



1	Resumen ejecutivo	3
2	Qué es Sareb.....	5
3	Buen gobierno	12
3.1	Modelo de gobierno	12
3.2	Composición y funcionamiento del Consejo de Administración.....	14
3.3	UNA ESTRUCTURA ADECUADA PARA IMPULSAR EL CUMPLIMIENTO DEL MANDATO	17
3.4	Sistemas de control interno	18
3.5	Gestión de los riesgos.....	19
4	Compromiso con la Sociedad y el desarrollo económico: eje vertebrador	22
5	El negocio en 2022.....	24
5.1	Principales magnitudes.....	24
5.2	Evolución del Plan de negocio	26
5.3	La cartera: préstamos e inmuebles	29
5.4	La gestión y venta de préstamos	32
5.5	La gestión y venta de inmuebles	35
5.6	Cancelación de la deuda senior	44
5.7	Información financiera	45
6	El trabajo de Sareb.....	52
6.1	Las personas	52
6.2	Gestión responsable del negocio	54
7	Anexos	58

1 RESUMEN EJECUTIVO

En el ejercicio 2022 se han producido modificaciones significativas en la normativa aplicable a Sareb y en la gestión que desarrolla, tras la entrada en vigor del Real Decreto-ley 1/2022 de 18 de enero, por el que se modifican: la Ley 9/2012, de 14 de noviembre, de reestructuración y resolución de entidades de crédito; la Ley 11/2015, de 18 de junio, de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión; y el Real Decreto-ley 1559/2012, de 15 de noviembre, por el que se establece el régimen jurídico de las sociedades de gestión de activos, en relación con el régimen jurídico de la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria (en adelante, “RD Ley 1/2022”). Sus cuestiones más relevantes son las siguientes:

- a) En primer lugar, el citado RD Ley elimina los límites anteriores a la participación del Estado en el accionariado de Sareb. Cabe recordar que, en el ejercicio 2021, la agencia europea Eurostat dio a conocer su decisión de incorporar a Sareb al perímetro de las cuentas públicas. Como consecuencia de ello, en abril del 2022 el FROB se ha podido convertir en el accionista mayoritario de Sareb, pasando a ostentar el 50,14 % del accionariado y controlando de este modo más de la mitad del total de acciones en circulación.

Si bien Sareb ha pasado a estar controlada mayoritariamente por el Estado, ha mantenido su sometimiento al ordenamiento jurídico privado, con las siguientes especificidades:

- Adaptación del régimen de contratos mercantiles y de alta dirección a los del sector público estatal establecidos en disposición adicional octava del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (en adelante, RD-L 3/2012).
 - Por otro lado, Sareb ha quedado sometida al régimen de contratación del sector público, de conformidad con la Ley 9/2017 de 8 de noviembre de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (en adelante, “LCSP”). Durante el ejercicio 2022 Sareb ha modificado su proceso de contratación -que ya presentaba una gran convergencia al establecido en la LCSP-.
- b) Por otro lado, la entrada en vigor del Real Decreto-ley 1/2022 ha añadido el principio de sostenibilidad y de utilidad social en la compañía, dotando de una mayor cobertura la estrategia de la Sociedad en materia de vivienda social. De este modo, Sareb ha continuado ejecutando su actividad desinversora a la vez que poniendo un mayor foco en la gestión de vivienda social, maximizando el valor no solo económico sino también social de sus activos.

Los anteriores cambios han traído como consecuencia, por un lado, un nuevo régimen retributivo de la alta dirección, que ha supuesto una reducción en la remuneración del Consejo de Administración y en la del Comité de Dirección. Además, ha supuesto la reordenación de la estructura del Consejo de Administración de Sareb, reduciéndose de 14 a 9 el número de consejeros, dotando de mayor eficacia y simplicidad a la organización, con tres consejeros independientes y todos los dominicales designados por el FROB tras la renuncia de los accionistas privados a su derecho de designación de consejeros. Adicionalmente, los nuevos consejeros aprobaron por unanimidad el nombramiento de Javier Torres Riesco como presidente no ejecutivo y de Leopoldo Puig Turégano como consejero delegado, en sustitución de Javier García del Río, que presentó su renuncia voluntaria.

En el plano operativo, se han producido cambios significativos como consecuencia de la finalización de los anteriores contratos de administración y gestión de activos (“servicing”) y la entrada en vigor de los nuevos firmados al amparo del proyecto denominado “Simplificación del Modelo Operativo – SMO”. Dicho proyecto, iniciado en el ejercicio 2021, ha tenido como objetivo principal definir un nuevo marco de relación con los gestores comerciales - o “servicers” – a partir del segundo semestre del ejercicio 2022, con una importante reducción de costes frente a los contratos anteriores. El proceso de contratación concluyó en el primer semestre del ejercicio 2022 con la adjudicación a dos nuevas compañías, Hipoges Iberia y Anticipa-Aliseda, la gestión de la cartera para desinversión de Sareb.

En paralelo, en mayo de 2022, Sareb adjudicó a Servihabitat la gestión de su cartera de vivienda social, con el objetivo de dotarse de un *servicer* especializado en dicha materia, responsable de la prestación integral del servicio siguiendo en todo momento las políticas y procedimientos marcados por la compañía.

Durante el segundo semestre del ejercicio 2022 Sareb ha completado con éxito la migración tecnológica y de servicio de la totalidad de la cartera en desinversión y de vivienda social. Por tanto, los nuevos *servicers* se encuentran plenamente operativos, gestionando desde el 1 de julio de 2022 la cartera de Activos Financieros. En el caso de la cartera de Activos Inmobiliarios y de Vivienda Social, los nuevos *servicers* se encuentran operativos desde el 1 de octubre de 2022.

El proceso, auditado por una firma independiente y guiado por los principios de concurrencia, no discriminación y transparencia, pretende combinar la obtención de un servicio de calidad con una mejora en la eficiencia del gasto. Con estas adjudicaciones, Sareb completa su mapa operativo, compuesto por tres áreas de actividad diferenciadas, dotadas de gestores específicos cada una de ellas, buscando una mayor especialización en aquellas actividades donde se requieren capacidades diferenciales de gestión:

Áreas de actividad:

- **Cartera para desinversión:** Incluye los activos financieros e inmobiliarios cuya estrategia es la venta inmediata para desinversión. Se incluyen en esta área de actividad los activos residenciales, los cuales están compuestos principalmente por viviendas asequibles que se ofrecen a la venta a clientes particulares y por canales minoristas. En este sentido, en 2022, más del 90 % de las viviendas vendidas de la cartera para desinversión lo fueron a particulares, con un precio medio de 97.000 €. Adicionalmente, Sareb pone a disposición de las administraciones públicas locales y regionales dicho parque de viviendas para su adquisición para que, de este modo, puedan aumentar su parque de vivienda social y asequible.
- **Generación de valor:** esta actividad, se centra en el desarrollo urbanístico y la promoción inmobiliaria (incluyendo la terminación de obras paradas) sobre activos inmobiliarios, con el objetivo de incrementar su valor para maximizar su recuperabilidad mediante su venta ordenada.
- **Vivienda asequible y social:** nuevo modelo de gestión de los activos de Sareb, dirigido a familias vulnerables que habitan actualmente en las viviendas de Sareb, que contempla su acceso a un alquiler social o asequible con el acompañamiento a las familias de un Programa de Acompañamiento Social y un Plan de Inserción Laboral. Se estima que las viviendas bajo este modelo de gestión podrían alcanzar hasta las 13.000 unidades.

En este área también se canalizan también, por un lado, los convenios de cesión temporal así como las ventas a las administraciones públicas de viviendas listas para habitar o pendientes de alguna adecuación menor, para su uso para alquiler social (hasta 21.000 viviendas). Adicionalmente, se trabaja en la cesión de suelos para fines sociales de alquiler asequible, lo que supondrá la construcción de hasta 15.000 viviendas adicionales.

La aplicación del principio de sostenibilidad y utilidad social trasciende al conjunto de la actividad de Sareb y favorece el cumplimiento de su propio mandato: la sostenibilidad social favorece la sostenibilidad financiera y permite avanzar en el repago de la deuda avalada por el Estado.

Desde el punto de vista de la cuenta de resultados, a pesar de haber tenido que hacer frente a todos los retos corporativos y operacionales detallados más arriba, Sareb ha conseguido registrar un incremento del 8 % de sus ingresos -sin considerar el impacto por el devengo de intereses-. Un 71 % de los ingresos son provenientes de la venta de sus activos inmobiliarios, que se consolida un año más como la principal fuente de ingresos de la Sociedad. Todo ello respetando la estrategia de la Sociedad, es decir, focalizando las ventas de producto en compradores minoristas con el firme propósito de maximizar el valor y optimizar la generación de caja obtenida por la desinversión de su cartera. Las ventas residenciales siguen siendo una de las principales fuentes de ingreso de la Sociedad, habiéndose vendido 13.019 activos (incluyendo viviendas y anejos), en su práctica totalidad a compradores minoristas.

2 QUÉ ES SAREB

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 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 22 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 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 reducir el coste para el contribuyente al repagar el máximo de la deuda emitida por la Compañía para la adquisición de los activos y avalada por el Estado, y su misión es gestionar y vender los activos de la cartera, generando ingresos que le permitan cumplir con su mandato. El compromiso de Sareb en materia de vivienda se ha visto refrendado por la aprobación del Real Decreto-ley 1/2022, de 18 de enero que, además, introdujo el principio de sostenibilidad y utilidad social para que la sociedad pueda impulsar soluciones de vivienda social siguiendo los mejores estándares técnicos en esta materia y la experiencia de los países de nuestro entorno.

Visión La compañía vende, desarrolla y transforma sus activos buscando siempre optimizar el valor y minimizar los recursos públicos destinados a sanear su portfolio. Todo ello con un enfoque de utilidad pública, buscando generar valor económico y social en el desarrollo de su actividad.

Valores En 2022, la entrada en vigor del Real Decreto-ley 1/2022 introdujo el principio de Sostenibilidad en la compañía. Así, la actividad de la compañía está guiada por cinco valores:

- **Integridad:** Supone asumir que las actuaciones y comportamientos preservarán los estándares éticos de la cultura empresarial de Sareb.
- **Transparencia:** Sareb asume el compromiso de una comunicación abierta de sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de la sociedad en su conjunto.
- **Eficacia:** Requiere establecer objetivos y metas concretas y desafiantes, para reforzar el esfuerzo en la consecución del mandato y lograr resultados de excelencia y calidad.
- **Conocimiento:** El conocimiento y el fuerte perfil técnico, hacen que Sareb sea uno de los mayores expertos en el mercado de gestión de activos improductivos.

-
- **Sostenibilidad y utilidad social:** Dentro de los fines y objetivos de Sareb, a partir de 2022, adquiere especial relevancia el favorecimiento de las políticas públicas de vivienda social, lo que refuerza el impacto positivo de la compañía en la Sociedad.
-



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

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

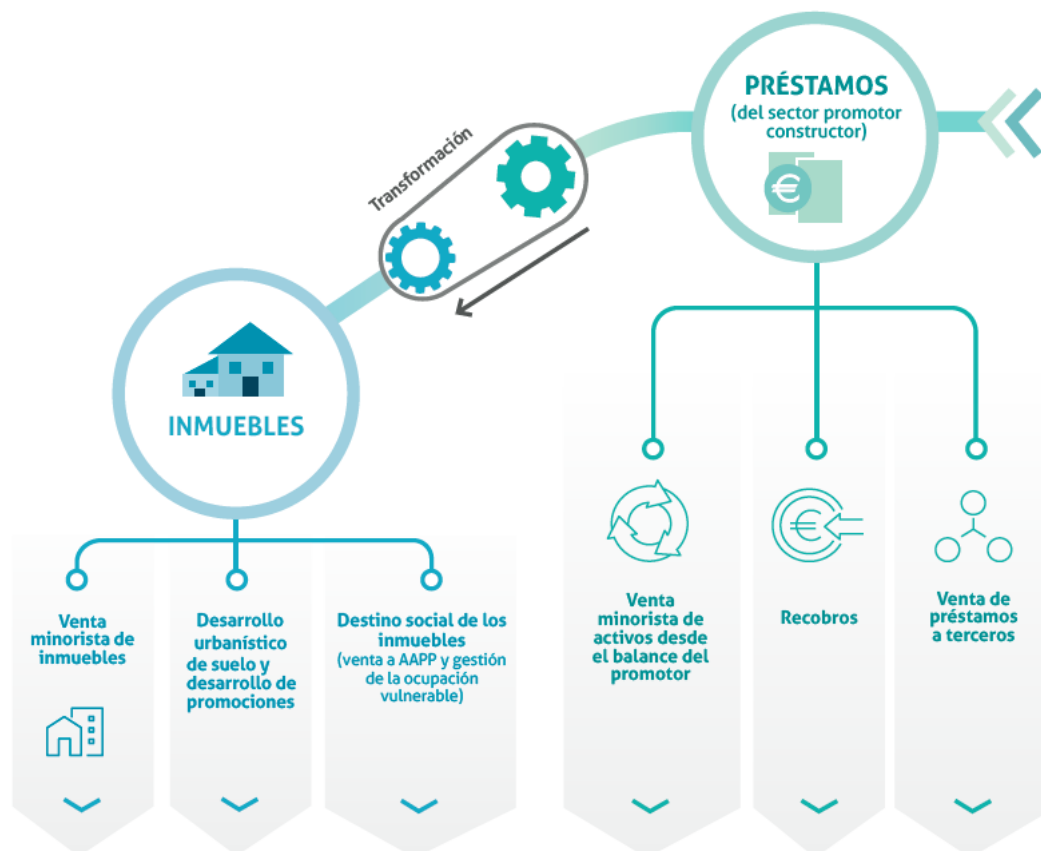
Modelo de negocio

Desinvertir de manera ordenada la cartera de activos, priorizando la venta minorista – a particulares o empresas – sobre los canales institucionales, generar valor a través del desarrollo urbanístico y promoción inmobiliaria y maximizar el valor social facilitando el acceso a vivienda asequible y social, con especial atención a las familias vulnerables.

