidad social de esta tipología de activos y dándoles visibilidad, con el objetivo de fomentar su adquisición por parte de las Administraciones Públicas en unas condiciones ventajosas respecto a su valor de mercado. Se trata de solares de distinta tipología que pueden ser aprovechados para diferentes proyectos de interés público, como parques, centros de salud y aparcamientos, entre otros. Como resultado de esta línea de trabajo se ha contactado con más de 590 ayuntamientos para ofrecerles la compra de un perímetro de unos 7.900 activos.

En este ámbito de colaboración con las administraciones locales, en septiembre de 2023, Sareb firmó un acuerdo de adhesión, con una duración de cuatro años, con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) para impulsar la vivienda pública en alquiler. Esta colaboración ha permitido abrir nuevas líneas de comunicación con los ayuntamientos, lo que ha potenciado la relación con las administraciones en 2024.

### Convenios y acuerdos de cesión temporal

Desde 2013, Sareb ha desarrollado un programa de cesión temporal de viviendas dirigido a Administraciones Públicas, tanto autonómicas como locales, que son las que gestionan las competencias en el ámbito de vivienda, para apoyar a personas en situación de vulnerabilidad con el respaldo de los Servicios Sociales. Esta estrategia ha permitido que las Administraciones dispongan de un significativo número de viviendas para destinarlas al alquiler social y asequible.

Desde 2014 y hasta la fecha, se han suscrito 66 acuerdos de convenio, distribuidos en 13 comunidades autónomas y 53 convenios con entidades locales, comprometiéndose un total de 3.261 viviendas para fines sociales. Algunos de estos convenios han finalizado, o bien, en otros casos, las Administraciones Públicas han optado por la adquisición de las viviendas para ampliar su propio parque de vivienda social. En consecuencia, actualmente se mantienen en torno a 1.700 viviendas activas bajo estos acuerdos de cesión temporal.

Durante 2024, se han establecido 4 nuevos convenios, con los Ayuntamientos de Pizarra (Málaga), Huelva, Palafrugell (Girona) y Vinaròs (Castellón), que suman 45 viviendas cedidas, reafirmando el compromiso continuo con el programa. Al margen de la cesión de vivienda a las Administraciones Públicas, Sareb sigue avanzando en su colaboración con las mismas a través de la cesión temporal de activos.

En 2024 se han aprobado 24 acuerdos de cesión para el desarrollo de actividades como: aparcamiento público, parque público, espacio para las fiestas patronales, actividades culturales, pruebas deportivas, etc. Estos 24 municipios se ubican principalmente en las comunidades autónomas de Galicia, Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla y León y Madrid.

## Colaboraciones con las Administraciones Públicas

En paralelo al compromiso adquirido para cumplir con el mandato desinversor, la compañía muestra su vocación social de contribuir al desarrollo de las economías regionales mediante la firma de acuerdos con entidades locales para promover su mejora socioeconómica y dar respuesta a las necesidades urbanísticas de cada región.

En este sentido, Sareb colabora con la Fundación Institut Cerdà, impulsada por el Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico, que tiene como objeto analizar y trabajar sobre iniciativas que contribuyan al Compromiso Empresarial Rural, cuya colaboración se ha potenciado en 2024.

La participación más reciente de la Compañía en los proyectos de reto demográfico del Institut Cerdà, se basa en el ofrecimiento de una serie de suelos a los CIT (Centros de Innovación Territorial), que el Institut tiene designados para impulsar iniciativas en municipios de la 'España vacía'. Sareb ha participado en todas las jornadas, reuniones y eventos organizados por la Fundación durante el año, incluyendo la sesión de trabajo de Centros de Innovación Territorial celebrada en mayo, en los que se ha dado visibilidad del ofrecimiento de los suelos por parte de Sareb.

Esta visibilidad y participación ha permitido establecer interlocución con entidades como el CIT de Teruel, Repsol y Genia, a los que se les ha ofrecido el perímetro de suelos para venta. Adicionalmente, Sareb ha remitido el perímetro de suelos de manera directa a las administraciones públicas locales. Esto ha supuesto el contacto con más de 590 Ayuntamientos, de los que más de 300 son municipios de menos de 5.000 habitantes, reconocidos por el Ministerio para la Transición Ecológica como municipios objeto de Reto Demográfico (<https://www.idae.es/ayudas-y-financiacion/para-la-rehabilitacion-de-edificios/programa-pree-5000-rehabilitacion/municipios-de-reto-demografico>).

Asimismo, Sareb se adhirió a finales de 2023 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. En mayo de 2024, la compañía obtuvo el reconocimiento accésit del "Premio Toni Sorolla AVS-Sogeviso; a la iniciativa de innovación social en relación con personas y a la arquitectura" en la X edición de los "Premios AVS a las Buenas Prácticas de los Gestores Públicos de Vivienda y Suelo" por el Programa de Alquiler Social con Acompañamiento.

Por otro lado, Sareb impulsa en 2024 la colaboración con los estamentos del Consejo General del Poder Judicial, con el objeto de dar visibilidad a distintas Audiencias Provinciales y Decanatos 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. En este sentido, la compañía celebró en el mes de febrero la "I Jornada Profesional: La gestión de la vulnerabilidad en el marco de la nueva Ley de vivienda", reuniendo en la sede del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa a sus principales proveedores y a personalidades del mundo jurídico.

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

En el año 2022, el Estado, a través del FROB, se hizo con la mayoría accionarial de Sareb y, coincidiendo con ese hito, el Real Decreto-ley 1/2022 enriqueció el mandato desinversor de la compañía con el principio de sostenibilidad y utilidad social. Esto permitió introducir cambios en el modelo de gestión de los activos de Sareb y establecer un Programa de Alquiler Social con Acompañamiento dirigido a familias vulnerables que habitan en las viviendas de Sareb.

En torno al 60% de las viviendas que se adjudica Sareb procedentes de préstamos de promotores impagados se encuentran habitadas, bien sea de manera irregular o mediante contrato de alquiler. Desde el ejercicio 2022, la gestión social de Sareb en estas situaciones está permitiendo que gran parte de esta cartera de viviendas genere un resultado de alto impacto social y sostenible económicamente mediante la firma de programas de acompañamiento social que permiten y potencian, entre otras cosas, la integración laboral de parte de las familias que residen sin título en dichas viviendas.

Bajo el paraguas del mandato enriquecido, Sareb lanzó en septiembre de 2022 el Programa de Alquiler Social con Acompañamiento, cuyo punto de partida consiste en realizar a cada residente sin título un scoring o evaluación de su eventual grado de vulnerabilidad. Esto se lleva a cabo por mediadores sociales especializados contratados específicamente para este Programa, que visitan, puerta a puerta, a cada familia. En aquellos casos en que la familia colabora aportando la información solicitada y el resultado del scoring es positivo, se ofrece a la familia la suscripción de un contrato de alquiler social sujeto a la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU) limitando la renta del alquiler para que ésta no supere el 30 % de sus ingresos. La firma de este contrato, que supone la regularización de la situación de estas familias, se condiciona a su compromiso de participar en un plan de acompañamiento social y en un plan de inserción laboral, cuyo propósito es poner las bases para que las familias superen su situación de vulnerabilidad bajo un planteamiento basado en un principio de corresponsabilidad.

El Plan de Acompañamiento Social de Sareb tiene como objetivo asegurarse de que cada familia tenga acceso efectivo a todo el abanico de apoyos que las administraciones central, autonómica y local ponen a disposición de las familias vulnerables. Muchas ayudas, como el Ingreso Mínimo Vital o las subvenciones al alquiler, requieren el uso de medios digitales, lo que para muchos residentes puede resultar en una barrera infranqueable. El Plan de Acompañamiento Social, que se configura por los mediadores sociales de forma personalizada para cada familia y en estrecha coordinación con los servicios sociales municipales, también contempla propiciar la participación de las familias en programas específicos que promueven los ayuntamientos y organizaciones como Cáritas o Cruz Roja. Mientras, el Plan de Inserción Laboral se apoya en el perfil individualizado de cada adulto y cubre la preparación de un CV, la participación en cursos de capacitación y la intermediación con las bolsas de trabajo con las que se coordina Sareb para que las personas, de forma autónoma, encuentren un empleo.

El objetivo de estos programas es proporcionar los medios para que las familias puedan superar su condición de partida de vulnerabilidad y mejorar su situación sociolaboral. Una vez al año se revisa su situación y se actualiza la renta mensual de alquiler para adaptarla a las variaciones que se hayan podido registrar en sus ingresos.

En el caso de las familias que no resultan ser consideradas vulnerables o que tras varios intentos no colaboran con los mediadores sociales de Sareb, se procede a la recuperación de la vivienda. En aproximadamente un 80 % de los casos, esta gestión se realiza de forma amistosa, recurriendo en el resto de los casos a los tribunales de justicia, aplicando procedimientos garantistas y pautados, aprovechando toda la información y la traza de las gestiones realizadas. Esto último reduce la suspensión de los procedimientos de lanzamiento.

Con todo esto, 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.

Esta nueva situación impacta de manera positiva en las cuentas de Sareb en dos sentidos. Además de incrementar la generación de ingresos, este programa mejora la valoración de las carteras de viviendas afectadas, lo que permite afirmar que la sostenibilidad social y la económica van de la mano.

Iniciado en septiembre de 2022, el programa comenzó con un perímetro de cerca de 9.000 activos. En 2024, este perímetro se ha expandido significativamente, y ronda los 16.000 inmuebles (de los que 13.000 son viviendas).

Este crecimiento refleja el éxito del modelo de gestión de la vulnerabilidad, que ha facilitado la formalización en el año 2024 de 2.186 alquileres sociales y 2.264 familias que forman parte del Programa de Acompañamiento de Sareb. De estas, 1.440 personas se han adherido al Programa de Inserción Laboral y unas 112 personas han causado baja, durante el ejercicio 2024.

El número de formalizaciones de contratos de trabajo ha ascendido a 385 con una fuerte presencia en sectores como la hostelería, limpieza, ventas y transportes. Con esta actividad, a 31 de diciembre de 2024, había alrededor de 7.000 contratos de alquiler social firmados, a los que hay que añadir otros 1.826 contratos ya aprobados pendientes de formalizar.

Por otro lado, en esta línea de trabajo, a consecuencia de los efectos devastadores originados por la catástrofe natural de la DANA producida a finales de octubre de 2024, Sareb ha trabajado de manera intensa para poner su parque residencial a disposición de los afectados por la enorme riada en municipios con especial impacto en la Comunidad Valenciana.

La compañía se marcó como prioridad identificar las viviendas vacías que no habían sufrido daños y estaban ubicadas en municipios afectados por la DANA, para ponerlas a disposición de las personas que han perdido sus hogares. Para ello, Sareb bloqueó temporalmente la venta de vivienda en toda la provincia de Valencia y ha visitado uno a uno los inmuebles para comprobar cuáles podían ser utilizados para este fin. Para poder alojar a las familias ha sido necesario realizar adecuaciones -con reparaciones y obras menores-, equipar las viviendas con cocina y electrodomésticos, dar de alta los suministros básicos, además de amueblarlas. Una vez que Sareb termina esas labores, son los ayuntamientos, en coordinación con el Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana, los encargados de asignar la vivienda a las familias que lo necesitan.

De este modo, el parque de vivienda de Sareb actuará como solución a medio y largo plazo para que los afectados puedan rehacer sus vidas con un hogar que se entrega a través de una cesión.

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

El Proyecto Viena pretendía contribuir a incrementar la oferta de vivienda en régimen de alquiler asequible promovida por la iniciativa privada. Durante 2024 la compañía trabajó intensamente en cerrar el perímetro de terrenos escogidos para este proyecto, los cuales están repartidos por más de 133 ubicaciones en las que se ha acreditado que existe una notable demanda insatisfecha de alquiler asequible y donde Sareb dispone de suelos finalistas de unas características idóneas. Estos terrenos permiten la construcción de hasta 10.600 viviendas. La cartera de suelos de Sareb en proceso de transformación posibilitaría 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.

En diciembre de 2024, la compañía organizó y promovió un total de 2 eventos, que se celebraron en Madrid y Londres, gracias a la colaboración de ICEX, con el objetivo de presentar el proyecto a potenciales inversores españoles y británicos.

En el segundo semestre de 2024, Sareb lanzó una licitación para construir 3.770 viviendas en 39 municipios, ubicados en grandes ciudades o sus alrededores. La convocatoria quedó desierta, ya que no se recibió ninguna oferta. Ante este resultado, la compañía abrió un periodo de análisis y diálogo con el sector para entender las causas y definir los cambios necesarios que permitan relanzar el proyecto.