La **transformación** consiste en la conversión de préstamos –activos de naturaleza menos líquida– en inmuebles para agilizar la desinversión de la cartera, generar valor en los activos y fortalecer la eficiencia del proceso liquidatorio.

Instrumentos:

- Daciones
- Concursos
- Demanda hipotecaria



CARTERA A CIERRE DEL 2022: 26.325 M€

CARTERA (50.781 M€ EN ORIGEN)	DESINVERSIÓN DESDE 2012 (-48,2% vs. origen)	PRÉSTAMOS 10.802 M€ (-72,6% vs. origen)	INMUEBLES 15.523 M€ +36,8% vs. origen)
	REDUCCIÓN DESDE 2012 (-40% vs. origen)		
DEUDA SENIOR (50.781 M€ EN ORIGEN)	Saldo de deuda viva 30.481 M€ (*)		

(*) Incluye amortización de deuda realizada en 2023 con la caja generada en 2022

Cartera a cierre de 2022: 26.325 M€

59 % inmuebles

41 % préstamos

En 2022, la cartera de activos de Sareb se ha reducido en 2.571 millones de euros, hasta los 26.325 millones de euros

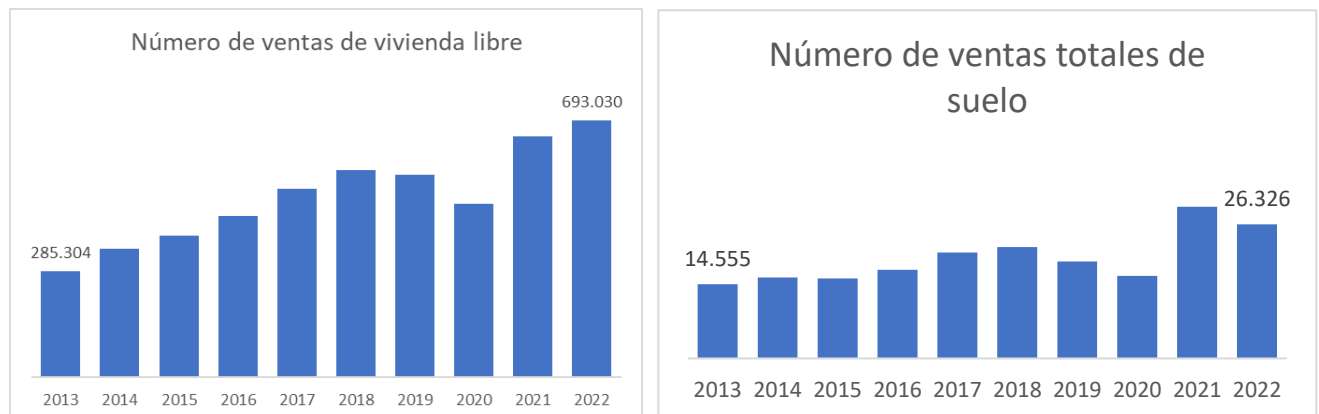
Contexto sectorial

El mercado inmobiliario

Transacciones en el sector

- Durante el año 2022 ha continuado el incremento en las transacciones de viviendas iniciado en el ejercicio 2021. El volumen de transacciones ha crecido un 4,86 % respecto al año anterior.
- Este crecimiento en el número de transacciones de viviendas se ha traducido igualmente en un buen comportamiento en el número de transacciones de suelo, las cuales se han incrementado en un 11,73 % respecto al 2021.

Transacciones de vivienda libre y suelo (ventas totales)



Precio medio vivienda libre a
cierre de 2022

1.749,2 €/m²

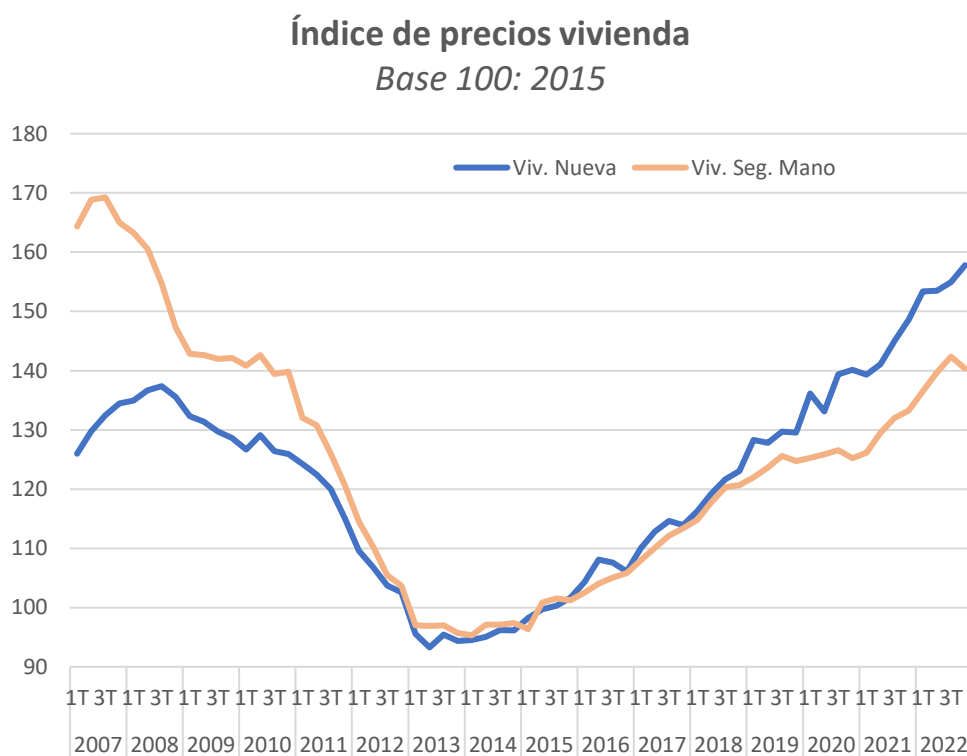
Precio medio suelo a cierre de
2022

160,0 €/m²

Fuente: Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana

Evolución de los precios de la vivienda

- El Índice de Precios de la Vivienda (IPV), publicado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) continúa su tendencia creciente.
- En el cuarto trimestre de 2022 el IPV ha crecido un 7,6 % frente a 2021, siendo más acusada la tendencia en vivienda nueva que en viviendas de segunda mano.



(2) Índice de precios de vivienda. Fuente INE

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 Valencia¹.

2013

- Segunda suscripción de deuda subordinada: Sareb completa sus recursos propios con 4.800 millones de euros (1.200 millones de euros corresponden a capital y 3.600 a deuda subordinada).
- Recepción de los activos del Grupo 2: Caja España- Caja Duero, BMN, Liberbank y Caja3².
- 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 2.337 millones de deuda avalada por el Estado.

2014

- Sareb cancela 3.416 millones 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 1.933 millones de deuda avalada por el Estado.
- Se publica la Circular del Banco de España que establece los criterios para la valoración de los activos de Sareb.
- Por primera vez, Sareb anuncia la promoción de suelos de su propiedad.

2016

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

2017

- Creación de un área dedicada al desarrollo y a la promoción inmobiliaria para potenciar el valor de los activos de la compañía.
- Creación de la socimi Témcore Properties, con una cartera inicial de 1.554 activos traspasados por Sareb por un valor total de 175 M€.
- Cancelación de 3.050 millones de deuda avalada por el Estado.

2018

- Témcore Properties debuta en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB).
- Inicio de un proceso competitivo para vender la participación de Sareb en Témcore Properties.
- Sareb cancela 2.114 millones de deuda avalada por el Estado.

¹ BFA-Bankia (Caja Madrid, Bancaja, Caja Insular, Caja Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia, Caja Rioja); Catalunya Caixa (Caixa Catalunya, Caixa Tarragona, Caixa Manresa); Novacaixagalicia (Caixanova, Caixa Galicia); Banco Gallego (controlado por Caixa Galicia); Banco Valencia (filial de Bancaja).

² Caja España-Duero (Caja España, Caja Duero); BMN (Cajamurcia, Caixa Penedés, La General, Sa Nostra); Liberbank (CajAstur, CCM, Caja Extremadura, Caja Cantabria); Caja3 (Caja Inmaculada, Caja Círculo, Caja de Badajoz).

2019

- Sareb, en alianza con Vårde Partners, lanza Árkura Homes para promover más de 17.000 viviendas.
- Venta del 75 % de Tépore 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

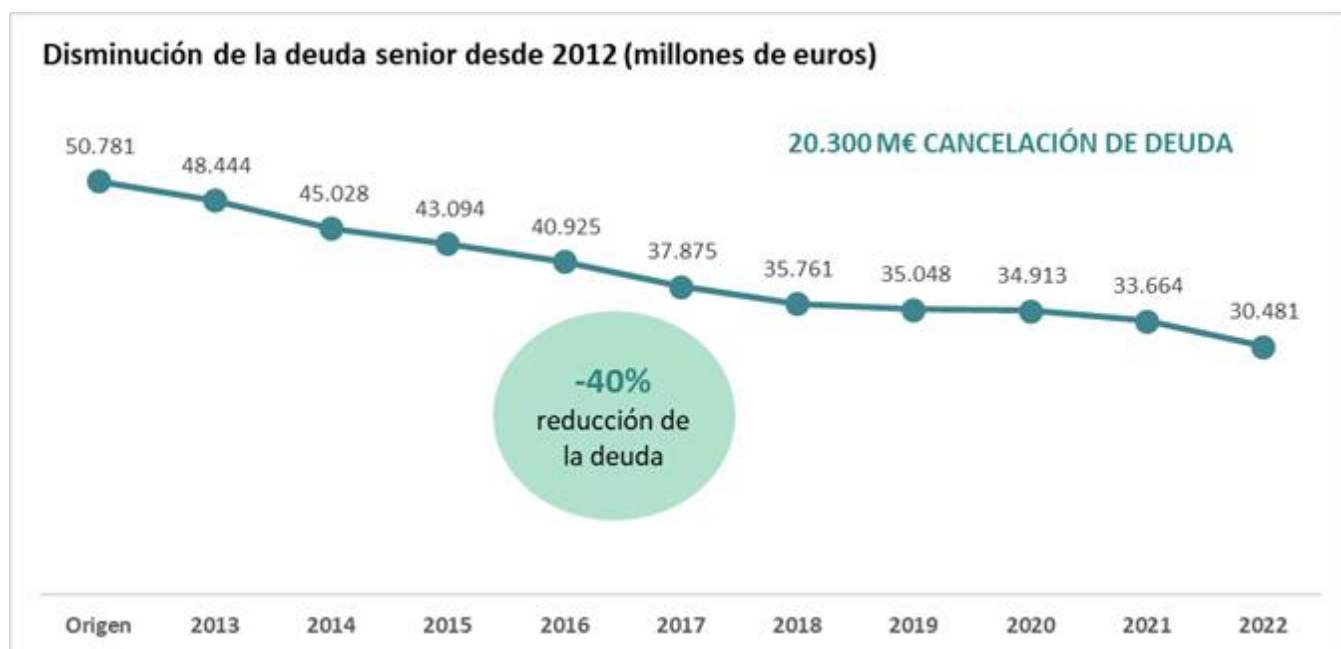
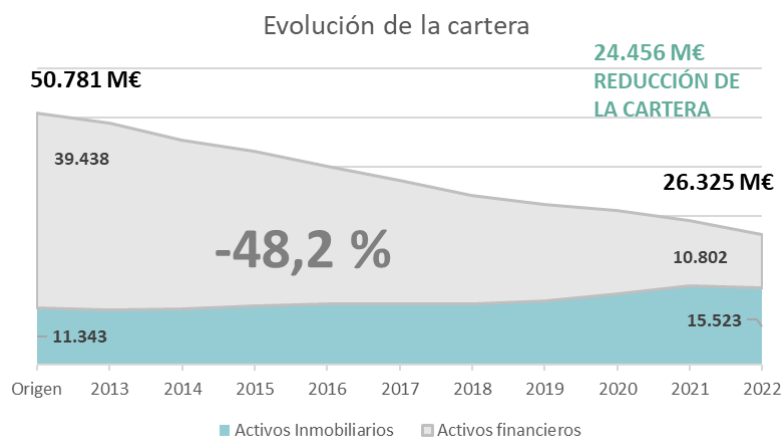
- Revisión de la estrategia de precios para ajustar el modelo a las nuevas necesidades del mercado.
- Sareb pone en marcha un Plan de Eficiencia para optimizar sus gastos.
- Impulso de una estructura organizativa más eficiente y eficaz. Sareb traslada su sede a un edificio de su propiedad en Mirasierra (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).
- Árkura Homes entra en el top 15 de las promotoras que más viviendas nuevas entregarán en 2021.
- Sareb vende su 20 % en Tépore Properties a TPG Real Estate por 30 millones de euros.
- Sareb cancela 1.249 millones de deuda avalada por el Estado.
- Igual que en el ejercicio anterior, el Comité de Dirección renuncia a la retribución variable en 2021.

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.
- El FROB se convierte en el accionista mayoritario de Sareb, alcanzando el 50,14 % del accionariado.
- Adaptación del régimen de contratos mercantiles y de alta dirección a los del sector público estatal
- Sometimiento al régimen de contratación del sector público
- Selección de Servihábitat para la gestión de las familias vulnerables que habitan en las viviendas de Sareb, mediante el ofrecimiento de alquileres sociales y un programa de acompañamiento sociolaboral.
- Sareb aprueba la cancelación de 3.184 millones de deuda avalada por el Estado.
- Implantación del Modelo SMO con la entrada de 2 *servicers* generalistas sustituyendo a los 4 anteriores.
- Compra a Vårde Partners del 10 % del capital que poseía de Árkura Homes, pasando a controlar Sareb el 100 % del FAB.



Cifras clave desde el origen (datos acumulados)

169.117

inmuebles vendidos

20.300 M€

devolución de deuda senior

32.473

ingresos

3 BUEN GOBIERNO

3.1 MODELO DE GOBIERNO

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

Un marco legislativo claro y preciso

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

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

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

SUPERVISIÓN

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

Órganos supervisores del cumplimiento de los objetivos societarios

Banco de España

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

CNMV

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

GOBIERNO CORPORATIVO

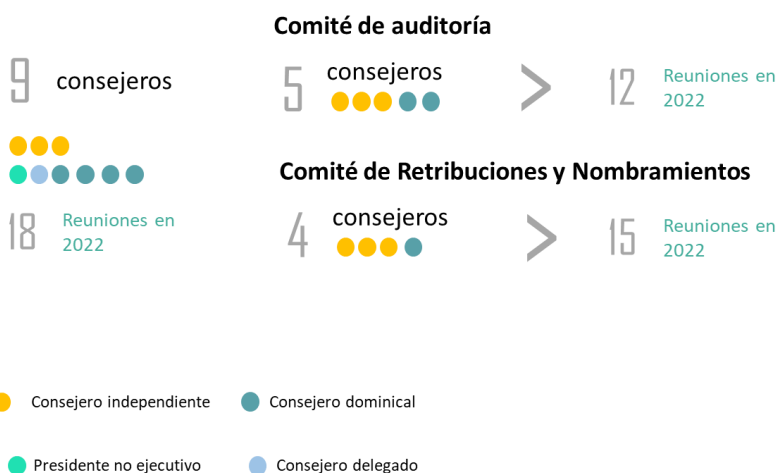
Sareb, como Empresa de Interés Público y emisora de valores de renta fija, se sujeta a lo especificado en la normativa aplicable (además de la normativa específica de Sareb y la Ley de Sociedades de Capital) para este tipo de Sociedades, reflejando en su regulación interna las disposiciones más relevantes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

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

Composición del capital a cierre de 2022



Consejo de Administración



Comité de Dirección

100 Reuniones en 2022

En abril de 2022, con motivo del cambio en la composición accionarial de Sareb, se redujo el número de miembros del Consejo de Administración de 14 a 9 miembros. Esta reducción ha sido posible gracias a la renuncia de los accionistas privados a su derecho de designación de consejeros.

CUMPLIMIENTO Y REGULACIÓN

Es 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

En el modelo de gestión y control de riesgos de la sociedad, en lo que a supervisión de riesgos se refiere, y en el que se integran los cinco sistemas de control interno que siguen:

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

Tiene por finalidad asegurar la consistencia de las políticas y estrategias de la sociedad y asegurar la adecuada gestión y control de riesgos mediante un diseño organizativo con responsabilidades claramente definidas en materia de gestión y control de riesgos. Ello debe establecerse de forma que favorezca la articulación de las tres funciones de control en las que descansa la supervisión de los riesgos de la sociedad.

Sistema de control interno sobre normas éticas (SCISNE)

Tiene la misión de asegurar el cumplimiento del Código de Conducta, de las Políticas de Prevención de Blanqueo de Capitales y Prevención de Riesgo Penal, y todas aquellas normas que regulan la actividad de la Compañía.

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 de los riesgos financieros (crédito, precio inmobiliario, tipo de interés y liquidez) y los derivados de la ejecución de decisiones estratégicas.

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 de la Información No Financiera (SCIINF):

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

3.2 COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Relevo en la presidencia

En abril de 2022, el Consejo de Administración de Sareb nombró a Javier Torres, hasta entonces consejero dominical del FROB, nuevo presidente ejecutivo de la entidad, en sustitución de Javier García del Río, que renunció voluntariamente al cargo por motivos personales, facilitando durante varios meses el traspaso ordenado de poderes y la consecución de los objetivos de la compañía.

En el mes de junio, la Junta General de Accionistas de Sareb aprobó la incorporación al Consejo de Administración de Leopoldo Puig. A continuación, el Consejo de Administración acordó mantener a Javier Torres como Presidente sin funciones ejecutivas y nombrar al Sr. Puig nuevo Consejero Delegado con facultades ejecutivas.

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.

A 31 de diciembre de 2022, Sareb contaba con cuatro mujeres consejeras: Paula Conthe (persona física en representación del FROB), Carmen Motellón García, Idoia Arteagabeitia González³ y Carmen Allo. Esto significa un avance en materia de igualdad en el Consejo de Administración de la compañía, habiendo aumentado su participación por encima del 40 %.

El perfil de los consejeros de Sareb



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 el Comité de Dirección.

Responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno y sus comités

Junta General de Accionistas

³ En la Junta General de Accionistas celebrada el 25 de enero de 2023 con motivo de la renuncia presentada por la Sra. Arteagabeitia, se nombró en su sustitución como Consejera Independiente a Dña. Cristina Vidal Otero. En la misma Junta se nombró a D. Joaquín de Fuentes Bardají como consejero dominical en sustitución de D. Eduardo Aguilar Fernández-Hontoria, cuyo mandato de cinco años había vencido.

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 % de participación superior al 2,5% del capital social al 31 de diciembre de 2022:

	% participación	Capital Social
Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (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
Total	100 %	171.547

Consejo de Administración

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

Comité de Auditoría

Responsabilidad sobre los sistemas de control interno, la información financiera preceptiva, así como la información no financiera relacionada, el auditor de cuentas o sociedad de auditoría, y conflicto de intereses y operaciones vinculadas.

Comité de Retribuciones y Nombramientos

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

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.

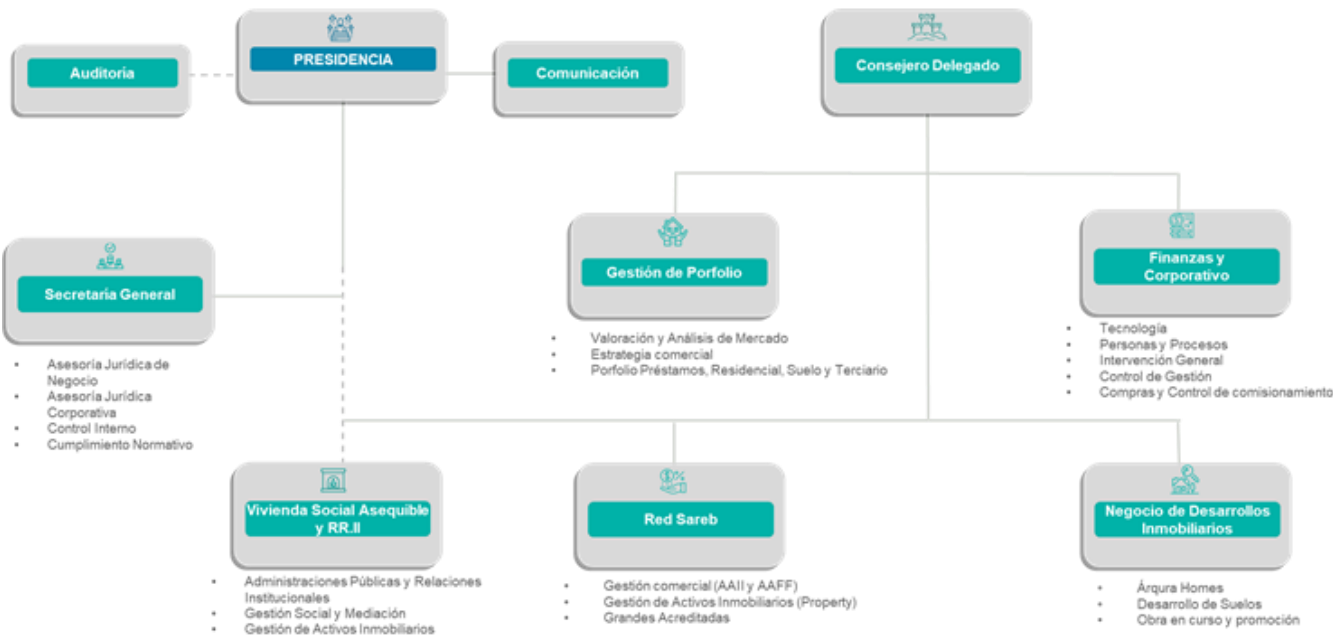
3.3 UNA ESTRUCTURA ADECUADA PARA IMPULSAR EL CUMPLIMIENTO DEL MANDATO

El objetivo de esta nueva 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 nueva 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 nueva organización permite también poner foco en la incorporación del principio de sostenibilidad y utilidad social. Sareb ofrece activamente, como parte de su política de sostenibilidad, la propiedad o uso de activos a otros organismos que desarrollen políticas de vivienda social u otras políticas con alto valor social, incorporando este factor de utilidad social dentro del objetivo de optimización de valor. Adicionalmente, se produce un reparto de funciones entre las figuras del Presidente y del Consejero Delegado, reforzando el marco de gobernanza de la compañía y siguiendo las mejores prácticas en esta materia.

A 31 de diciembre de 2022, el nuevo Comité de Dirección estaba formado por siete miembros. En ese contexto, continúan 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 2021, con el objetivo de maximizar la eficiencia respecto a la estructura existente en el ejercicio 2020. En este periodo, como consecuencia del foco estratégico que Sareb da a esta actividad, se ha creado la dirección de Vivienda Social y Asequible y Relaciones Institucionales. Esta creación se produce tras la aprobación del Real Decreto-ley 1/2022, reforzando el compromiso social que ya venía desarrollando la compañía.

Organigrama de Sareb a fin de 2022: ámbitos funcionales de cada área



3.4 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

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

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

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

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

En paralelo, la compañía también dispone de un Sistema de control interno sobre procesos estratégicos y de gobierno (SCEG), de un Sistema de control interno sobre los procesos de gestión de riesgos de negocio (SCIR), de un Sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) y de un Sistema de control interno sobre la información no financiera (SCIINF).

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. Además, está inspirado en los 10 principios recogidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

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

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

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

El Buzón de Denuncias de Sareb⁴

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–.

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 de la empresa externa- o, desde 2019, de manera anónima, de modo que este tercero tampoco conozca 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 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.

⁴ 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

En 2022 se han recibido 10 denuncias por los distintos canales de los que dispone Sareb (buzón de denuncias y otros). 4 de las denuncias fueron archivadas, 3 cerradas con medidas preventivas y 3 rechazadas por no corresponder a Sareb).