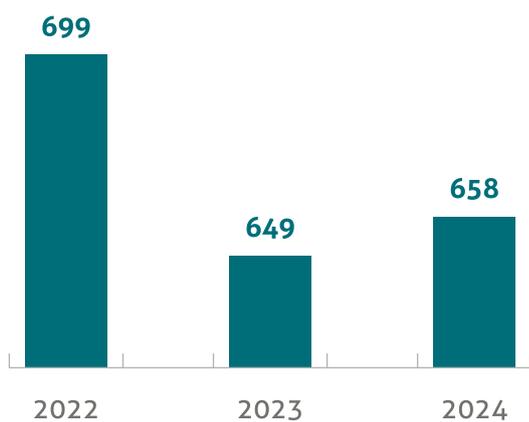
## 5. El negocio en 2024

### 5.1. Principales magnitudes

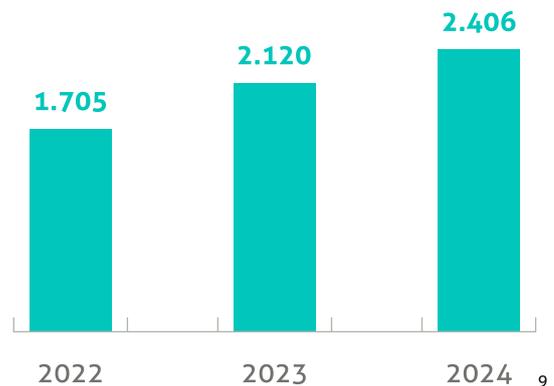
#### Avances en el cumplimiento del mandato



Préstamos (ingresos 2022 - 2024)

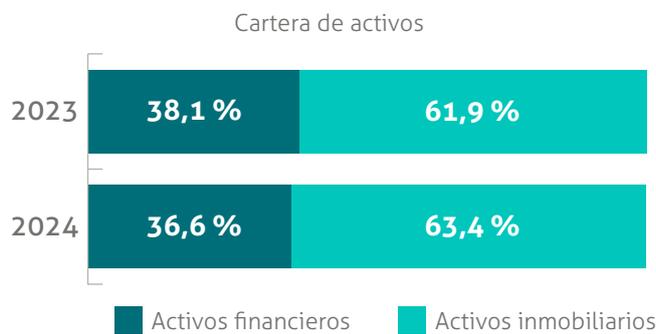
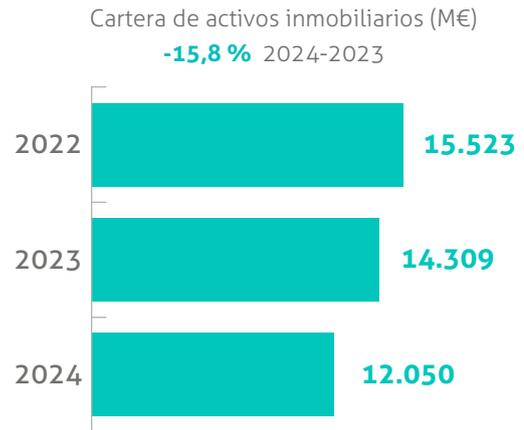
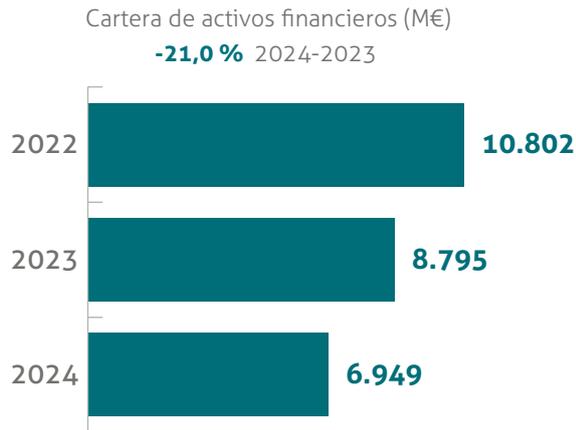


Inmuebles (ingresos 2022 - 2024)



<sup>8</sup> 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 3.033 millones de euros.

<sup>9</sup> La cifra de ingresos procedentes de venta de inmuebles incluye las correspondientes al negocio de cartera para desinversión (incluido rentas facturadas), por importe de 1.755 millones de euros, así como las procedentes de los negocios de generación de valor (594 millones de euros) y social (57 millones de euros).



## 5.2. Evolución del Plan de negocio

Se mantiene para los activos no destinados a uso residencial la línea estratégica de la desinversión, la cual se apoya en dos negocios diferenciados:

En primer lugar, nos encontramos el área de negocio de la desinversión, cuyas líneas principales no cambian respecto a las del anterior Plan estratégico:

### Activos Financieros:

- Explotación de vías de recobro, en préstamos non-performing bien 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.
- Préstamos con colaterales que cumplen los requisitos para contribuir a la consolidación de un parque público de viviendas para alquiler asequible, se potencia su transformación para posteriormente poder traspasar a la entidad pública de gestión de alquiler asequible.

#### Activos Inmobiliarios:

- Activos en los que la prioridad es su venta, dado que no presentan un recorrido adicional de valor, y cuya estrategia es la venta en canales minoristas, mediante una gestión muy activa de ajuste de precios de los activos a su nivel transaccionable.

En segundo lugar, el 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 se realiza a través de un gestor especialista: Serviland.

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 2024

El ejercicio 2024 ha sido un ejercicio en el que Sareb ha logrado alcanzar unos ingresos récord de 3.060 millones de euros aplicando canales de venta minoristas y con ausencia de venta institucional a inversores, salvo para aquellos casos de activos financieros que no cuentan con garantías inmobiliarias. Dicho volumen de ingresos hace que, en términos generales, se alcance una convergencia significativa con los volúmenes de ingresos contemplados en el Plan de Negocio vigente para el ejercicio 2024.

Por rama de actividad, destaca un cumplimiento del 101 % en los ingresos asignados a la desinversión de activos financieros fijados para el ejercicio 2024. Dicho objetivo de ingresos ha sido alcanzando con ventas minoristas, maximizando de este modo la generación de caja y reservando las ventas institucionales únicamente para aquellos casos de préstamos "*unsecured*", donde no se cuenta con garantía inmobiliaria ni solvencia del titular del préstamo.

En la venta de activos inmobiliarios para desinversión Sareb alcanza un cumplimiento superior al objetivo presupuestado gracias a un excelente comportamiento a lo largo del año, especialmente durante el mes de diciembre, y un cumplimiento presupuestario en casi todas las tipologías de activos.

El negocio de desarrollo inmobiliario se ha situado en unas cifras muy cercanas a su objetivo, con algún deslizamiento en la entrega de un conjunto de viviendas donde los plazos de legalización se han extendido más



de lo previsto. Dicho deslizamiento será recuperado, por tanto, durante el primer semestre del próximo ejercicio 2025, no comprometiendo en ningún modo la ejecución del Plan de Negocio.

La actividad de transformación de activos financieros en activos inmobiliarios ha supuesto el 63 % de los objetivos previstos debido al alargamiento de los plazos judiciales superiores a la media prevista en el Plan de Negocio.

En 2024, los principales indicadores macroeconómicos han mejorado. La inflación se ha moderado hasta el 2,8 %, por debajo del 3,1 % registrado en 2023. El PIB creció un 3,2 %, superando el 2,0 % del año anterior y manteniendo la tendencia positiva iniciada tras 2020. En conjunto, la economía española muestra señales de fortaleza y estabilidad. La subida de los tipos de interés ha contribuido a controlar la inflación sin afectar, por el momento, al mercado inmobiliario.

En relación con los gastos (tanto de explotación como de comercialización), en el ejercicio 2024 se han mantenido las líneas básicas de ejercicios previos de contención y eficiencia presupuestaria. Los gastos se han contenido en el ejercicio 2024, alcanzando el 68% del presupuesto. Esta reducción se explica por un mejor control de los costes generales, de mantenimiento y de gestión de la cartera. Además, el contrato SMO permitió reducir el coste del servicio asociado a esa gestión. Asimismo, los costes se han rebajado en línea a la reducción del trabajo en transformación. Igualmente, durante el ejercicio 2024 se han realizado reversiones de provisiones contables que han ayudado a mejorar el cumplimiento presupuestario. Sin tener en cuenta dichas reversiones, el cumplimiento presupuestario hubiera subido hasta el 81 %.

Por naturaleza de gastos:

- Los costes de comercialización aumentan un 8 % respecto al ejercicio 2023. Dicho crecimiento es inferior al de los ingresos, que han aumentado 11 % respecto a los del ejercicio 2023.
- Por otro lado, los costes de transformación se han visto reducidos en un 32 %, pasando a 51 millones de euros respecto a los 75 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 2024 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 39 millones de euros, 7 millones de euros menos que el mismo periodo de 2023.
- 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, gracias al mayor ritmo de desinversión de la cartera.
- Por último, la compañía ha continuado manteniendo 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. En consecuencia, el volumen de gastos de estructura se mantiene constante respecto al ejercicio 2023, donde se consiguió una reducción del 30 % de los mismos respecto a su ejercicio precedente.

## ¿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. Para poder llevar a cabo la ejecución del actual Plan de Negocio se deben cumplir unos plazos exigentes de toma de posesión, adecuación, saneamiento y publicación o traspaso para aquellos activos seleccionados para contribuir a la creación de un parque público de vivienda de alquiler asequible. 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.

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 otro lado, 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.
- d. Por último, el cumplimiento del Plan de Negocio en términos de generación de caja depende, en gran medida, de la evolución del coste de financiación. Especialmente teniendo en cuenta el elevado nivel de apalancamiento y la decisión adoptada por la Sociedad de no cubrir dicho riesgo de tipo de interés en su pasivo.

### 5.3. La cartera: préstamos e inmuebles

#### La cartera de activos de Sareb se ha reducido un 62,6 % desde su origen

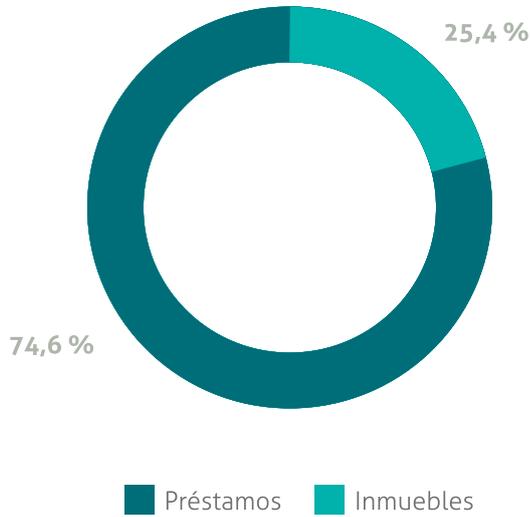
Sareb ha continuado avanzando en el proceso de desinversión de su cartera de activos, que en 2024 se ha reducido en 4.105 millones de euros, hasta los 18.999 millones de euros. Si se compara con la cartera recibida en origen, de 50.781 millones de euros, esta cifra supone una reducción del 62,6 %.

En cuanto al número de activos, derivado del esfuerzo comercial realizado y los reducidos volúmenes de transformación (de activos financieros en activos inmobiliarios) durante 2024, la cartera se ha reducido hasta las 139.002 unidades.

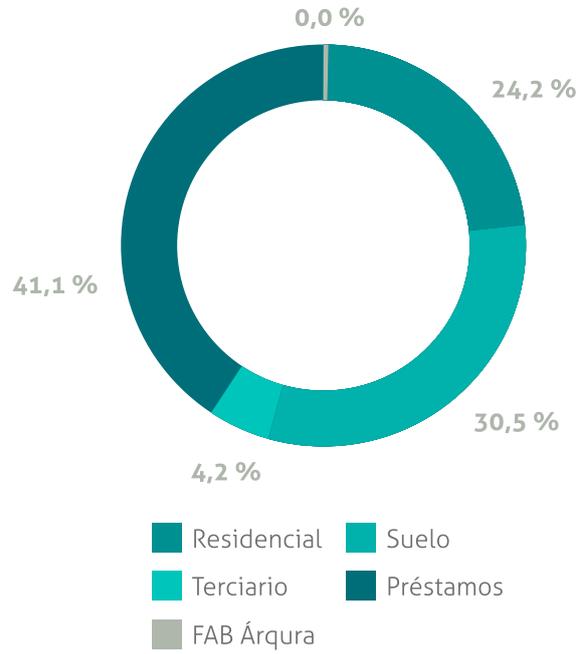
#### Evolución de la cartera (M€ VNC)



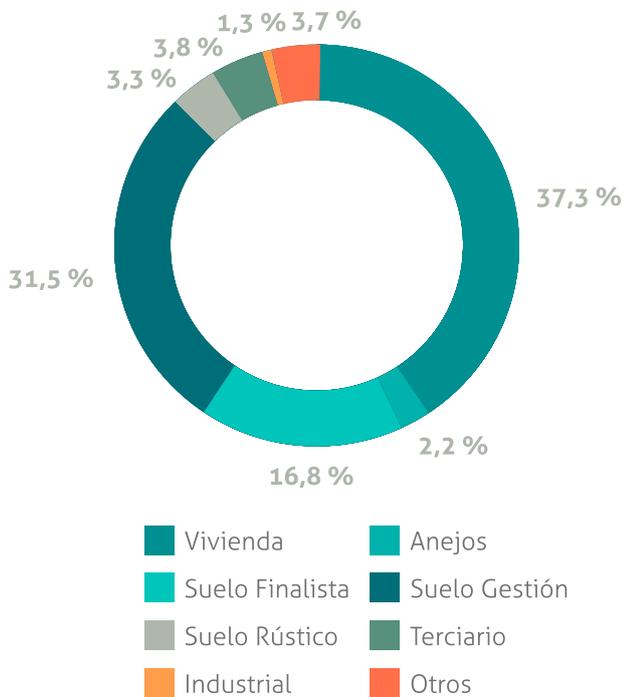
Composición de la cartera  
(% sobre número de activos)