En paralelo al buzón, Sareb dispone de un Procedimiento de gestión e investigación de denuncias que responde al compromiso de la compañía por atender y analizar todas aquellas situaciones que puedan suponer un incumplimiento del Código de conducta.

3.5 GESTIÓN DE LOS RIESGOS

La compañía ha realizado una evaluación de los riesgos en toda la organización, lo que ha permitido incorporar un marco de tolerancia 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.

Claves de la gestión de riesgos en Sareb

Riesgos no financieros	Durante 2022 se ha revisado la evaluación detallada de riesgos de las actividades de la compañía, buscando una adaptación al nuevo modelo operativo y poniendo foco en los riesgos más relevantes. Al mismo tiempo se ha dado cobertura a los requerimientos de control sobre la información financiera y no financiera
Cuadro de mando de tolerancia al riesgo	Seguimiento trimestral de las métricas relevantes de cada tipología de riesgo. La información se eleva al Comité de Auditoría y se proponen acciones correctoras en los casos en los que se estimen. Sareb cuenta con una serie de métricas de tolerancia aprobadas por el Comité de Auditoría desde junio de 2021.
Refuerzo del sistema de reporte	El seguimiento de riesgos y entorno de control ha evolucionado para adaptarse a la estrategia, implicando tanto a los servicios centrales de Sareb como a los nuevos proveedores críticos o los cambios de rol en los proveedores existentes.
Evaluación de los riesgos operacionales	Se atribuye una escala desde muy bajo a muy alto a cada elemento de los riesgos operacionales identificados y evaluados por Sareb. Para los más críticos se han definido indicadores clave de riesgo. El seguimiento de éstos debe permitir la mejora del entorno de control asociado.

El mapa de riesgos de Sareb ⁵

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 2022 aprobada por el Consejo de Administración:

Integridad	Definición del riesgo: Incumplimiento de normas o principios éticos de general aceptación derivado de deficiencias en los estándares de conducta establecidos por la compañía, de los procedimientos asociados a ellos o de comportamientos personales impropios. Comprende los riesgos derivados de aspectos legales, penales y fiscales cuando la causa es debida a una ejecución intencionada.
------------	--

⁵ Al cierre del ejercicio se ha revisado el contenido de riesgos relevantes e indicadores asociados para alinearlo con la actual naturaleza de Sareb, proponiendo nueva estructura de riesgos principales, que finalmente se han implantado en 2023.

	<p>¿Cómo se gestiona?: El riesgo de integridad consta de varios subtipos de riesgos; conflictos de interés, blanqueo de capitales, riesgo penal, riesgo de privacidad y riesgo reputacional. 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 interno 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>
Información financiera	<p>Definición del riesgo: Consecuencia de los errores en la información financiera atribuibles a políticas contables inadecuadas, a fallos en el establecimiento de los criterios de tratamiento contable de las transacciones o a deficiencias en sus procesos de elaboración.</p>
	<p>¿Cómo se gestiona?: La gestión comprende un conjunto de controles que proporcionan seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera incluida en las cuentas anuales.</p>
Operacional	<p>Definición del riesgo: 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.</p>
	<p>¿Cómo se gestiona?: La gestión engloba un exhaustivo y completo conjunto de políticas, manuales y procedimientos que velan por la minimización de los errores operacionales. En la medida de lo posible, Sareb automatiza aquellos riesgos que se consideran críticos. Los controles que permiten a la compañía gestionar de manera adecuada los riesgos operacionales relacionados se vertebran en tres ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos: Se dispone de un cuerpo normativo y completo, así como una evaluación detallada de riesgos por proceso con los controles asociados. - Tecnología: Existe una arquitectura híbrida (con centros de respaldo, escalado, etc...) donde se realizan pruebas para ver el impacto que puede causar tanto la caída de ciertos sistemas como la utilización reiterada de otros. - Personas: Se identifican las funciones críticas de la compañía y las personas y/o proveedores que participan en ellas. <p>Asimismo, cabe resaltar que el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Sareb define los planes de contingencia de la compañía</p>
Crédito	<p>Definición del riesgo: Posibilidad de pérdidas derivadas del incumplimiento total o parcial de las obligaciones contractuales de pago de sus clientes o contrapartes, o por el deterioro de su calidad crediticia.</p>
	<p>¿Cómo se gestiona?: La gestión establece procedimientos específicos en función de las distintas características de las unidades de activos financieros y de las operaciones. En cuanto al riesgo de contraparte, se realiza un control periódico de las posiciones con las distintas contrapartidas y se calcula la pérdida esperada en función de la evolución de la probabilidad de default de mercado de las mismas.</p>
Precio Inmobiliario	<p>Definición del riesgo: La evolución del precio de los activos inmobiliarios, sean o no propiedad de Sareb, afecta de forma indirecta en esta exposición crediticia y de forma directa en la cartera de activos inmobiliarios adjudicados. En el ejercicio 2022 se ha consolidado la recuperación experimentada en el segmento residencial que se inició en el ejercicio 2021.</p>
	<p>¿Cómo se gestiona?: La gestión activa del riesgo abarca el análisis de todas las variables que afectan a la evolución del mercado inmobiliario para optimizar la valoración y adelantar estrategias paliativas. Se ha realizado un modelo de rating inmobiliario que se actualiza periódicamente en función de la disponibilidad de datos socioeconómicos y de ventas de inmuebles y que permite mejorar la valoración de los activos inmobiliarios.</p>

Tipo de interés⁶	Definición del riesgo: La magnitud del riesgo de tipo interés está directamente vinculada a la dimensión de la cartera recibida con relación a los bonos emitidos para la adquisición de los activos de la compañía y el pago de un tipo de interés variable vinculado al Euribor y al diferencial del Tesoro Español respecto a los swaps de mercado.
	¿Cómo se gestiona?: La gestión se realiza mediante el seguimiento semanal de la evolución de las curvas de tipos, y mensualmente a través del análisis del impacto en los costes financieros de Sareb, sensibilizando los escenarios extremos. El aumento de la inflación y la subida de tipos han aumentado la volatilidad y la posibilidad de exposición a escenarios extremos de costes financieros.
Liquidez	Definición del riesgo: Imposibilidad de hacer frente a las deudas adquiridas frente a terceros y contrapartes como consecuencia de no disponer de los recursos necesarios.
	¿Cómo se gestiona?: La gestión abarca el análisis continuo y la definición de planes de contingencia, así como una gestión de los excedentes conforme al principio de prudencia y una política de inversión con límites de riesgo de contrapartida, establecidos y aprobados por el Consejo de Administración. Se calcula trimestralmente el horizonte de liquidez, esto es, la capacidad de Sareb de hacer frente a sus compromisos medios de pago con el efectivo disponible. Este punto es uno de los análisis que se realizan a la hora de determinar el importe de deuda a amortizar.
Estratégico	Definición del riesgo: Consecuencia de la inconsistencia de las políticas, la asunción de riesgos o la estrategia con la misión de la sociedad o con el contexto en el que habrán de desarrollarse sus negocios y actividades. Aplica en todos los ámbitos de Sareb, tanto los involucrados directamente en la actividad de desinversión de los activos de la sociedad como en actividades de organización interna, por su capacidad de influencia sobre el cumplimiento del mandato de la compañía.
	¿Cómo se gestiona?: La gestión se lleva a cabo mediante el seguimiento del Plan de Negocio y Estratégico de la Compañía.
Reputacional	Definición del riesgo: Se deriva del conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen de Sareb como resultado de su comportamiento y actuaciones a lo largo del tiempo. Existe un riesgo reputacional cuando Sareb proyecta a sus grupos de interés, internos y externos, un mensaje/concepto que no se ajusta a sus valores.
	¿Cómo se gestiona?: El riesgo reputacional por contagio debe entenderse como aquél que se produce cuando Sareb se relaciona económicamente con una persona inmersa en algún proceso procesal penal conocido; por el hecho de contratar con personas que tienen una reputación deteriorada, por su potencial o probada participación en hechos delictivos, afectando a cualquiera de los intervinientes en una propuesta/operación que estén inmersos o relacionados con una situación procesal penal conocida. La compañía cuenta con funciones de Comunicación y Relaciones Institucionales que velan por la transparencia y comunicación externa, así como con una Política de Sostenibilidad que define las directrices medioambientales y sociales a seguir en el ejercicio y desarrollo de la actividad de Sareb. .

⁶ En la revisión de la política de riesgos iniciada a final del ejercicio se propuso la eliminación de este riesgo como primer nivel en sustitución de otros más alineados con la nueva estrategia, y así fue aprobado para su aplicación en el ejercicio 2023

4 COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

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

El principio de sostenibilidad y utilidad social adoptado a principios de año ha impregnado de forma transversal a toda la actividad de la compañía en todas sus líneas de negocio (descritas en el apartado 5 de este informe). Esta actividad se lidera desde la nueva **Dirección de Gestión de Vivienda Social y Asequible y Relaciones Institucionales** donde se gestionan las distintas iniciativas específicas relacionadas con:

- 1) Colaboración con las Administraciones Públicas, en sus diversos niveles (Central, Autonómico o Local) en distintas iniciativas para la puesta a disposición de viviendas terminadas o pendientes de alguna adecuación menor (hasta 21.000 viviendas);
- 2) Puesta en marcha de un programa específico de alquiler social con acompañamiento sociolaboral (hasta 13.000 viviendas);
- 3) Impulso de un proyecto para la cesión de suelos de Sareb para la construcción y gestión por inversores privados de vivienda en régimen de alquiler asequible.

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

Colaboración con las Administraciones Públicas para la puesta a disposición de viviendas disponibles

Sareb promueve la venta de vivienda asequible a la Administración Pública y particulares, así como del resto de sus activos de forma prioritaria a través de canales minoristas.

Su compromiso con las administraciones públicas se ha ido fortaleciendo con los años.

En el año 2022 se inició un programa activo de acercamiento a los municipios y comunidades autónomas para promover la compra de viviendas comercializadas por Sareb por parte de estas administraciones, con el objeto de incorporarlas a sus parques de vivienda pública en alquiler social. Una línea de trabajo que ha llevado en el año 2023 a poner una cartera de vivienda de 21.000 unidades a disposición de municipios y comunidades autónomas, con los que Sareb trabaja activamente para dar respuesta a sus necesidades.

Sareb ha cerrado numerosas operaciones de venta de suelos para equipamientos públicos con distintos ayuntamientos y Comunidades Autónomas. Cabe destacar en el año 2022 la venta de terrenos al Ministerio de Defensa en Palma de Mallorca para la construcción de la Ciudad de la Justicia o la venta de un suelo al Ayuntamiento de Tortosa para la construcción de un centro hospitalario.

En paralelo a su actividad desinversora, Sareb muestra su voluntad por 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 octubre de 2022 se inicia una nueva colaboración con la Fundación Institut Cerdà, impulsada por el Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico, que tiene como objeto analizar y trabajar sobre iniciativas que contribuyan al Compromiso Empresarial Rural. Esta iniciativa suma la búsqueda de soluciones para los problemas sociales que supone la 'España vacía' en municipios rurales y la aproximación de la compañía con las instituciones, con la apertura de un nuevo canal económico y comercial para asuntos relacionados con la liquidación de suelos y activos rústicos de la cartera de Sareb.

Adicionalmente, atendiendo al problema de alojamiento de refugiados afectados por la guerra de Ucrania, desde la Dirección de Vivienda Social y Asequible se ha impulsado un proyecto con el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, mediante el que Sareb ofrece 34 viviendas en la localidad de Carlet, de la Comunidad Valenciana, para alojar a familias necesitadas por la crisis.

Por último, cabe recordar que Sareb mantiene desde 2013 un programa de cesión de vivienda a las Administraciones Públicas (autonómicas y locales) que son las que tienen las competencias en materia de vivienda, para atender los casos de vulnerabilidad con el soporte de los Servicios Sociales. Mediante esta iniciativa, la compañía ha puesto a su disposición un volumen relevante de viviendas para ser destinadas a alquileres sociales y asequibles. Ello se ha traducido en la firma de 61 convenios de cesión de viviendas de los que 13 se han formalizado con comunidades autónomas y los restantes con otras administraciones locales. El volumen de viviendas comprometidas por Sareb a través de esta vía ha ido creciendo a lo largo de los años, pasando de 4.000 viviendas en 2015 a 15.000 en 2021. Las comunidades autónomas que mayor uso han realizado de esta línea de colaboración con Sareb son Cataluña, Andalucía y Madrid.

La cesión efectiva de viviendas bajo convenios suscritos con las diferentes administraciones públicas ha alcanzado la cifra ligeramente superior a las 3.300 viviendas y a cierre de 2022, tras la no renovación a su vencimiento de algunos convenios o la devolución de parte de las viviendas cedidas, el número de viviendas de Sareb cubiertas por estos convenios de colaboración se sitúa en el entorno de 2.000.

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

Tras añadir a nuestro mandato desinversor el principio de sostenibilidad y utilidad social, Sareb puso en marcha en 2022 un nuevo modelo de gestión de la vulnerabilidad, mediante la identificación de la situación social de las familias que habitan en sus viviendas, que ha requerido la realización de un amplio ejercicio de revisión interna de los procesos de Sareb para implantar un modelo reforzado de control de riesgos en el sistema de transformación y recuperación de la posesión de activos inmobiliarios (*Proyecto Vires*).

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

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

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

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

Este programa, constituido por un perímetro de alrededor de 9.000 activos y que se ha puesto en marcha en septiembre de 2022 permitiendo hasta final de año entrar en contacto con cerca de 2.000 familias, constituye un pilar básico para la sostenibilidad económica y social del parque de alquiler social de Sareb y se realiza con profesionales especializados en la gestión de la vulnerabilidad, lo que nos permite aplicar criterios objetivos y estandarizados y se lleva a cabo en estrecha colaboración con los servicios sociales locales. Esperamos que durante el 1er semestre de 2023 se alcancen plenamente los objetivos del programa que consisten en la aplicación de esta política al conjunto de viviendas recibidas por Sareb en la que residen familias vulnerables.

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

A finales del año 2022 se lanzó el *Proyecto Viena*, con el objetivo de destinar suelos de Sareb para la construcción de viviendas destinadas al alquiler asequible promovidas por la empresa privada. Los terrenos escogidos para este proyecto, que cuenta

con asesoría externa, están repartidos por más de 110 ubicaciones en las que se ha acreditado que existe una notable demanda insatisfecha de alquiler asequible. Estos terrenos permiten la construcción de hasta 10.000 viviendas.

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

Consejo Asesor en materia de Sostenibilidad y Utilidad Social de Sareb

Por último, una de las iniciativas de mayor relevancia que impulsó Sareb en año 2022, y que se materializa a principios de 2023 es la creación del Consejo Asesor en materia de Sostenibilidad y Utilidad Social. El objetivo de la creación de este Consejo Asesor es dotar a la compañía y a sus órganos de gobierno de un asesoramiento externo y experto en la materia. Para ello, mantiene una línea de trabajo constante y se constituye como un foro de reflexión en el que se comparte el conocimiento sobre los cambios sociales y legislativos en materia de sostenibilidad y utilidad social que afecten a Sareb. El Consejo también valora la evolución de proyectos puestos ya en marcha y sugiere nuevas iniciativas o cambios en las políticas de la compañía.

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

Perfil de los miembros externos del Consejo Asesor:

Antón Costas es economista, catedrático de Política Económica de la Universidad de Barcelona y ha presidido el Círculo de Economía de Barcelona (2013- 2016). Desde abril de 2021 es presidente del Consejo Económico y Social de España. Cuenta con numerosas publicaciones, premios y reconocimientos.

Carme Trilla es economista y la presidenta de la Fundación Habitat3 y del Observatorio Metropolitano de la Vivienda de Barcelona, así como colaboradora de Cáritas Diocesana de Barcelona en temas de vivienda social e inclusión. Además, fue directora general y secretaria general de Vivienda de la Generalitat de Cataluña. Carme ha sido recientemente galardonada con la Cruz de San Jordi por su trayectoria profesional y por su compromiso e implicación en el ámbito del acceso a la vivienda, desde las vertientes social, económica y de políticas públicas.

Fuensanta Nieto es arquitecta por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid (ETSAM) y máster por la Universidad de Columbia de Nueva York (EEUU). Es socia fundadora de Nieto Sobejano Arquitectos en España y Alemania, prestigioso estudio de arquitectura que con sus proyectos ha hecho valiosas aportaciones a la vivienda social. Ha recibido diversos premios y condecoraciones internacionales, entre ellas la medalla Alvar Aalto.

Núria Lambea es doctora en Derecho y subdirectora de la Cátedra UNESCO de Vivienda de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona). Codirige el Postgrado en Políticas de Vivienda de la Fundación Universitat Rovira i Virgili y ha intervenido en varios proyectos académicos nacionales e internacionales en materia de políticas de vivienda, vivienda social y asequible y cuenta con numerosas publicaciones en este ámbito.

5 EL NEGOCIO EN 2022

5.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

Avances en el cumplimiento del mandato

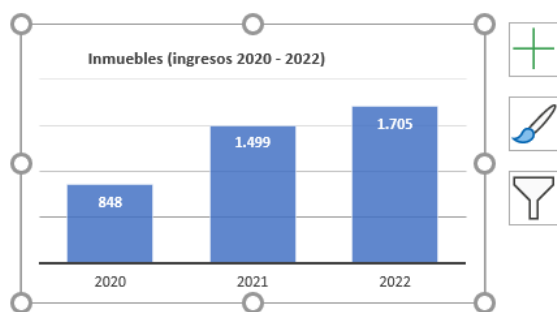
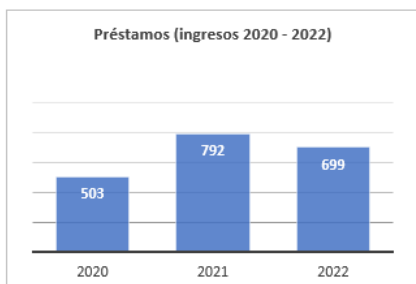
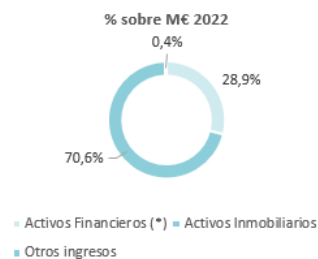
Ingresos totales (2022)

2.414 M€

2.319 M€ (2021)

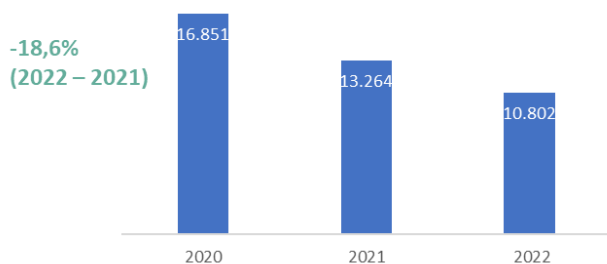
1.358 M€ (2020)

Por
tipo de
activo

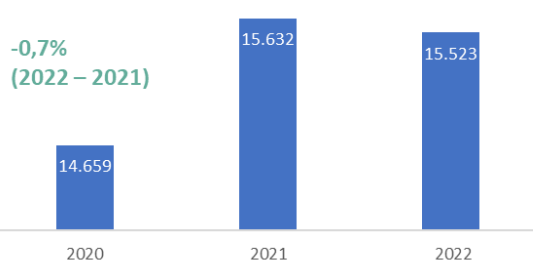


(*) En el caso de las ventas de Activos Financieros no se incluye el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados, por tratarse de un apunte de naturaleza contable correspondiente a la reversión de intereses devengados activados considerados no recuperables, sin impacto en términos de negocio, ya que no supone movimiento de caja.

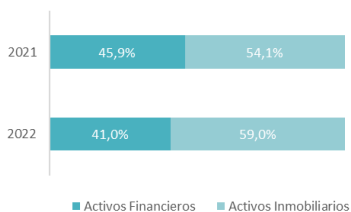
Cartera de activos financieros



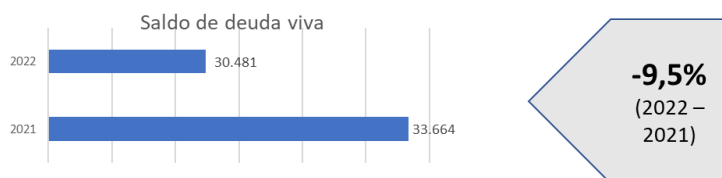
Cartera de activos inmobiliarios



Cartera de activos



-8,9%
(2022 -
2021)



5.2 EVOLUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Durante el primer trimestre del ejercicio 2023 el Consejo de Administración aprobó la última actualización del Plan de Negocio y Estratégico de la compañía. La principal modificación respecto al anterior es la inclusión del principio de sostenibilidad, que permite a Sareb compatibilizar una gestión social y responsable de su cartera con el objetivo desinversor.

Claves del Plan de Negocio y Estratégico

La principal novedad del Plan de Negocio y Estratégico es la incorporación del impacto derivado del RD-I 1/2022. Dicho RD-I, introduce en Sareb el principio de sostenibilidad y utilidad social, el cual se incorpora en el presente Plan de Negocio.

El nuevo Plan de Negocio y Estratégico distingue tres estrategias diferenciadas: valor social, desinversión, y generación de valor. De este modo, se compatibiliza el doble objetivo de optimización del valor económico y social de la cartera.

La nueva **vertiente social** de Sareb se centra en las siguientes actuaciones:

- En primer lugar, se implanta un nuevo modelo de gestión para aquellas familias vulnerables que habiten las viviendas de Sareb. Los pilares de este nuevo modelo son: (i) identificar a las familias vulnerables que habitan viviendas propiedad de Sareb, (ii) facilitar un contrato de alquiler social con condiciones acordes a su situación económica y social y (iii) inclusión de un plan de acompañamiento social que permite su evolución social, laboral y económica.
- Por otro lado, el parque de viviendas de Sareb para desinvertir se compone, fundamentalmente, de viviendas de precios asequibles para los ciudadanos. La estrategia comercial de estos activos es la venta minorista a clientes particulares. Adicionalmente el parque de viviendas de Sareb se encuentra a disposición para su venta a las Administraciones públicas regionales y locales.
- Por otro lado, el Plan de negocio actual se centra en identificar todos aquellos activos cuyo valor económico es reducido, para los cuales la estrategia actual se centra en potenciar su valor social, con ofrecimiento de cesión a las Administraciones públicas para su gestión.
- Por último, se identifica un conjunto de suelos sobre los que se propone realizar una cesión de derechos de superficie para la construcción de viviendas destinadas a alquiler asequible.

Por otro lado, la **estrategia de desinversión** consiste en la maximización de los flujos de desinversión, acelerando los ritmos de ventas, con el objetivo de liquidar la totalidad de la cartera en el ejercicio 2027. Según la naturaleza de los activos:

Activos Financieros:

- Explotación de vías de recobro, por un lado, en préstamos performing y, por otro, en préstamos unsecured y/o préstamos secured 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 a activo inmobiliario para su gestión desde el balance de la compañía.
- Préstamos con colaterales en los que se identifica un potencial de generación de valor por su gestión como propietario del activo, y cuya estrategia asociada es la transformación a activo inmobiliario, para posteriormente proceder a la venta de éste.

Activos Inmobiliarios:

- Activos en los que la prioridad es su venta, dado que no presentan un recorrido adicional de valor.

(ii) Venta en retail, minimizando al máximo las ventas institucionales y mediante una gestión muy activa de ajuste de precios de los activos a su nivel transaccionable.

Como consecuencia de las estrategias anteriormente comentadas, la compañía ha identificado un perímetro de activos en los que, por sus características, tienen un potencial recorrido de **generación de valor** a través del desarrollo urbanístico y/o promoción inmobiliaria. Dicho desarrollo inmobiliario lo realiza Sareb a través de tres vías:

(i) 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.

(ii) 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.

(iii) Desarrollo urbanístico de suelos: Sareb ha realizado un análisis individualizado de su cartera de suelos, identificando un perímetro en el que se observa una generación de valor a través de su desarrollo. Dicho desarrollo está previsto que se realice a través de un gestor especialista, Serviland, seleccionado por Sareb para esta labor en el año 2021 y que se hizo cargo de la gestión completa de los activos a mediados del año 2022.

Por último, el actual Plan de Negocio sigue potenciando el Plan de Eficiencia y contención del gasto. Adicionalmente, se implementa la **Simplificación del Modelo Operativo (SMO)**, el cual prevé un sustancial ahorro en las comisiones pagadas a los *servicers* y gestores de la cartera de activos, especialmente aquellas comisiones de gestión, potenciando las de comercialización de los activos.

Evolución del Plan de Negocio en 2022

En el plano macroeconómico, el ejercicio 2022 ha confirmado la consolidación de la recuperación económica iniciada en el ejercicio 2021 tras el paso de la crisis económica derivada de la pandemia de la Covid-19. Dicha recuperación económica se ha reflejado en el crecimiento del PIB, que se ha situado en un 5,5 %. En el mercado inmobiliario, dicha recuperación se ha reflejado en la variación de precios de la vivienda libre en España, los cuales se han visto incrementados un 3,5 %. Adicionalmente, el volumen de transacciones de vivienda libre a nivel nacional también ha mostrado un crecimiento respecto a las cifras del ejercicio 2021, aumentando hasta las 693.030 unidades, lo cual representa un crecimiento del 6 %.