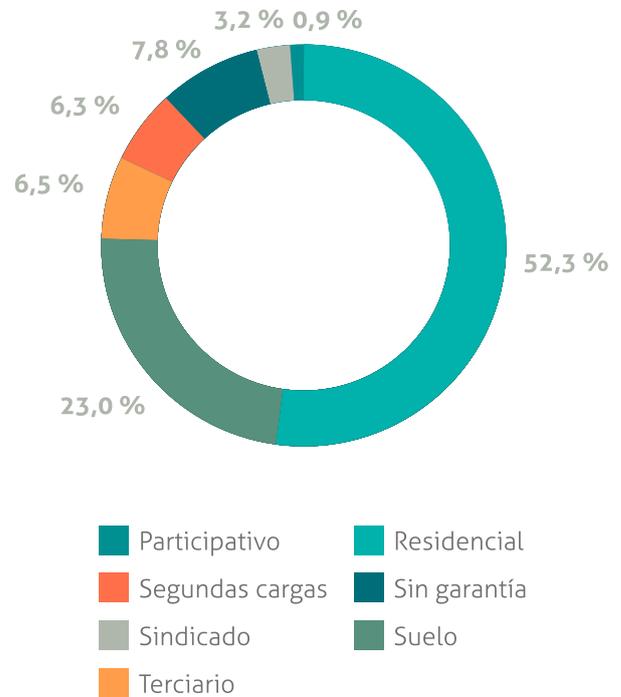
Desglose por tipología de activos  
(% sobre millones de euros)



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

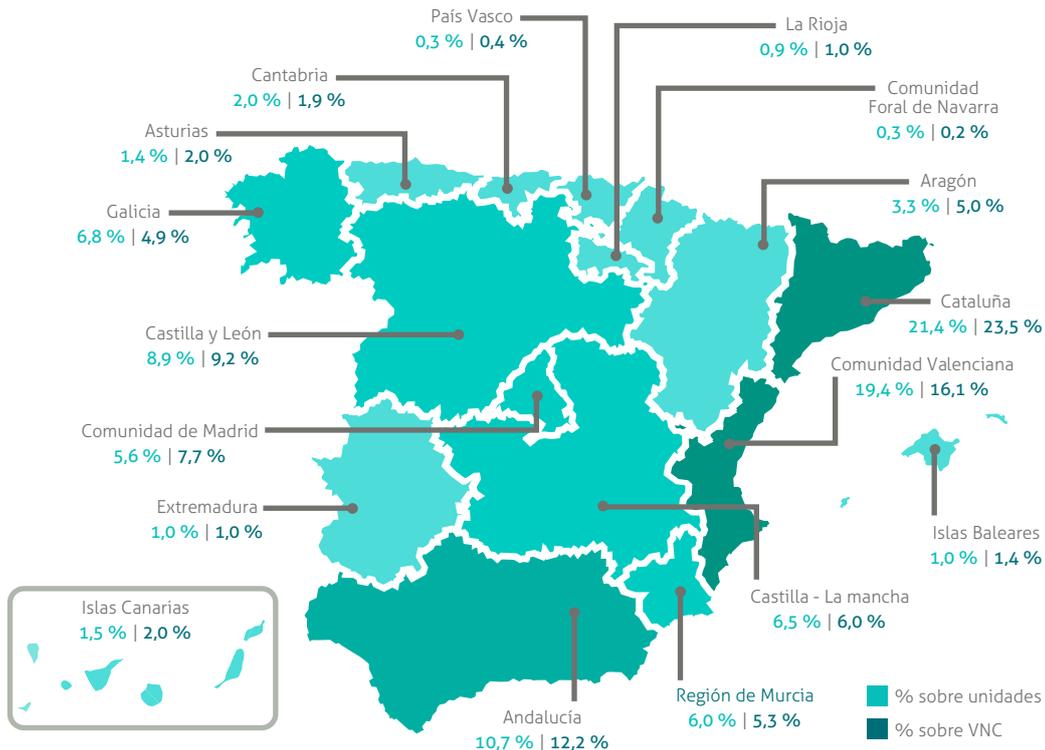


Desglose de activos financieros por tipo de garantía  
(% sobre millones de euros)

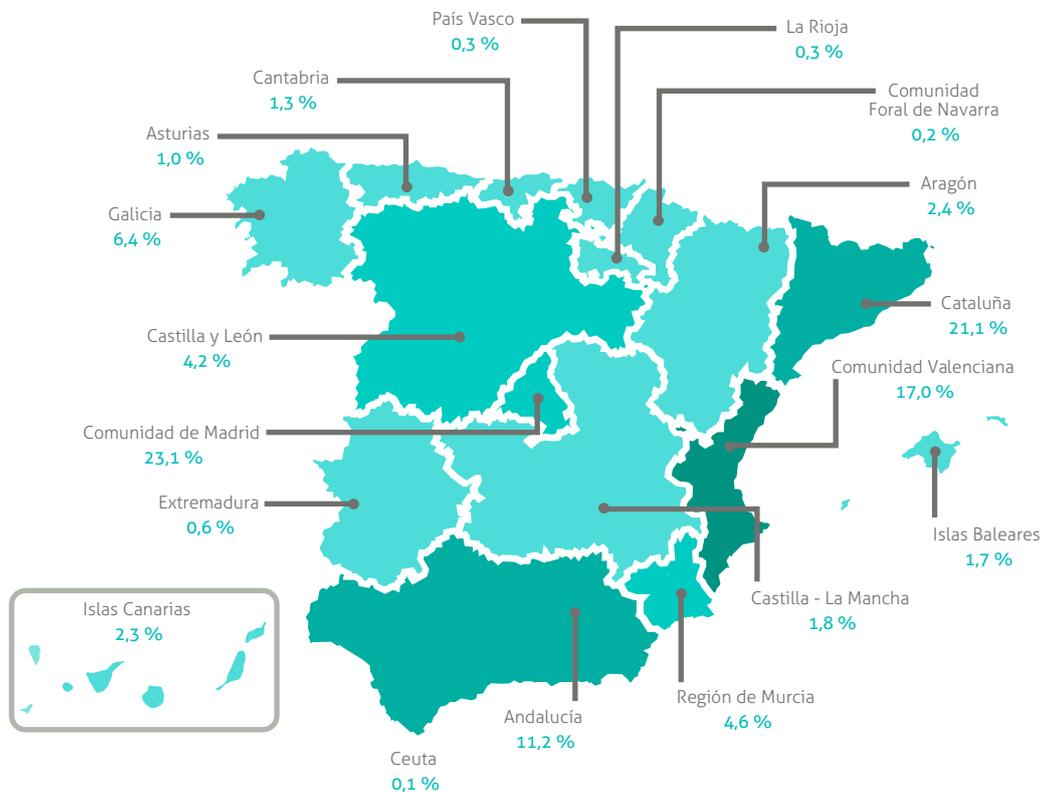




Desglose geográfico de la cartera de activos inmobiliarios (% sobre unidades y sobre millones de euros)<sup>10</sup>



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



<sup>10</sup> No incluye datos de FAB Árgora.

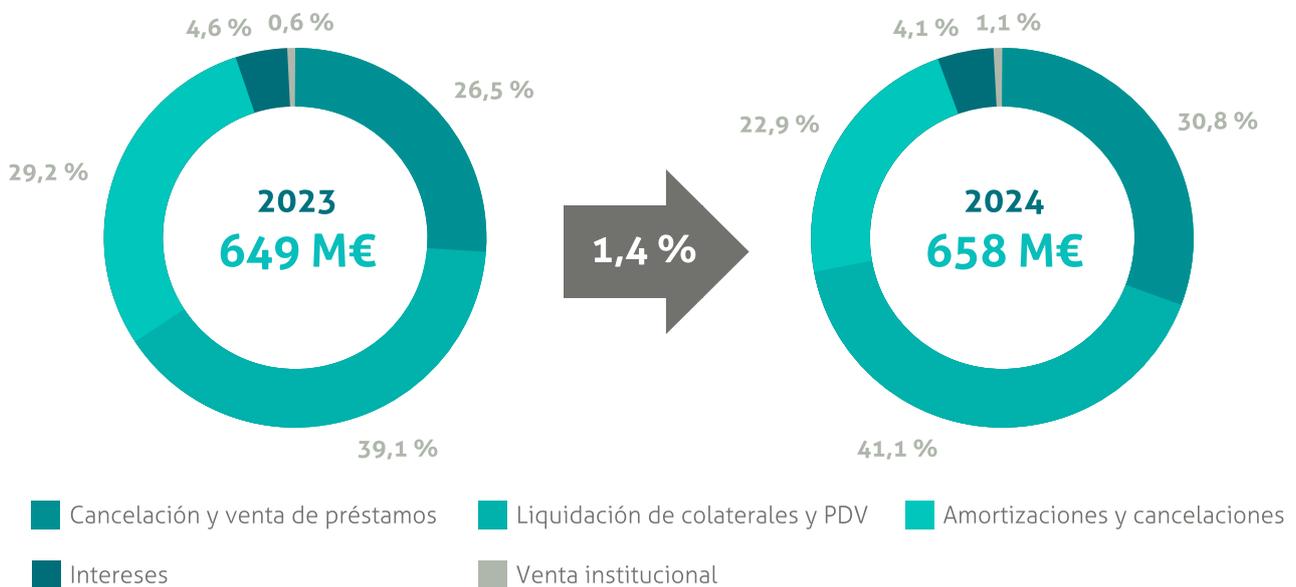
## 5.4. La gestión y venta de préstamos

Los ingresos derivados de la gestión y venta de préstamos han supuesto el 21,5 % del volumen total de la cifra de negocio en 2024<sup>11</sup>.

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 2024 un 21 % con respecto a la del cierre de 2023, hasta los 6.949 millones de euros. Esto supone una disminución de 1.846 millones de euros, habiendo reducido la compañía desde su origen un 82,4 % su cartera de activos financieros.

La gestión y venta de préstamos ha supuesto unos ingresos en 2024 de 658 millones de euros<sup>12</sup>, un 1,39 % más que en 2023. Este ligero incremento se produce con un perímetro menor que el de 2023, gracias a la adaptación y puesta de los precios a condiciones del mercado, así como a la priorización de la venta de activos financieros no estratégicos y con procesos de transformación largos en el tiempo.

*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 2024, el enfoque estratégico se ha basado principalmente en incrementar los niveles de desinversión, en detrimento del proceso de transformación, más complejo debido al colapso de los juzgados ante los procedimientos acumulados por las huelgas y parones de los Funcionarios de Justicia en 2023.

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.

<sup>11</sup> Excluyendo el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados.

<sup>12</sup> 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 203 millones de euros, lo que supone un incremento del 18,0 % respecto a 2023; esto es, 31 millones de euros más que en dicho periodo.

La línea de amortizaciones y cancelaciones<sup>13</sup> se ha mantenido estable respecto al año anterior, con un peso relativo del 22,9 % sobre el total de ingresos por venta de préstamos del año. Respecto a los intereses cobrados, aportan un total de 27 millones de euros de ingreso, un 10 % menos que en 2023, consecuencia de la bajada de intereses por vencimiento de préstamos performing y la bajada del Euribor.

Por su parte, la línea de PDV ("Planes de Dinamización de Ventas") y liquidación de colaterales<sup>14</sup> aumenta su peso relativo al 41,1 %, con una generación de ingresos de 271 millones de euros; esto es, un 6,7 % más que en 2023. Este comportamiento obedece principalmente a la firma de nuevos contratos y al buen funcionamiento de las ventas, en general de residencial, con un mercado que ha sido favorable.

#### Estrategias de gestión y venta de préstamos

##### Liquidación de colaterales y Planes de Dinamización de Ventas (PDV)

Venta de las garantías inmobiliarias desde el balance del promotor para la cancelación de la deuda

##### Recuperación de la deuda

Mantenimiento del cobro de la deuda pendiente de pago en los plazos establecidos

##### Cancelación del préstamo

Cancelación de las posiciones de deuda por parte de los intervinientes del préstamo



##### Dación

Cancelación de la deuda a través de la dación de la garantía inmobiliaria

##### Venta de la deuda

Venta de las posiciones de deuda a un tercero

##### Ejecución hipotecaria

Recuperación del valor del activo a través de procesos de ejecución hipotecaria

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> 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 entre 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 estos reducir sus deudas con Sareb, y a esta 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 2024, y debido al potencial que se observaba en esta línea de negocio como mecanismo de desinversión, se renovaron los contratos vencidos y se firmaron 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.

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, estas últimas representan el 80,3 % (61,8 % en activos de tipo singular, frente al 18,5 % en los de naturaleza residencial).

A lo largo de 2024 se han vendido 3.933 inmuebles, de las cuales 2.658 se realizaron a través de ventas consensuadas (3.429 unidades en 2023). De ellas, el 35 % corresponden a ventas de activos residenciales, de las cuales el 69 % se han realizado por el canal minorista. Destaca el comportamiento de las ventas procedentes de colaterales tipo suelo, que han experimentado un aumento del 210,4 % respecto a las formalizadas en 2023.

### 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.**

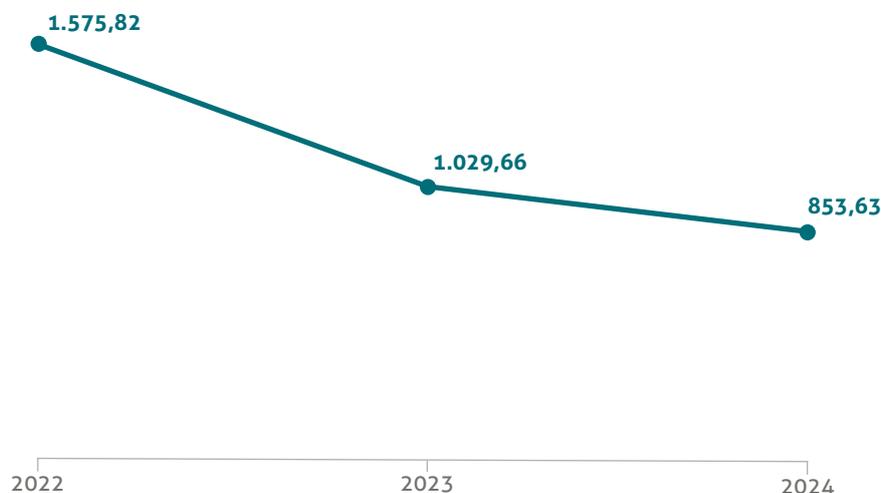
La transformación consiste en la conversión de los préstamos, únicamente impagados, –más líquidos para la venta– en inmuebles, mediante procesos de ejecución judicial o dación que, cuando concluyen, permiten la incorporación a la cartera de Sareb de activos inmobiliarios que figuraban como garantía de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

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 2024 Sareb ha incorporado en su balance un total de 9.335 nuevos inmuebles por valor neto contable (VNC) de 853,6 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 17 % respecto a la cifra del ejercicio 2023.

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



## 5.5. La gestión y venta de inmuebles

**Sareb aumenta sus ingresos por venta de inmuebles respecto a 2023.**

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 15,8 % respecto al ejercicio anterior. A cierre de 2024 el VNC de la cartera asciende a 12.050 millones de euros, lo que supone una reducción de 2.259 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 la venta de inmuebles alcanzada en el pasado ejercicio. Las ventas de la cartera para desinversión en 2024 han ascendido a 1.732 millones de euros, sin considerar las rentas facturadas por alquiler de inmuebles, frente a los 1.478 millones de euros de 2023; esto ha supuesto un incremento del 17,2 %. En número de unidades -considerando las correspondientes a residencial, suelo, terciario y obras paradas-, la compañía ha comercializado 25.180 unidades, frente a las 24.326 unidades de 2023, lo que supone un incremento del 3,51 % respecto al año anterior.

Adicionalmente, en 2024 Sareb ha vendido 5.204 activos desde el balance de los promotores, según se ha expuesto anteriormente.

Las ventas de los activos inmobiliarios alcanzaron un volumen de 254 millones de euros en terciario y 898 millones de euros en residencial, lo que representa un descenso del 8,5 % en terciario y un aumento del 9,5 % en las ventas de residencial respecto a 2023.

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 92,5 % del total de ingresos por venta en 2024. 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 continuado su buena tendencia durante este ejercicio 2024 y se han observado unos elevados niveles de rotación del producto que se encuentra comercializado. En el plano residencial, el foco ha estado en la reducción de los plazos necesarios para la puesta de nuevo producto en comercialización, teniendo en cuenta el elevado volumen de cartera ocupada y viviendas que necesitan la ejecución de obras de adecuación para su puesta en comercialización.

Pese a todo, los ingresos por venta de activos residenciales se han situado en 898 millones de euros, un 9,5 % más que en 2023. En términos de unidades, se han vendido 16.667 activos residenciales -incluyendo viviendas y sus anejos-, un 0,5 % menos que en el año anterior.

De estos ingresos, la venta de viviendas aportó 843 millones de euros y supuso la venta de 7.906 unidades, por lo que el precio medio de este segmento de viviendas se situó en torno a 106.000 euros. Adicionalmente, la compañía ha vendido 3.611 unidades residenciales a través de ventas de colaterales, un 25 % 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 (91,9 %), 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 (26,3 %), Cataluña (18,0 %) y Andalucía (8,1 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en la Comunidad Valenciana, Cataluña y Andalucía (25,0 %, 18,0 % y 8,7 % del total de unidades de residencial vendidas durante el año, respectivamente).

## Suelo

Si bien el número de unidades de suelo vendidas en 2024 (4.523 unidades) ha superado el de 2023 (3.326 unidades), en términos de precio de escrituración el aumento ha sido menor. El volumen de ingresos obtenido con la comercialización de suelos propios ha ascendido a 386 millones de euros, lo que supone un incremento del 22,5 % respecto al año anterior.



Las comunidades autónomas en las que las ventas de suelos han generado mayor volumen de ingresos fueron la Comunidad Valenciana (22,0 %), Cataluña (17,5 %) y Andalucía (12,9 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en la Comunidad Valenciana (25,6 %), Andalucía (14,3 %) y Cataluña (13,7 %).

Por otro lado, la compañía vendió en 2024 un total de 984 unidades a través del balance de los promotores, lo que representa un 210,4 % más que en 2023.

## Terciario

En 2024 se han escriturado ventas de activos terciarios propios por total de 3.990 unidades. En términos de importe escriturado, las ventas del segmento alcanzan la cifra de 254 millones de euros, lo que supone un descenso del 8,5 % respecto a 2023.

Las comunidades autónomas en las que las ventas de terciario han generado mayor volumen de ingresos han sido Cataluña (20,0 %), la Comunidad Valenciana (15,3 %) y Andalucía (10,6 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en la Comunidad Valenciana, Andalucía y Cataluña (18,8 %, 14,3, % y 14,0 % del total de suelos vendidos en el año, respectivamente).

En paralelo, las ventas de activos terciarios desde el balance de los promotores ascendieron a 609 unidades, un 173,1 % más que en 2023.

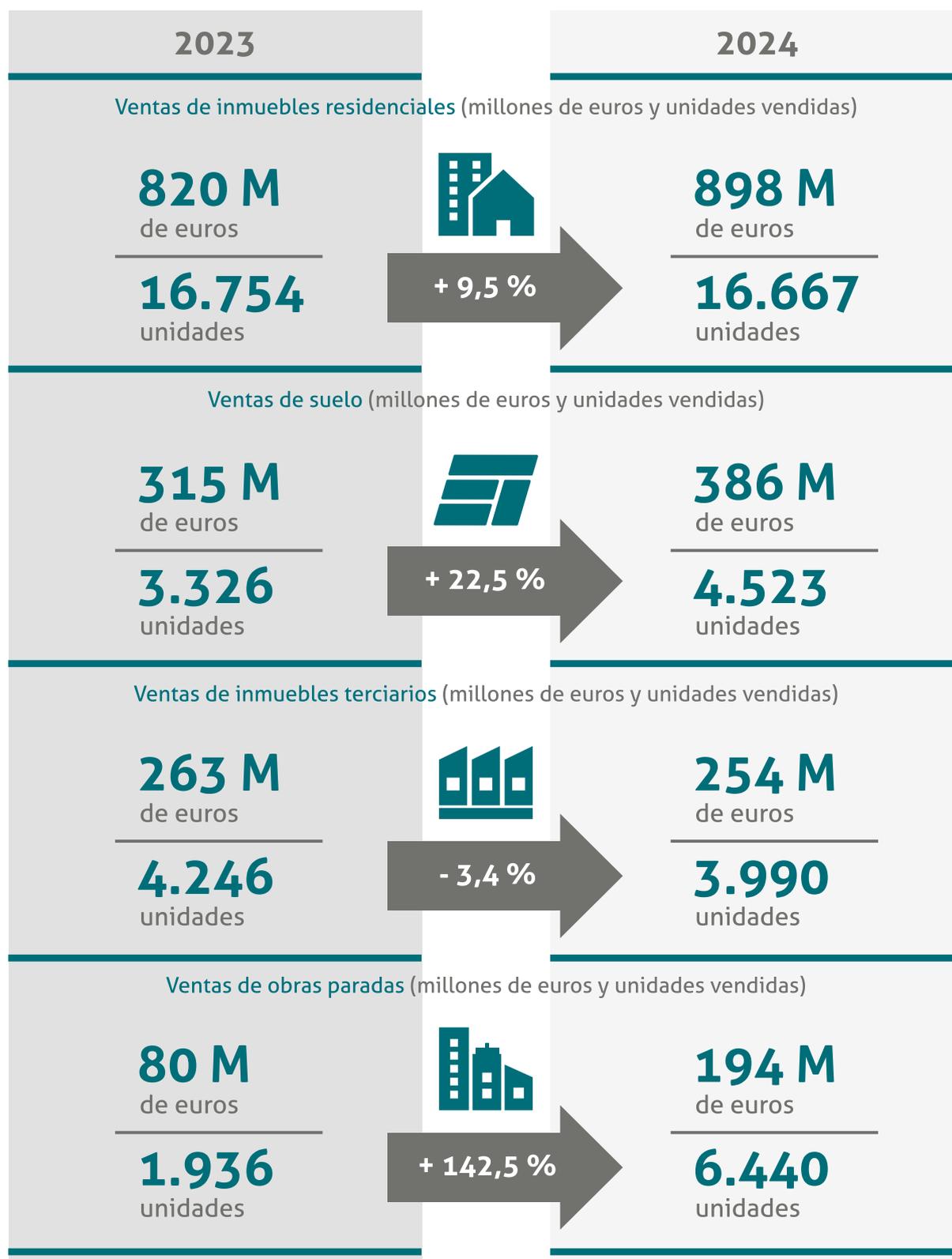
## Obras paradas

En el ejercicio 2024, Sareb ha continuado apostando 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.

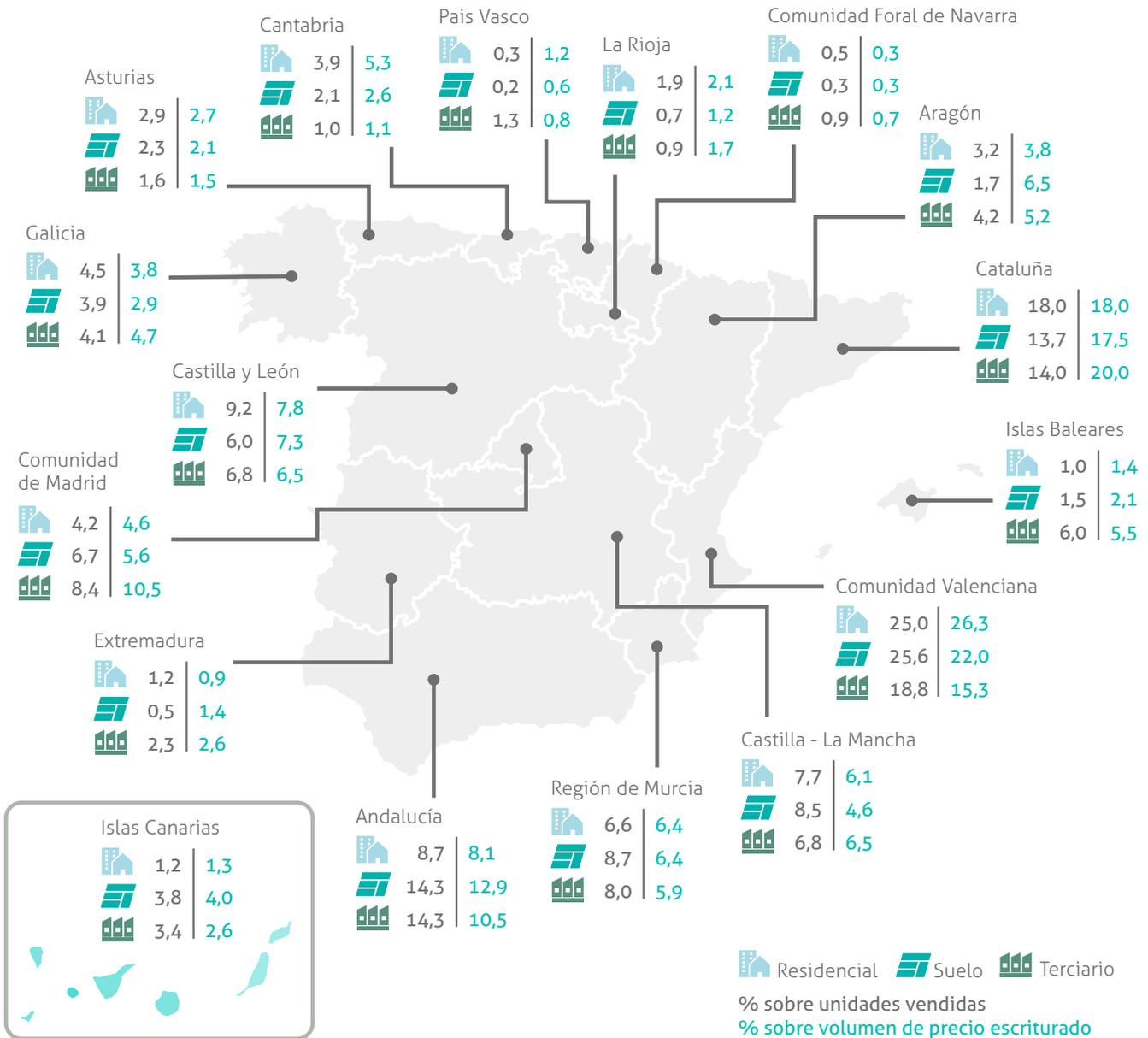
La focalización en las ventas de esta tipología de producto ha provocado que los ingresos derivados de la venta de obras paradas en el ejercicio 2024 hayan ascendido a 194 millones de euros frente a los 80 millones de euros obtenidos en el ejercicio 2023. Dichas cifras implican un crecimiento del 142,5 %.