No obstante, en paralelo a dicha recuperación, durante el ejercicio 2022, la inestabilidad geopolítica internacional ha provocado un incremento de los precios por encima de los niveles estimados. Dicha escalada de la inflación se está combatiendo, por parte de las autoridades monetarias, con una subida de los tipos de interés de referencia. Si bien durante el ejercicio 2022 este incremento del coste de financiación no ha tenido un impacto directo en el mercado inmobiliario, se espera que el volumen de transacciones e incremento de precios pueda sufrir una desaceleración durante el ejercicio 2023. Cabe destacar también el incremento de los costes de construcción que se ha producido en 2022 como consecuencia de la situación geopolítica. Todo ello ha incidido en los resultados de la entidad.

En el plano particular de Sareb, la migración de la cartera de activos inmobiliarios segmentada como cartera para desinvertir efectuada en el segundo semestre del ejercicio a los nuevos *servicers*, ha tenido, según era previsible, un impacto negativo que ha impedido una plena consecución de los objetivos fijados para el presente ejercicio. Aun así, el cumplimiento en términos de ingresos de negocio en el ejercicio 2022 se ha situado en el 85 % del presupuesto.

La estrategia comercial sigue siendo mayoritariamente la venta retail, maximizando de este modo el valor de los activos y la generación de caja. De hecho, en canal retail los ingresos obtenidos durante el ejercicio 2022 han alcanzado un 90 % del objetivo fijado.

En términos de margen bruto, la entrada en vigor del RD 6/2020, el cual exime a Sareb de entrar en causa de disolución por situación patrimonial insuficiente, abre la puerta a vender activos de toda la cartera, con independencia de si los mismos mantienen minusvalías contables. En consecuencia, las previsiones de margen bruto de la Sociedad son negativas, ya que se estima que los activos de la compañía mayoritariamente incorporan minusvalías tácitas, que previsiblemente se irán realizando a medida que se vayan vendiendo los activos. No obstante, dichas previsiones de márgenes negativos no se han

consumido íntegramente durante el ejercicio 2022, en parte por no haber logrado el 100 % del objetivo de ingresos, pero también por haber logrado maximizar los precios de venta.

En términos de transformación, el cumplimiento respecto al objetivo previsto se ha situado en un 72 %, habiendo estado muy impactado dicho cumplimiento por la migración a los nuevos *servicers* producida en el ecuador del ejercicio, ya que la toma de control por los nuevos gestores de todos los procedimientos en curso es habitual que pueda conllevar varios meses.

En relación con los gastos (tanto de explotación como de comercialización), el objetivo del ejercicio 2022 seguía centrándose en el plan de contención y eficiencia que fue implantado en la segunda mitad del ejercicio 2020. En relación a esto, los gastos registrados se han situado en el 82 % respecto a los presupuestados. En términos interanuales, Sareb ha gastado 87 millones de euros menos que en el ejercicio 2021, habiendo mantenido unos volúmenes de ingresos un 4 % superior. Por naturaleza de gasto:

- Los costes de comercialización se han contenido, reduciendo un 14 % respecto al ejercicio 2021 al haber tenido un mayor peso relativo los ingresos derivados de la actividad inmobiliaria, cuyas comisiones son más bajas que las derivadas de la actividad financiera.
- Por otro lado, los costes de transformación se han visto reducidos en un 37 %, pasando a 102 millones de euros respecto a los 162 del ejercicio anterior. Dicha reducción se produce en parte por un menor volumen transformado, pero también por una menor carga fiscal derivado de los procesos de transformación, al haber transformado menor producto residencial y un mayor peso de suelos.
- Adicionalmente, se ha seguido apostando en el ejercicio 2022 por la adecuación del producto residencial, como medida para incrementar y maximizar el valor del producto residencial y los niveles de rotación. 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 73 millones de euros, 24 millones menos que el mismo periodo de 2021.
- Por último, la compañía ha continuado potenciando reducciones significativas de los costes de estructura, especialmente de aquellas partidas relacionadas con los costes de tecnología -los cuales se han visto reducidos adaptándose al nuevo mapa tecnológico derivado del nuevo modelo de gestión tras la entrada en vigor de SMO- así como los costes de personal, los cuales se van a adaptando gradualmente conforme se va reduciendo el balance a desinvertir. Dichos esfuerzos se han traducido en una reducción de 6 millones de euros respecto a 2021 (un 8 % menos).

Simplificación del Modelo Operativo (SMO)

A lo largo del ejercicio 2021 se inició el proyecto denominado Simplificación del Modelo Operativo (SMO), una iniciativa para definir un nuevo marco de relación con los gestores comerciales o *servicers* a partir de julio de 2022, fecha en la que vencieron los anteriores contratos de gestión. El proceso de contratación, auditado por una firma independiente y guiado por los principios de concurrencia, no discriminación y transparencia, pretende combinar la obtención de un servicio de calidad con una mejora en la eficiencia del gasto. El nuevo modelo operativo define la relación con los *servicers* y las materias en las que prestan su servicio de forma integral, simplificada y eficiente, manteniendo la especialización en determinados eslabones de la cadena de valor a través de proveedores especializados seleccionados por Sareb. Además, permite formalizar la separación de la gestión de la cartera para desinversión de la cartera destinada a uso social y gestión de la vulnerabilidad y del portfolio sobre el que se persigue crear valor (promoción inmobiliaria y desarrollo urbanístico, entre otros). El proceso contó inicialmente con la participación de 15 compañías líderes del sector.

El proceso de SMO concluyó en el primer semestre del ejercicio 2022 con la adjudicación a Hipoges y Anticipa-Aliseda de la gestión de la cartera de préstamos e inmuebles de Sareb segmentada como cartera para desinversión. La migración de las carteras de activos financieros se ejecutó al cierre del primer semestre, y la de activos inmobiliarios al cierre del tercer trimestre.

¿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) Sareb dispone de un horizonte temporal y debe finalizar su actividad liquidadora en el ejercicio 2027. Para poder cumplir dicho plazo, es esencial que la sociedad pueda cumplir con unos plazos medios coherentes para poder tomar posesión de los activos adquiridos, sanearlos y publicarlos para su comercialización. En el cumplimiento de dichos plazos influye, de manera significativa, el estado en el cual se encuentren los activos en el momento de la adquisición por parte de Sareb.

El estado en el que se incorporan los activos debido a la deficiente gestión y mantenimiento por parte de los acreditados (promotores) que impagan sus créditos a Sareb, también tendrá un impacto patrimonial para la compañía. Este hecho podrá impactar al presupuesto de gastos que se dedica anualmente a las adecuaciones si es superior a lo estimado en el Plan de Negocio.

b) Por otro lado, como se ha comentado anteriormente, Sareb contempla que para una parte de la cartera se obtiene una recuperabilidad superior -en términos de caja y de margen- si se desarrollan o promueven dichos activos. Por tanto, adicionalmente a los riesgos inherentes a la actividad promotora, el no cumplir con los plazos para promover y desarrollar dichos activos puede afectar al cumplimiento del Plan de Negocio. En este sentido, la escalada de precios y de tipos de interés podría impactar negativamente en la evolución del mercado inmobiliario. Sareb realiza de manera continua un seguimiento de dichos riesgos y del impacto que pueda tener sobre su actividad promotora, si bien en base a los datos disponibles y de mantenerse las previsiones actuales, no se contemplan desviaciones significativas. Se trata de un aspecto sobre el que la compañía realizará un continuo seguimiento durante el ejercicio 2023.

c) Por último, existe un riesgo asociado al mercado y la posibilidad de que los grandes fondos de inversión ejerzan una mayor presión sobre el mercado en el caso que decidiesen desinvertir de manera masiva sus carteras con una estrategia agresiva de descuentos de precios. Este hecho podría impactar negativamente en el valor de mercado de los inmuebles de Sareb.

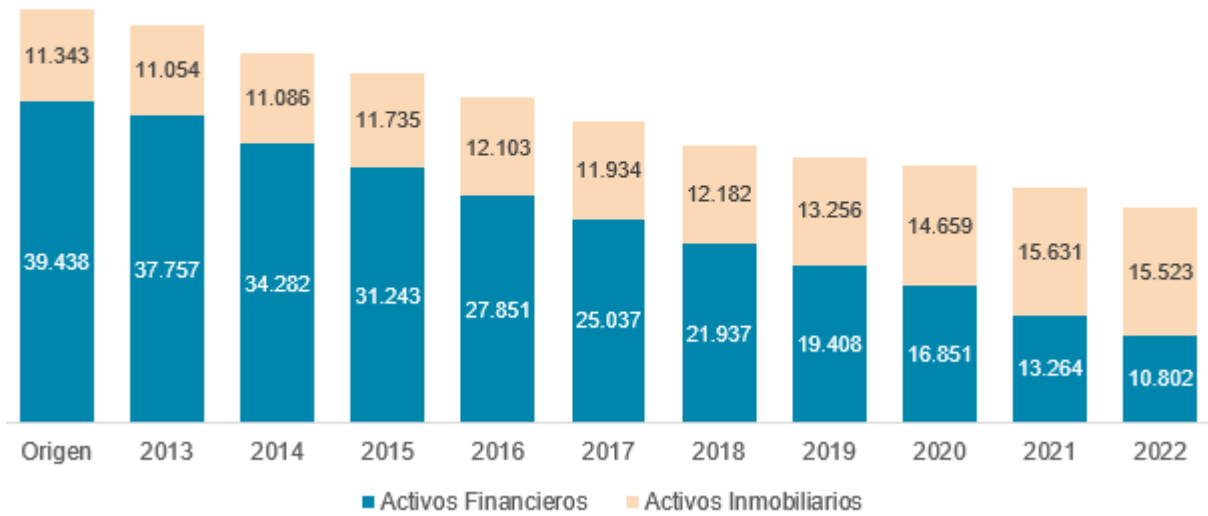
5.3 LA CARTERA: PRÉSTAMOS E INMUEBLES

La cartera de activos de Sareb se ha reducido un 48 % desde su origen

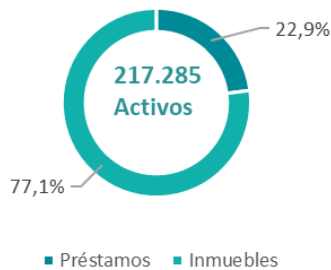
Sareb ha continuado avanzando en el proceso de desinversión de su cartera de activos, que en 2022 se ha reducido en 2.571 millones de euros, hasta los 26.324 millones de euros. Si se compara con la cartera recibida en origen, de 50.781 millones de euros, esta cifra supone una reducción del 48,2 %.

En cuanto al número de activos, la cartera ha aumentado hasta las 217.285 unidades, como consecuencia del proceso de transformación (de activos financieros en activos inmobiliarios).