## Ventas 2023 - 2024



Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios<sup>15</sup>



Desarrollo inmobiliario y gestión urbanística de suelos

Desarrollo inmobiliario

Durante el año 2024, 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.

<sup>15</sup> 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 el gestor especialista Serviland.

En los cinco 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 se ha consolidado en los dos últimos años, manteniendo el volumen de las entregas en los años 2024 y 2023 similar al alcanzado en 2022.

El impacto del área de desarrollo inmobiliario sobre el total de Sareb es que gestiona suelos con un VNC de 2.382 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€)



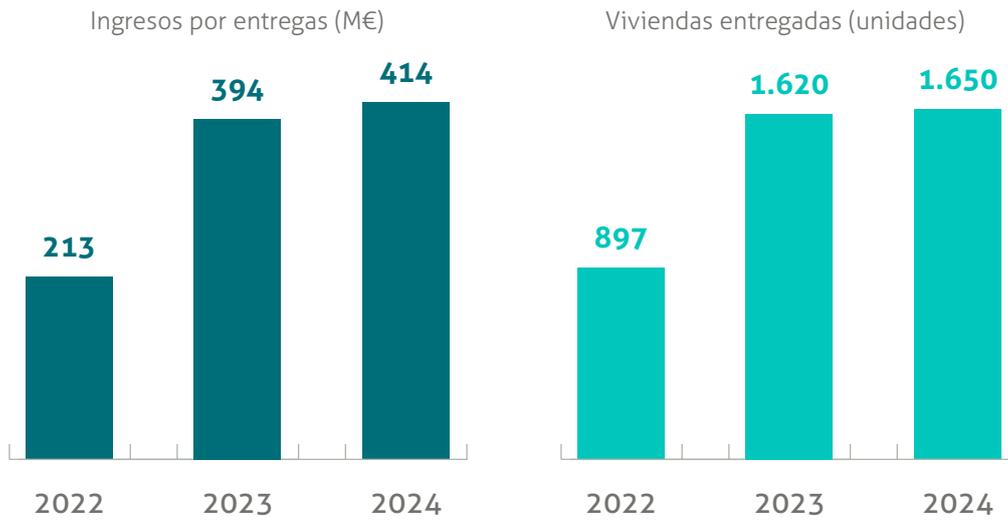
## Desarrollo inmobiliario a través de Árqura Homes

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

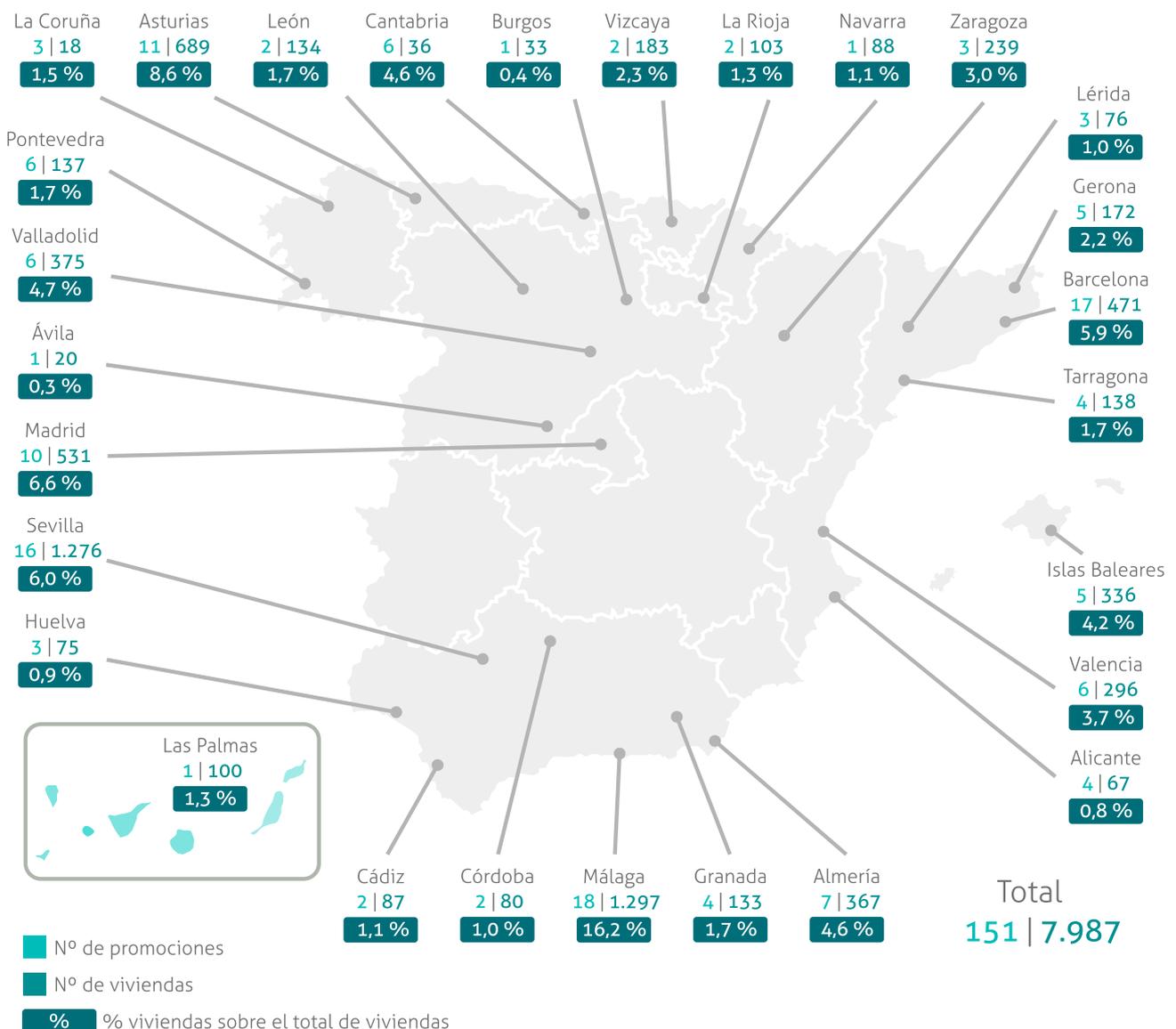
- Promociones aprobadas:** se ha aprobado, desde su origen, la puesta en marcha de 211 promociones para promover un total de 12.939 viviendas. En el año 2024, han sido 44 promociones con un total de 2.714 viviendas.
- Comercialización:** se ha lanzado la comercialización de 10.994 viviendas en 185 promociones. La cobertura comercial a cierre de ejercicio sobre el total de las viviendas puestas en comercialización es de un 61 %. El 38 % (4.952) son viviendas ya entregadas, el 17 % (2.199) son viviendas con contratos de compraventa privados formalizados y el 6 % (758) son viviendas con reservas formalizadas. En el año 2024 se han lanzado comercialmente 38 promociones con 2.191 viviendas.
- Ejecución obras de edificación:** se ha iniciado la ejecución de obras en 146 promociones, con 8.849 viviendas, de las cuales, a cierre de 2024, se encuentran finalizadas 95 promociones, que suponen 5.682 viviendas. En el año 2024 se han iniciado obras en 29 promociones, con 1.840 viviendas. Durante el ejercicio 2024 se han finalizado las obras de 31 promociones con 1.619 viviendas.
- Entrega de viviendas:** de las 5.682 viviendas finalizadas, se han entregado, desde su origen, 4.952 viviendas. En el año 2024 se entregaron 1.650 viviendas (el 33 % del total de viviendas entregadas desde el inicio), quedando pendiente de entrega 730 viviendas, encontrándose 152 viviendas en fase de legalización previa a la entrega (obtención de las preceptivas licencias).



### Actividad de promoción de Árkura Homes



### Desglose geográfico de viviendas en comercialización por Árkura Homes a cierre de 2024

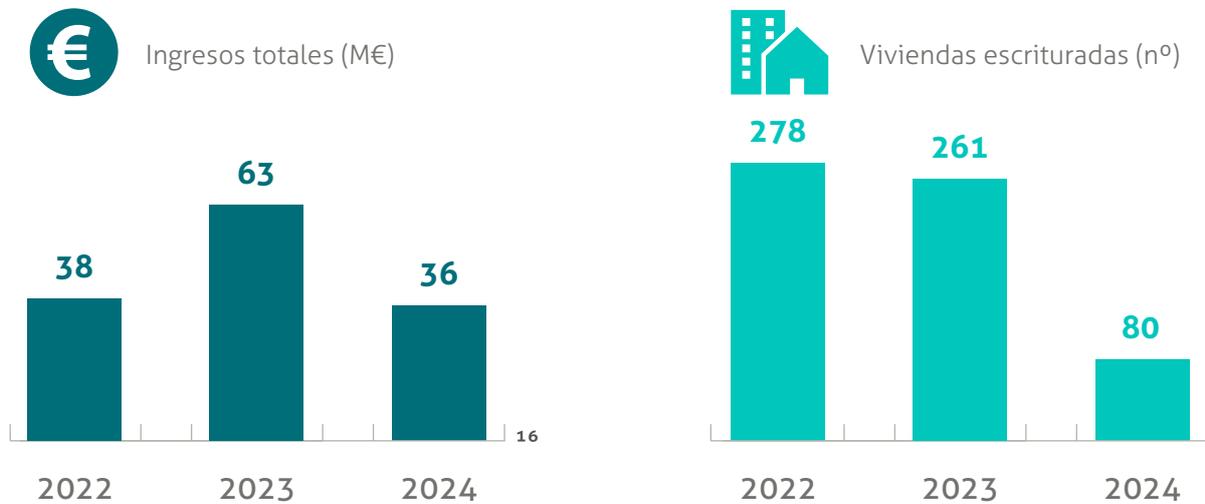


## Desarrollo de obras en curso y promociones propias

La finalización de determinadas obras paradas se ha llevado a cabo a través del gestor especialista Domo, hasta junio de 2024; y a partir de ese momento, por Anticipa Aliseda. 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.

Durante el año 2024, con la incorporación en el segundo semestre del nuevo gestor, Anticipa Aliseda, no se han llevado a cabo aprobaciones nuevas, sino ratificaciones de las existentes.

### 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 la labor realizada por el gestor especialista se ve una clara evolución en las ventas realizadas año tras año. El incremento en el año 2024 respecto del 2023 ha sido del 149 %.

### Ingresos por venta suelos (M€)



<sup>16</sup> De los 36 M€, el 50 % (18 M€) corresponden a ventas de promociones en estado actual.

La evolución de las principales magnitudes operativas del negocio durante el año 2024 es la siguiente:

- Inicios de obra de urbanización: 32 proyectos de suelo con obras de urbanización iniciadas a cierre de 2024, de los que 17 se iniciaron durante 2024.
- Proyectos finalizados: a lo largo del año 2024 se han finalizado 15 proyectos, por haberse alcanzado los siguientes hitos urbanísticos:
  - Finalización obras de urbanización: se han finalizado las obras de urbanización en 8 proyectos.
  - Inscripción de reparcelación: se han inscrito 3 proyectos.
  - Aprobación definitiva instrumento de desarrollo: se han aprobado 4 proyectos.

A cierre del ejercicio 2024, Serviland tiene bajo su gestión 321 proyectos con un VNC de 1.378 millones de euros: 237 proyectos con un VNC de 1.065 millones de euros con gestión urbanística activa y 84 proyectos con un VNC de 313 millones de euros en proceso de comercialización.

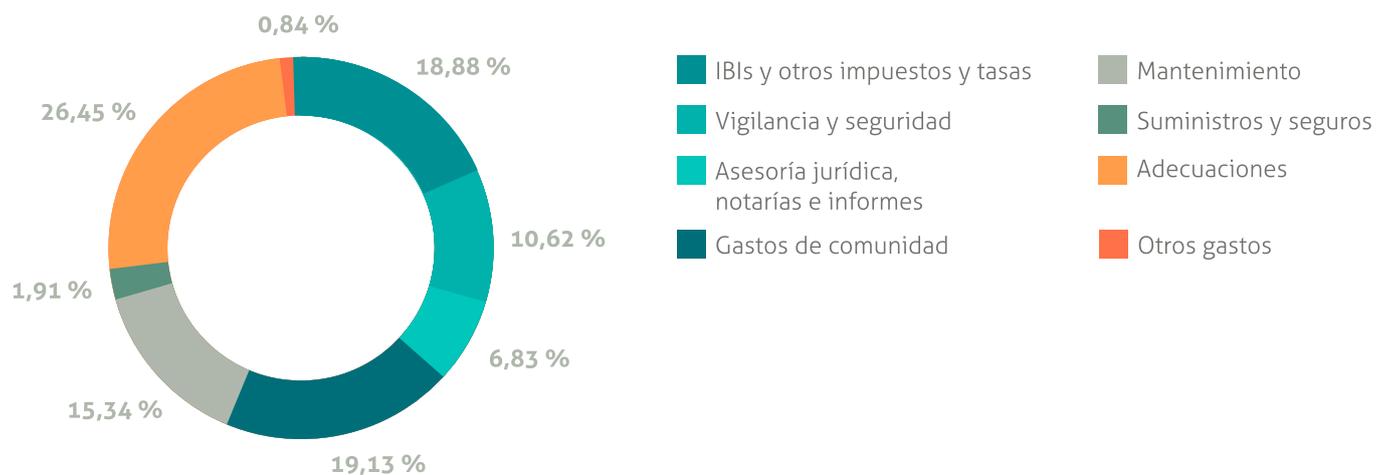
## Gestión y mantenimiento de los inmuebles

**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 196 millones de euros en 2024, un 5,4 % más 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, el pago de impuestos, los gastos de comunidad y el mantenimiento, que suponen en su conjunto el 79,8 % de los gastos de gestión y mantenimiento de los inmuebles.

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



## 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 2024 el gasto incurrido en adecuaciones ha ascendido a 39 millones de euros, habiéndose adecuado 2.600 viviendas.

## 5.6. Cancelación de la deuda senior

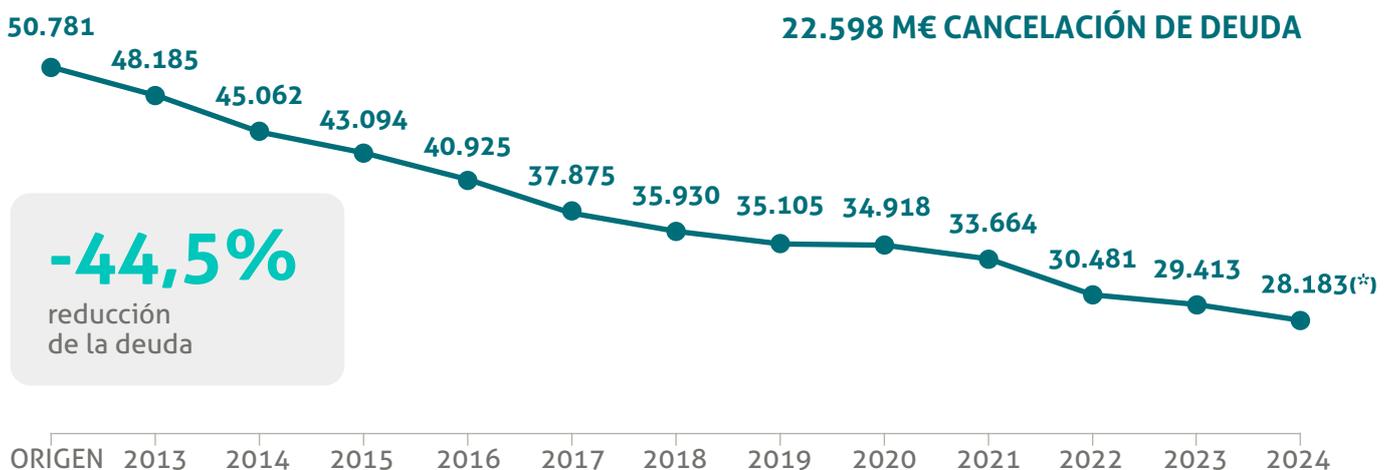
Uno de los objetivos básicos de Sareb consiste en generar ingresos mediante la gestión y venta de sus préstamos e inmuebles para cancelar el mayor importe posible de la deuda emitida en el momento de su constitución y avalada por el Estado. Desde su creación y hasta final de 2024, Sareb ha reducido la misma en 22.598 millones de euros, un 44 % del total.

Durante 2024, y con cargo a la caja generada en dicho ejercicio, se han amortizado 1.230,3 millones de euros de deuda, con el siguiente detalle:

- **Segundo trimestre de 2024:** amortización en efectivo por importe de 1,7 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2024.
- **Tercer trimestre de 2024:** amortización en efectivo por importe de 775 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2024.
- **Febrero de 2025:** amortización en efectivo por importe de 348,8 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2024.
- **Marzo de 2025:** amortización en efectivo por importe de 104,8 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2024.

El coste de la deuda de Sareb desde su origen ha ascendido a 8.716 millones de euros.

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



(\*) Incluye amortización realizada en febrero y marzo de 2025, por importe de 349M€ y 105M€ respectivamente, con cargo a la caja generada en 2024.

## 5.7. Información financiera

Sareb ingresó 3.061 millones de euros en 2024 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)

	2024	2023
<b>Importe de la cifra de negocios</b>	<b>2.399</b>	<b>2.119</b>
<b>Activos Inmobiliarios</b>	<b>2.407</b>	<b>2.120</b>
Ventas de activos inmobiliarios	2.361	2.075
Ingresos por arrendamiento	40	43
FABs y otros	6	2
<b>Activos Financieros</b>	<b>(7)</b>	<b>(1)</b>
Ventas de activos financieros	(47)	(50)
Ingresos financieros de préstamos (margen)	39	48
<b>Coste de las ventas</b>	<b>(3.744)</b>	<b>(2.954)</b>
de activos financieros	(376)	(332)
de activos inmobiliarios	(3.368)	(2.622)
<b>Margen bruto contable</b>	<b>(1.345)</b>	<b>(836)</b>
Otros ingresos de explotación	11	17
Gastos de gestión, comercialización y mantenimiento	(441)	(470)
Amortizaciones y otros	(64)	(45)
<b>Resultado de la actividad</b>	<b>(1.839)</b>	<b>(1.334)</b>
Resultado financiero neto	(985)	(861)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(2.823)</b>	<b>(2.195)</b>
Impuesto sobre sociedades	(2)	(2)
<b>Resultado neto</b>	<b>(2.826)</b>	<b>(2.198)</b>



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 3.033 millones de euros<sup>17</sup>, 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 2.406 millones de euros en 2024<sup>18</sup> (2.120 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
<b>AC INMOBILIARIOS</b>	<b>2.406</b>	<b>(3.368)</b>	<b>(962)</b>
Residencial	1.169	(1.430)	(261)
Suelos y activos terciarios	778	(1.592)	(814)
Rentas	40	0	40
FABs	420	(346)	74

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 (+16,1 %) respecto a la cifra de ingresos obtenida en el ejercicio 2023.

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 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.

<sup>17</sup> Esta cifra considera la totalidad de ingresos de negocio, así como los correspondientes a Intereses Adicionales Devengados y Otros Ingresos.

<sup>18</sup> La cifra incluye las ventas de inmuebles procedentes de desarrollo inmobiliario.



En el caso de los **préstamos**, los ingresos, excluyendo el efecto de ajuste por reversión de intereses "DIA"<sup>19</sup>, se situó en 2024 en 658 millones de euros, frente a 649 millones de euros en 2023.

	Ingresos	VC	Margen Bruto
<b>AC FINANCIEROS</b>	<b>630</b>	<b>(1.013)</b>	<b>(383)</b>
Cancelación y Venta de préstamos	203	(429)	(227)
Amortizaciones y recobros	151	(88)	62
Intereses cobrados	27	(0)	27
DIA Ajuste reversión transformación	(28)	0	(28)
PDV y liquidación de colaterales	271	(427)	(156)
Venta Institucional	7	(69)	(62)

El margen positivo de Sareb en 2024 proviene únicamente de las amortizaciones y del cobro efectivo de intereses. En cambio, las ventas —ya sean de préstamos o de sus colaterales— generan y seguirán generando márgenes negativos. Esto se debe a la valoración actual de la cartera, que ya refleja esta situación en el epígrafe correspondiente del Patrimonio Neto. Este efecto se debe a que se trata de créditos recibidos que incorporaban importantes minusvalías, que se materializan con la venta.

Por su parte, los gastos de explotación han disminuido un 6 % respecto al año anterior, alcanzando los 441 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 2023.

Todo ello conduce a un resultado de la actividad negativo en 1.838 millones de euros, frente a los 1.334 millones de euros negativos de 2023.

Los costes financieros asociados principalmente a la deuda senior aumentan un 21 % en 2024, hasta los 1.042 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 2.823 millones de euros negativos, desde los 2.195 millones de euros negativos del año anterior.

Después de impuestos, el resultado del ejercicio se sitúa en 2.826 millones de euros negativos –2.196 millones de euros negativos en 2023-. Como consecuencia de ello, los fondos propios de la compañía al final del ejercicio 2024 se sitúan en 7.569 millones de euros negativos.

<sup>19</sup> "DIA": Devengo de Intereses Adicional.

## Gastos de explotación

En 2024, los gastos no financieros de la compañía han disminuido un 6 % respecto al año anterior, hasta los 441 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.
- Consolidación de todos los ahorros de costes, tanto de estructura como del esquema de comisionamiento, que se iniciaron en el ejercicio 2021 y 2022, y que se han conseguido mantener a lo largo de los ejercicios. Importante ahorro de gastos de estructura, como consecuencia de la política de eficiencia de gastos llevada a cabo por la compañía.
- Un menor volumen de gastos de mantenimiento y adecuaciones debido a una reducción del balance pendiente de desinversión.

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

CONCEPTO	2024	2023
Negocio	(139)	(115)
Transformación	(48)	(75)
Gestión de Porfolio	(126)	(140)
Adecuaciones	(39)	(46)
Vivienda Asequible y Social	(37)	(29)
Empresa	(51)	(48)
Gasto Extraordinario	0	(17)
<b>TOTAL</b>	<b>(441)</b>	<b>(470)</b>

El gasto en conceptos fiscales supone el 21,9 % de los gastos totales (93,7 millones de euros), básicamente IBIs e IVA no deducible pagado.

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 latentes<sup>20</sup> 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 2024 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 8.895 millones de euros, de los que 7.698 millones de euros se corresponden con la unidad de activos financieros (que incluye los activos inmobiliarios procedentes de la adjudicación de activos financieros) y 1.197 millones, con la de inmobiliarios.

### Minusvalías en la unidad de activos financieros

El deterioro de 7.698 millones de euros (8.934 millones de euros, el año anterior) relativo a activos financieros originales<sup>21</sup> representa en torno al 50,7 % de su valor contable.

Tipo	Deuda	VACBE <sup>22</sup>	VNC	Deterioro 2024	Deterioro 2023
Con garantía real	23.277	3.304	5.888	-2.584	-3.310
Sin 1º cargas y participativos	27.533	70	1.042	-972	-1.139
Adjudicados	0	4.113	8.255	-4.142	-4.485
<b>Total</b>	<b>50.810</b>	<b>7.487</b>	<b>15.185</b>	<b>-7.698</b>	<b>-8.934</b>
Otros ajustes				0	0
<b>DETERIORO ACTIVOS FINANCIEROS</b>				<b>-7.698</b>	<b>-8.934</b>

<sup>20</sup> Diferencia entre la valoración de los activos establecida por el Banco de España y el valor en libros de los mismos.

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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 4.142 millones de euros.

### Minusvalías en la unidad de activos inmobiliarios

Tipo	Activos (nº)	VACBE	VNC	Deterioro 2024	Deterioro 2023
<b>Distinto de Obra en Curso</b>	15.699	1.090	1.562	<b>-472</b>	<b>-352</b>
<b>Obra en Curso (promociones)</b>	25.443	1.503	2.228	<b>-725</b>	<b>-617</b>
<b>Total</b>	<b>41.142</b>	<b>2.593</b>	<b>3.790</b>	<b>-1.197</b>	<b>-969</b>

La unidad de activos inmobiliarios, que recoge aquellos inmuebles traspasados como tal en origen, presenta una minusvalía de 1.197 millones de euros -frente a los 969 millones del año anterior-, lo que representa un 31,6 % de su valor contable.