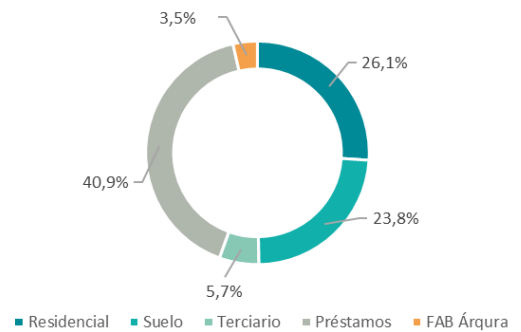
Evolución de la cartera (M€ VNC)



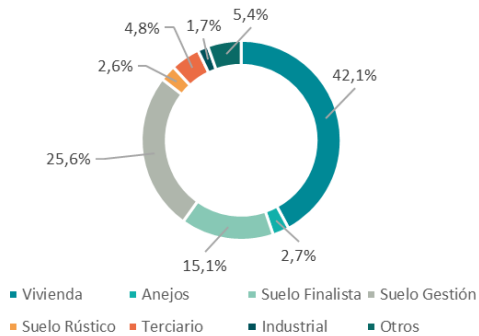
Composición de la cartera (% sobre número de activos)



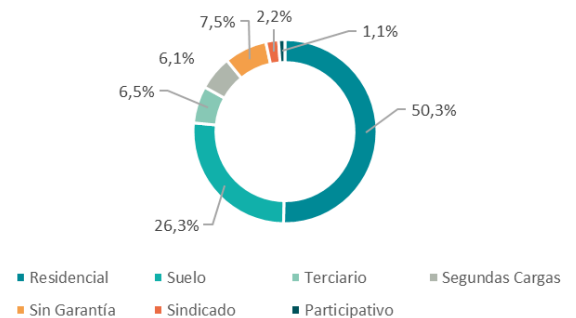
Desglose por tipología de activos (% sobre millones de euros)



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)⁷

7. Desglose geográfico de la cartera de activos inmobiliarios⁷ (% sobre unidades y sobre millones de euros⁹)

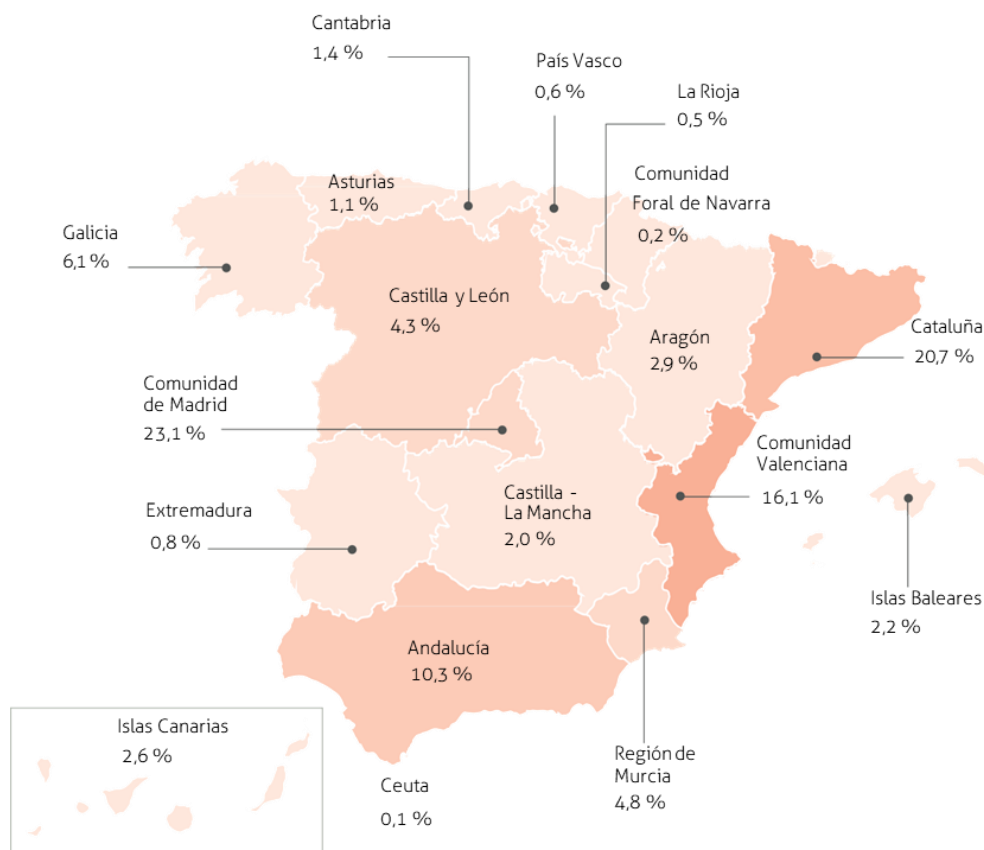


⁷No incluye unidades de obra en curso.
⁹Los datos de cartera se presentan sin deterioro y con amortizaciones.

⁷ No incluye datos de FAB Árqura.

Desglose geográfico de la cartera de préstamos³³ (% sobre millones de euros³⁴)

8. Desglose geográfico de la cartera de préstamos (% sobre millones de euros¹¹)



¹¹ Los datos de cartera se presentan sin deterioro y con amortizaciones.

5.4 LA GESTIÓN Y VENTA DE PRÉSTAMOS

Los ingresos derivados de la gestión y venta de los préstamos han supuesto el 28,9 % del volumen total de la cifra de negocio en 2022⁸

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 2022 un 18,6 % con respecto a la del cierre del 2021, hasta los 10.802 millones de euros. Esto supone una disminución de 2.462 millones de euros, habiendo reducido la compañía desde su origen un 72,6 % su cartera de activos financieros.

⁸ Excluyendo el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados

La gestión y venta de préstamos ha supuesto unos ingresos en 2022 de 699 millones de euros⁹, un 11,7 % menos que en 2021. Esta disminución viene motivada por la progresiva reducción del tamaño de este segmento de la cartera, así como por la priorización en la generación de valor como parte de la estrategia corporativa, evitando la venta de préstamos con colaterales de alta calidad y, por tanto, con un recorrido de valor a través de una gestión inmobiliaria en Sareb.

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



El enfoque estratégico en materia de gestión y venta de préstamos en 2022 se ha centrado en dos pilares fundamentales:

1. el aumento de la actividad de venta con adaptación de los precios a rangos de mercado, así como aprovechando la política de precios contemplada por el Plan de Negocio de la compañía, y con especial foco en el canal minorista, y
2. la transformación de aquellos colaterales de préstamos que son prioritarios para Sareb y en los que se piensa que la transformación del activo en inmobiliario se traducirá en una potencial generación de valor para la Sociedad. A este respecto, se mantienen reuniones con los proveedores de Sareb para el seguimiento y la incentivación de los procesos de judicialización, concursal y daciones, con el objetivo de agilizar la transformación de los colaterales con interés para Sareb.

Como consecuencia de lo anterior y en base a los buenos resultados de ejercicios anteriores, en 2022 ha continuado el elevado volumen de actividad en la línea de PDV ("Planes de Dinamización de Ventas") y liquidación de colaterales¹⁰, especialmente de tipo singular. Se focaliza de esta forma la venta de colaterales a particulares, consumidores finales, desde el balance del deudor. Si bien en 2022 el ingreso procedente de ventas a través de este canal se ha visto reducido en 62 millones de euros (un 16,3 % menos) respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, ha seguido siendo el medio de generación de ingresos que mayor peso ha tenido sobre el volumen total de venta de préstamos (45,9 %).

La línea de amortizaciones y cancelaciones¹¹ se ha mantenido estable respecto al año anterior, con un peso relativo del 29,3 % sobre el total de ingresos por venta de préstamos del año. Respecto a los intereses cobrados, aportan un total de 23 millones de euros de ingreso, un 49 % menos que en 2021.

Por su parte, la línea de cancelación y venta de préstamos ha generado ingresos por importe de 150 millones de euros, un 4,8 % menos que en 2021 y representa el 21,5 % del total de ingresos.

⁹ Excluyendo el impacto de la línea de Intereses Adicionales Devengados

¹⁰ PDV corresponde con las siglas de Plan de Dinamización de Ventas, un mecanismo mediante el cual Sareb acuerda con el promotor la venta ordenada de colaterales directamente desde el balance del mismo, facilitando así su desinversión. Misma figura que la liquidación de colateral, con la excepción que ésta última no conlleva la firma de ningún acuerdo entra la compañía y sus acreditadas.

¹¹ 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.

Estrategias de gestión y venta de préstamos



Planes de Dinamización de Ventas y liquidación de colaterales

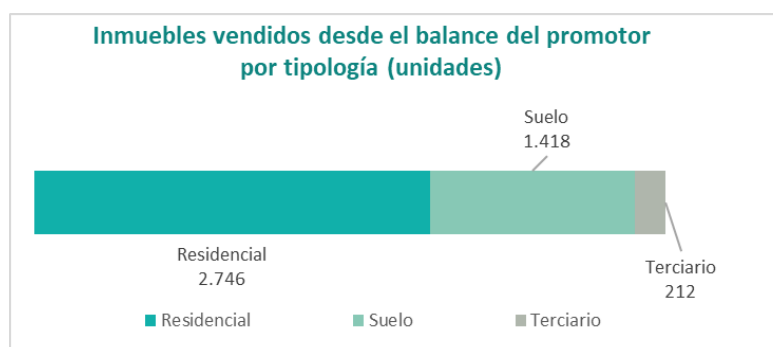
Los Planes de Dinamización de Ventas (PDV), previo acuerdo con el promotor, facilitan la venta de los inmuebles – promociones residenciales o edificios singulares– que figuran como garantías de los préstamos directamente desde el balance de los deudores, lo que permite a éstos reducir sus deudas con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

Si bien esta estrategia tuvo un importante peso durante los primeros años de actividad de la compañía, se espera que vaya perdiendo protagonismo por dos motivos principales: la reducción del perímetro de activos que reúnen las características para la firma de un acuerdo de este tipo -en términos de colaboración del deudor, tipo y estado del inmueble que figura como garantía, ausencia de cargas, entre otros-; y el avance de la compañía en las vías de judicialización de su cartera de activos financieros impagados para incorporar al balance, en el caso que resulte favorable, los inmuebles asociados a los mismos y proceder a su venta.

Por el contrario, las ventas mediante procedimientos de liquidación de colateral no requieren la firma de un acuerdo ad-hoc previo con el promotor y sí han tenido un buen comportamiento a lo largo de 2022. Del total de ingreso generado mediante operaciones de PDV y liquidación de colateral, éstas últimas representan el 80,4 % (56,8 % en activos de tipo singular, frente al 23,6 % en los de naturaleza residencial).

A lo largo de 2022 se han vendido 4.376 inmuebles a través de ventas consensuadas (4.240 unidades en 2021), de las que el 63 % corresponden a ventas de activos residenciales.

Es especialmente significativo el aumento de las ventas procedentes de colaterales de suelo, que experimentaron un incremento del 124 % respecto a 2021.



Total:
4.376

Transformación del balance

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

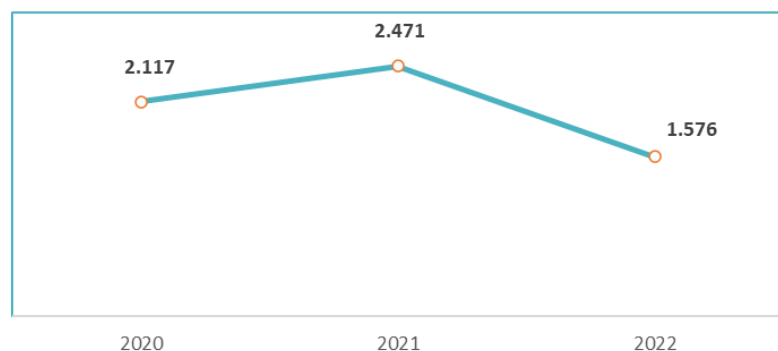
La transformación consiste en la conversión de los préstamos, mayoritariamente impagados, –menos líquidos para la venta– en inmuebles, mediante procesos de ejecución o dación, que cuando concluyen permiten la incorporación a la cartera de Sareb de activos inmobiliarios que figuraban como garantía de 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. Al mismo tiempo, permite aumentar y diversificar la oferta inmobiliaria de la compañía.

Este proceso de transformación se adecúa a la situación particular que presenta cada uno de los préstamos en cartera de Sareb –respecto a la disposición de colaboración del deudor o la propia situación procesal– y se articula mediante tres instrumentos: dación, concurso y demanda hipotecaria.

En 2022 la compañía ha incorporado en su balance un total de 14.683 nuevos inmuebles por valor neto contable de 1.575,8 millones de euros. La progresiva reducción del balance de activos financieros unido a una ralentización de los plazos judiciales necesarios para completar la transformación del préstamo ha provocado que el volumen transformado se haya reducido un 31 % respecto a la cifra del ejercicio 2022.

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



5.5 LA GESTIÓN Y VENTA DE INMUEBLES

Sareb alcanzó en 2022 su récord histórico de venta de inmuebles

Como resultado de la aplicación de la estrategia corporativa orientada a la desinversión ordenada de activos inmobiliarios mediante canal minorista 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 0,7 % respecto al ejercicio anterior. A cierre de 2022 el valor neto contable de la cartera asciende a 15.523 millones de euros, lo que supone una reducción de 109 millones de euros.

En un contexto normalizado de actividad en el mercado inmobiliario tras la ralentización provocada por el impacto de la Covid-19, Sareb alcanzó en 2022 su récord histórico de venta de inmuebles. Las ventas de la cartera para desinversión en 2022 han ascendido a 1.394 millones de euros, sin considerar las rentas facturadas por alquiler de inmuebles, frente a los 1.250 millones de euros de 2021; lo que supone un incremento del 11,5 %. En número de unidades -considerando las correspondientes a residencial, suelo y terciario-, la compañía ha comercializado 18.671 unidades, lo que supone un incremento del 2,2 % respecto al año anterior.

Adicionalmente, en 2022 Sareb ha vendido 4.376 activos desde el balance de los promotores.

En 2022, ha sido significativa la fuerte recuperación de la actividad en los segmentos de suelo y terciario, imprimiendo un importante cambio de ritmo en la desinversión de esta parte del balance, necesario para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Negocio. De este modo, las ventas de estos activos alcanzaron un volumen de 310 millones de euros (suelos) y 226 millones de euros (terciario), el 32 % y el 49 % más que en 2021, respectivamente. En residencial, las ventas se situaron en 825 millones de euros, un 5 % menos que en 2021, debido principalmente a la ralentización de operaciones en la recta final del año por el traspaso de gestión a los nuevos *servicers*.