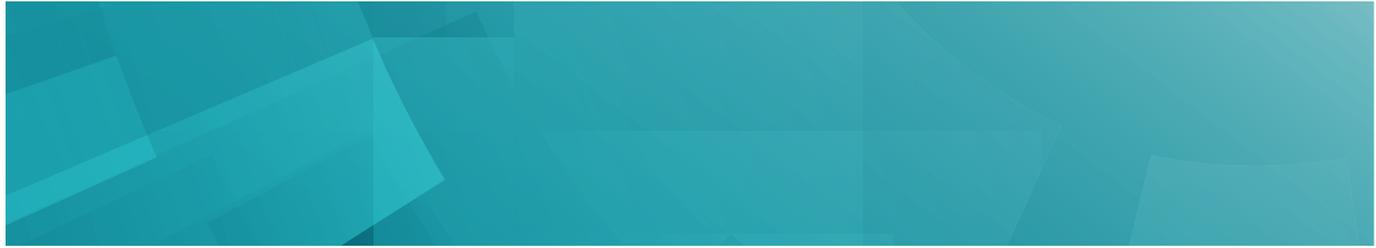
Tipo	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Imputación cuentas en el año formulado	0	259	719	337	377	840	863	0	0	0	0	0	0
Imputación reexpresión CBE 5/2015	0	1.348	349	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deterioro S/ CBE 5/2015	0	1.607	1.068	337	377	840	863	1.727	2.300	-492	2.994	-1.719	-1.008
<b>Deterioro S/ CBE 5/2015 acumulado</b>	<b>0</b>	<b>1.607</b>	<b>2.675</b>	<b>3.012</b>	<b>3.389</b>	<b>4.229</b>	<b>5.092</b>	<b>6.819</b>	<b>9.119</b>	<b>8.627</b>	<b>11.621</b>	<b>9.903</b>	<b>8.895</b>
Neto impositivo	0	0	0	-682	-100	0	0	0	0	0	0	0	0
Contra pérdidas y ganancias	0	0	0	2.330	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Contra ajustes cambio valor patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.289</b>	<b>4.229</b>	<b>5.092</b>	<b>6.819</b>	<b>9.119</b>	<b>8.627</b>	<b>11.621</b>	<b>9.903</b>	<b>8.895</b>

Como se ha indicado, en 2024 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.

Tras la aplicación del resultado del ejercicio, 2.826 millones de euros negativos, Sareb presenta unos fondos propios negativos de 7.569 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 8.895 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	2024	2023	Variación
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>-16.464</b>	<b>-14.646</b>	<b>-1.818</b>
<b>Ajustes por cambios</b>	<b>-8.895</b>	<b>-9.903</b>	<b>1.008</b>
Operaciones de cobertura	0	0	0
Deterioro Activos Financieros	-7.698	-8.934	1.236
Deterioro Activos Inmobiliarios	-1.197	-969	-228
<b>Fondos propios</b>	<b>-7.569</b>	<b>-4.744</b>	<b>-2.826</b>
Capital	172	172	0
Prima de emisión	0	0	0
Reservas	415	415	0
Rtdo. Negativo ejercicios anteriores	-5.330	-3.132	-2.198
Subordinada	0	0	0
Resultados del ejercicio	-2.826	-2.198	-628
<b>Deuda subordinada</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fondos Propios + Deuda subordinada</b>	<b>-7.569</b>	<b>-4.744</b>	<b>-2.826</b>
<b>PATRIMONIO NETO + SUBORDINADA</b>	<b>-16.464</b>	<b>-14.646</b>	<b>-1.818</b>



## 6. El trabajo de Sareb

### 6.1. Las personas

#### El capital humano de Sareb en 2024

**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 2024, la plantilla de Sareb estaba compuesta por un total de 293 personas, lo que supone un descenso del 2,66 % respecto al cierre del ejercicio 2023.

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 hacer más eficiente y simplificar la gestión, reduciendo también el coste medio.

En cuanto a la brecha salarial registrada en la compañía en 2024 por categoría profesional, los datos son los siguientes:

Brecha salarial <sup>23</sup>	Ejercicio 2024
<b>Técnicos</b>	-13,98 %
<b>Coordinadores</b>	1,75 %
<b>Gerentes</b>	8,95 %
<b>Responsables</b>	2,81 %
<b>Directores</b>	4,70 %

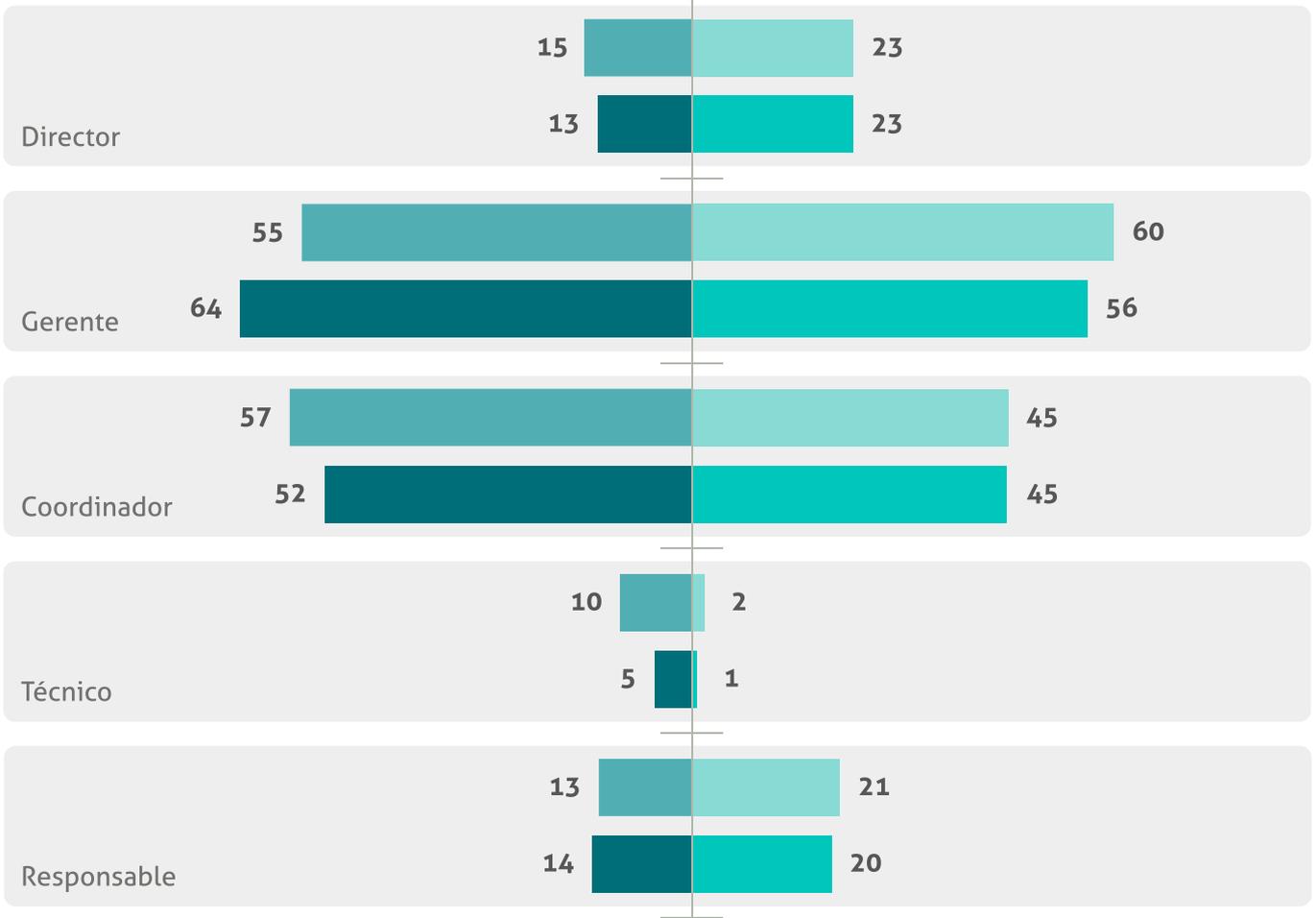
Tomando como referencia la cifra proporcionada por Eurostat para 2023, que sitúa la brecha salarial de género registrada en España en un 9,2 % en 2023, y en un 12,0 % en Europa, Sareb se encuentra muy por debajo de la media, ya que a final de 2024 era del 3,03 % (incluyendo a los miembros del Comité de Dirección).

<sup>23</sup> 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)

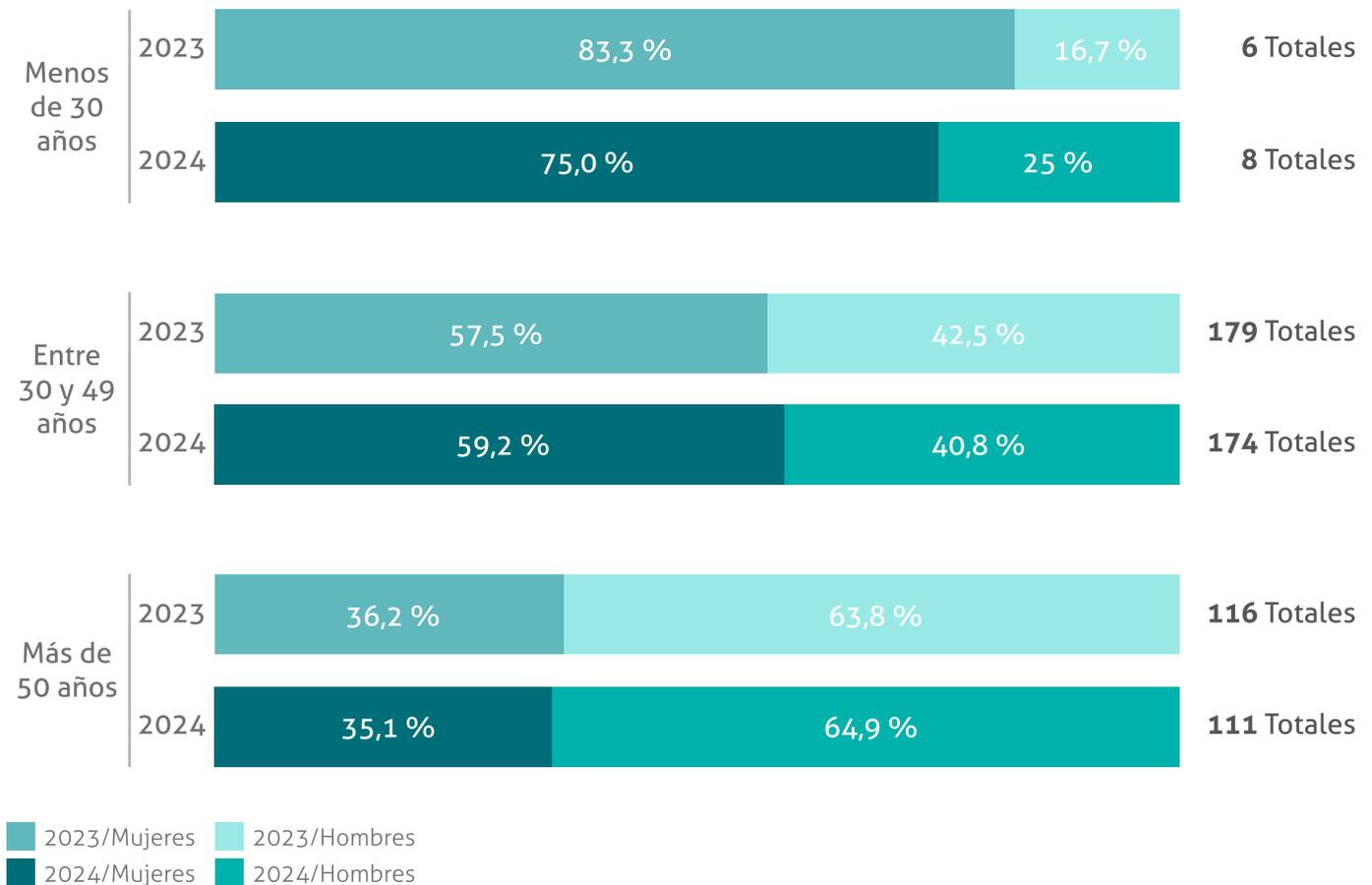


293  
profesionales



2023/Mujeres 2023/Hombres  
2024/Mujeres 2024/Hombres

**Distribución de la plantilla por intervalos de edad y género (%)**



## 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, desde el 6 de julio de 2022, en Sareb 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/informacion-corporativa](http://www.sareb.es/informacion-corporativa)). 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.



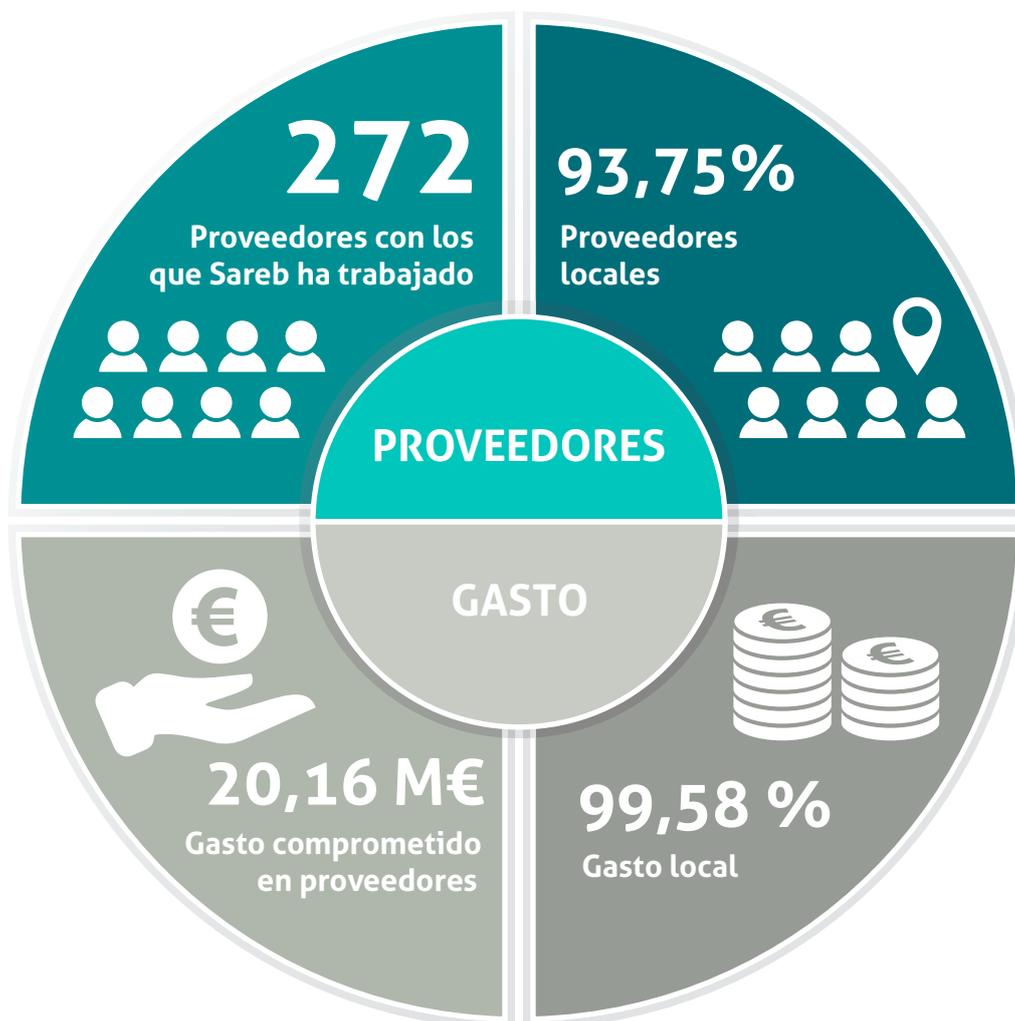
Se entiende por Información Reservada cualquier información no pública, incluida aquella que con vocación de serlo no hubiera sido aún difundida por los cauces previstos para ello.

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.
4. En 2024 Sareb trabajó con un total de 272 proveedores, de los cuales el 93,75 % eran compañías locales cuyas prácticas se encuentran reguladas por el marco normativo español. El resto -6,25 %- se correspondió con proveedores con sede social en el extranjero. Asimismo, el gasto comprometido en el año se concentró en un 99,58 % en 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 2024



## 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.

### Medición de la huella de carbono

En 2024 Sareb ha calculado su huella de carbono, considerando las emisiones de alcance 1 y 2. El resultado total ha sido de 161,39 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente.

#### Huella de carbono (t CO<sub>2</sub> eq)

Tipología	Volumen de emisiones en 2023	Volumen de emisiones en 2024	Evolución
Emisiones de alcance 1	120,34	57,29	-52,39 %
Emisiones de alcance 2	277,67	104,10	-62,51 %

#### Principales cifras de impacto ambiental por tipo de activo

Tipo de residuo	SEDE		SUELOS		CENTROS COMERCIALES	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Residuos no peligrosos (Kg)	10.940,00	9.343,00	338.358.865,63	396.287.457,75	24.100	. <sup>24</sup>
Residuos peligrosos (Kg)	172,50	221,00	193.027	46,91		

<sup>24</sup> En relación con la generación y eliminación de residuos en los centros comerciales de Sareb, en el Centro Comercial S'Arenal Park (Llucmajor, Mallorca), la eliminación de los residuos corre a cargo del Ayuntamiento, y el Centro Comercial Altrium (Sant Celoni, Barcelona), del que se reportó en años anteriores, se vendió en enero de 2024, por lo que la cantidad de residuos generados no es significativa.

### Consumo de recursos y materiales

Tipo de residuo	SEDE		PROMOCIÓN INMOBILIARIA		CENTROS COMERCIALES		OFICINAS	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Papel (Kg)	531,25	834,15						
Envases (Kg)	980	995,00						
Pilas (Kg)	10	20,00						
Fluorescentes (Kg)	1,5	0,00						
Tóner (Kg)	11	25,00						
Hormigón (m <sup>3</sup> )			117.645,99	95.634,79				
Acero (Kg)			9.497.608,27	7.542.096,86				
Agua (m <sup>3</sup> )	1.937	774,54			8.438,00	15.390,00	630	2.189,00

### Consumo de energía

Tipo de residuo	SEDE		CENTROS COMERCIALES		OFICINAS	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Electricidad (kWh)	449.570,00	347.693,92	837.796,50	167.009,00	338.213,36	506.629,09
Gas natural (kWh)	48.816,61	36.730,91	455.120,00	-0,01	155.630,00	227.270,00

## 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 2024. 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**

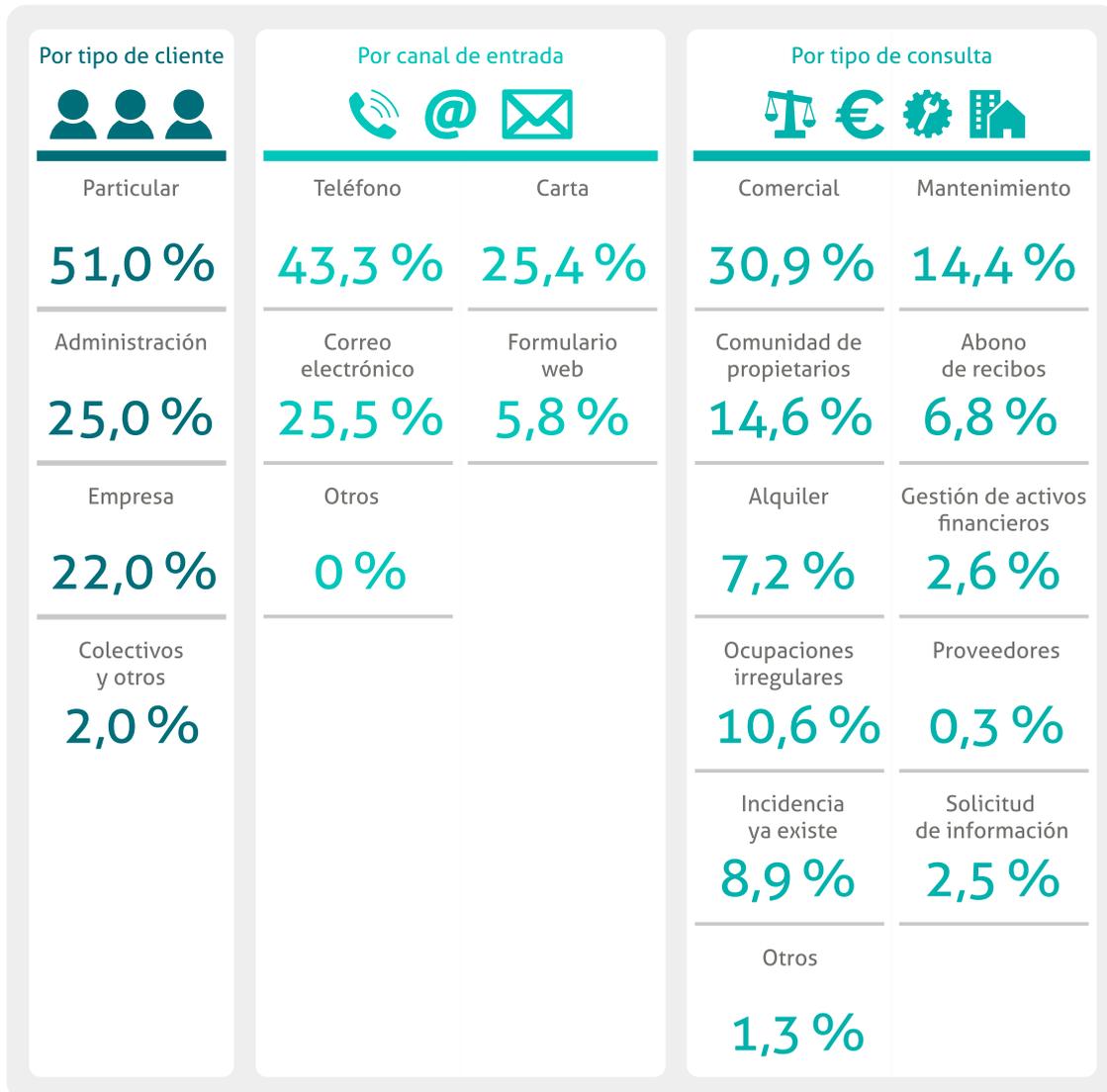
Más allá del canal Sareb Responde, la compañía lleva a cabo encuestas periódicas para conocer la percepción y expectativas de los ciudadanos respecto a la organización.

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 2024 un total de 72.908 contactos -un 11,38 % menos que en 2023-. De ellos, 24.707 se corresponden a Consultas (-13,92 %), 36.621 se corresponden a incidencias remitidas a nuestros gestores (-8,63 %) y 11.580 son reclamaciones (-14,11 %).



Tipología de las consultas y reclamaciones recibidas en 'Sareb Responde' en 2024 (% 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, 2021 y, por última vez, en 2023. En la última actualización se tuvieron en cuenta 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 fue 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 realizó, en primer lugar, un análisis documental considerando los marcos de reporting, las tendencias sectoriales, y otras fuentes externas. Posteriormente, se elaboraron 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 llevaron 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 tomaron los asuntos relevantes identificados en el análisis de 2021. Adicionalmente se analizaron 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 utilizaron 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 realizó una consulta a los empleados de Sareb a través de una encuesta online para valorar la relevancia de los diferentes asuntos identificados.

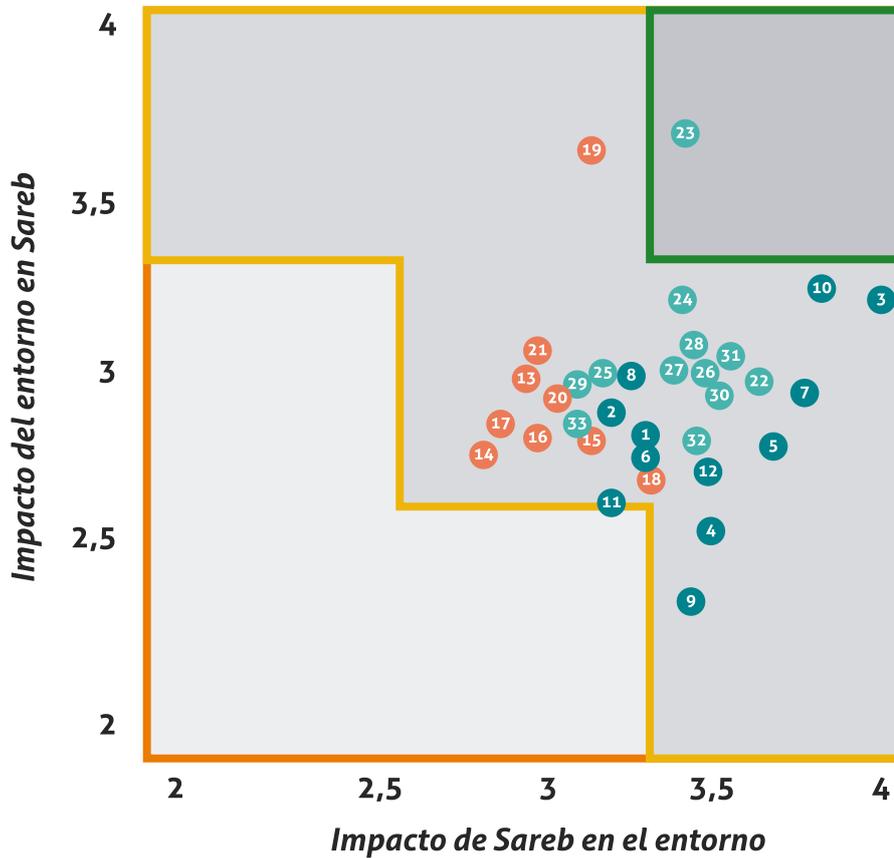
### Consultas externas

La consulta externa se envió 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 seleccionaron 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 permitió preparar la matriz de materialidad presentada a continuación, que muestra los asuntos más relevantes desde las dos perspectivas consideradas:

### Matriz de materialidad



- 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](http://www.sareb.es)**