La compañía ha continuado priorizando la venta de los activos a través del mercado minorista (es decir, a particulares y empresas fuera del ámbito institucional) y administraciones públicas, que ha aportado el 74 % del total de ingresos por venta en 2022. 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

Si bien la situación del mercado ha sido buena durante la mayor parte de 2022, se ha observado una ralentización en las ventas de la compañía en el cuarto trimestre motivada principalmente por una menor tasa de formalización de operaciones por el traspaso de gestión a los nuevos *servicers*, así como por el impacto negativo en términos de poder adquisitivo que ha supuesto la subida de tipos de interés iniciada a partir de agosto de 2022.

Los ingresos por venta de activos residenciales se han situado en 825 millones de euros, un 4,5 % menos que en 2021. En términos de unidades, se han vendido 13.019 activos residenciales -incluyendo viviendas y sus anejos-, un 6,7 % menos que en el año anterior.

De estos ingresos, la venta de viviendas aportó 791 millones de euros y supuso la venta de 8.153 unidades, por lo que el precio medio de este segmento de viviendas se situó en torno a 97.000 euros.

El volumen de ventas se ha alcanzado fundamentalmente con transacciones realizadas en el canal minorista, y mayoritariamente a personas físicas (más de un 90 %), y se ha apoyado en la política de revisión de precios llevada a cabo por la compañía en relación con la cartera de activos residenciales en función de su liquidez y tracción comercial, así como en la implantación de mecanismos de transparencia en la venta de activos de Sareb que buscan reforzar la publicidad de los activos y el acceso a los mismos en igualdad de condiciones.

Las Comunidades Autónomas en las que las ventas de residencial han generado mayor volumen de ingresos fueron la Comunidad Valenciana (21,5 %), Cataluña (12,5 %), Andalucía (10,4 %) y Región de Murcia (10,0 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Andalucía, Región de Murcia y Castilla y León (21,7 %, 12,2 %, 10,7 %, 10,1 % y 10,0 % del total de unidades de residencial vendidas durante el año, respectivamente).

Adicionalmente, la compañía ha vendido 2.746 unidades residenciales a través de ventas de colaterales, un 14,5 % menos que el año anterior, en línea con el menor volumen de operaciones de PDV comentado en el capítulo de préstamos.

Suelo

La estabilización de la actividad durante el ejercicio y el significativo dinamismo de la demanda, especialmente en los últimos meses del año, han tenido un especial reflejo en el segmento de suelo. Las ventas de suelo propias alcanzaron las 2.581 unidades durante 2022, en línea con las 2.589 unidades vendidas en 2021.

En términos de precio escriturado, el volumen de ingresos obtenido con la comercialización de suelos propios ha ascendido a 310 millones de euros, un 32 % más que en el ejercicio 2021 (75 millones de euros adicionales).

Las Comunidades Autónomas en las que las ventas de suelos han generado mayor volumen de ingresos fueron Cataluña (24,0 %) y la Comunidad Valenciana (19,1 %). En número de unidades destacan las ventas realizadas en Andalucía y Castilla – La Mancha (19,8 % y 18,9 % del total de suelos vendidos en el año, respectivamente).

Por otro lado, la compañía vendió en 2022 un total de 1.418 unidades a través del balance de los promotores, lo que representa un 152,8 % más que en 2021.

Terciario

En 2022 se han escriturado un total de 3.071 activos terciarios propios. En términos de importe escriturado, las ventas del segmento alcanzan la cifra de 226 millones de euros, lo que supone un incremento del 77 % respecto a 2021. Este comportamiento está impactado por la formalización en el año de una operación de tipo institucional, correspondiente a la venta de una cartera de activos de naturaleza hotelera por importe de 53 millones de euros.

Si bien el comportamiento en términos de volumen ha sido mejor que en el año anterior, esta línea de negocio implica ciertas dificultades para la generación de ingresos, al afectar negativamente los cambios que ha supuesto la pandemia (por nuevos modelos laborales que contemplan el teletrabajo en mayor medida) a la venta de locales, centros comerciales, hoteles y oficinas, entre otros.

Por geografías, las regiones que lideran la generación de ingresos en 2022 son Andalucía, Comunidad Valenciana y Región de Murcia, que concentran el 48 % de las ventas de inmuebles terciarios propios en el año.

En paralelo, las ventas de activos terciarios desde el balance de los promotores ascendieron a 212 unidades, un 19,4 % menos que en 2021.

2021

2022

11. Ventas de inmuebles (millones de euros y unidades vendidas)



864 M

de euros

13.948

unidades

-4,5 %



825 M

de euros

13.019

unidades

12. Ventas de suelo (millones de euros y unidades vendidas)



235 M

de euros

2.589

unidades

+31,9 %



310 M

de euros

2.581

unidades

13. Ventas de inmuebles terciarios (millones de euros y unidades vendidas)



152 M

de euros

1.735

unidades

+48,7 %



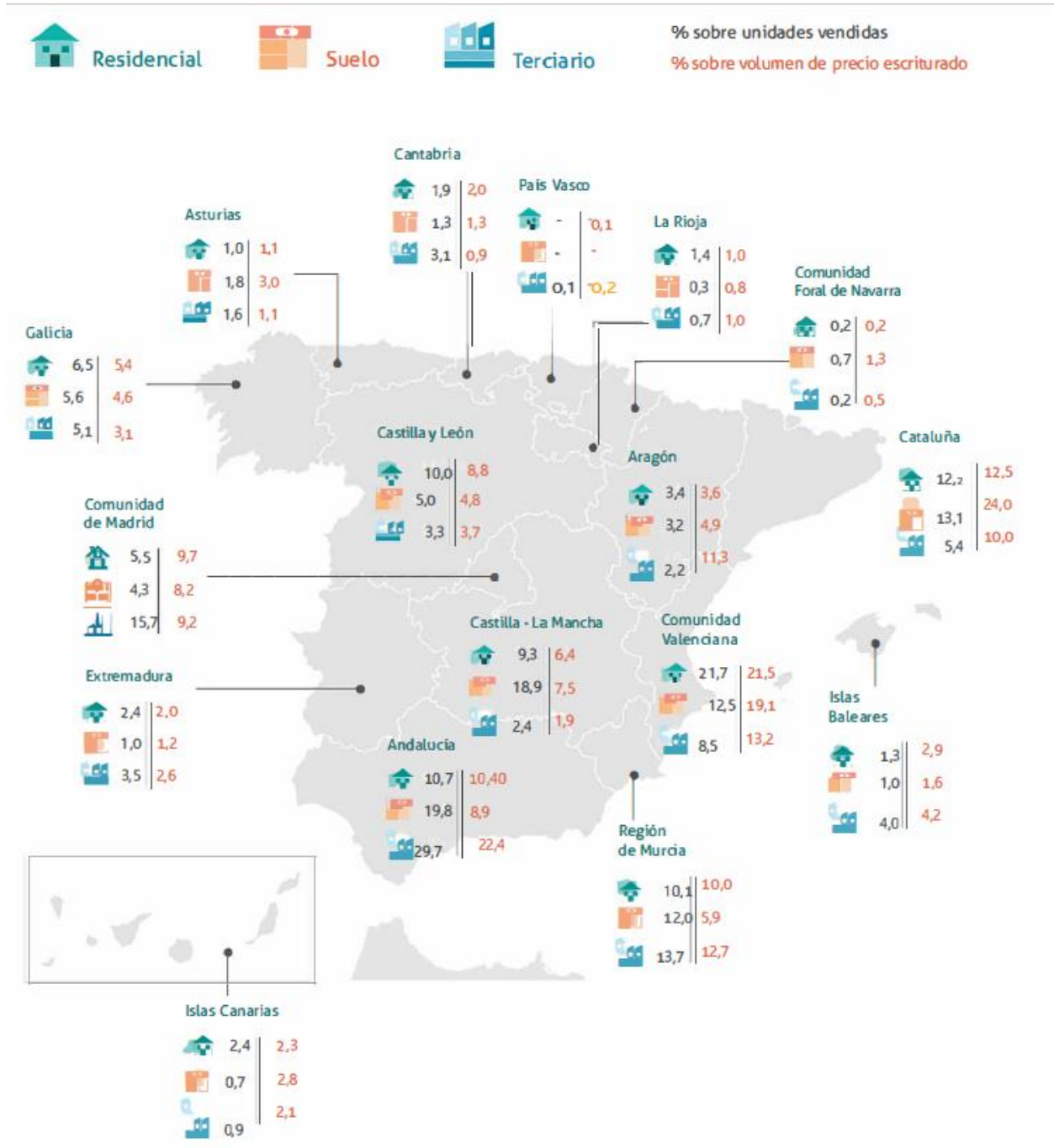
226 M

de euros

3.071

unidades

Desglose geográfico de ventas de inmuebles propios¹²



¹² No incluye obra en curso

Desarrollo inmobiliario y gestión urbanística de suelos

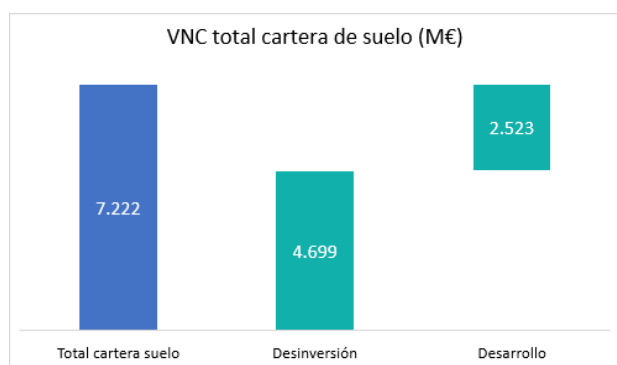
Desarrollo inmobiliario

Sareb mantiene una actividad relacionada con el desarrollo inmobiliario a través de tres vías: el desarrollo urbanístico de suelos en gestión, la promoción inmobiliaria sobre parte de la cartera de suelos finalistas y la finalización de obras paradas sin terminar. El objetivo es internalizar el margen promotor en la cartera de sus mejores activos de suelo residencial, maximizando a través de este negocio promotor la capacidad de devolver deuda con aval del Estado, fruto de la desinversión de estos activos.

Esta actividad se realiza directamente desde su balance o a través de los activos incorporados al Fondo de Activos Bancarios (FAB) Árqura Homes, en el que la compañía posee un 100 % de participación, desde la compra en 2022 a Värde Partners del 10 % del capital que éste poseía del FAB.

Desde su constitución en 2019, Árqura Homes juega un rol protagonista en la actividad de desarrollo y promoción inmobiliaria de Sareb, y es el vehículo a través del cual invierte en la mayor parte de sus proyectos de promoción inmobiliaria

En total, Sareb interviene en actividades de desarrollo inmobiliario incluyendo las realizadas a través de Arqura Homes sobre 2.523 millones de euros de valor neto contable de suelos en su balance (35 % del total). Esta actividad puede ser reforzada por la adjudicación de colaterales de calidad fruto de la actividad de transformación.



Desarrollo inmobiliario a través de Árqura Homes

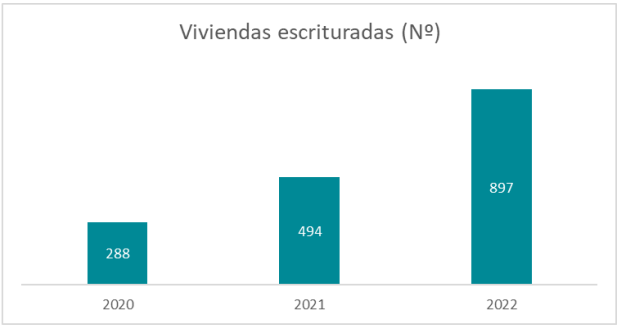
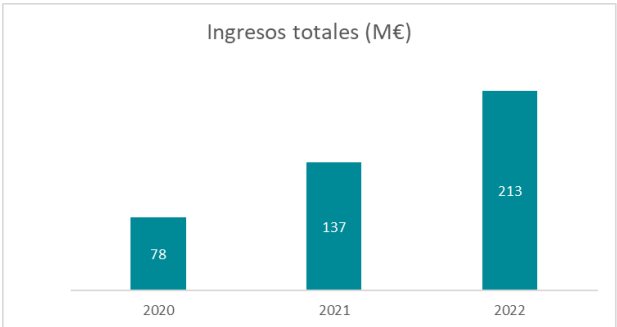
Árqura Homes es un vehículo promotor gestionado por Aelca, una de las promotoras de referencia en el sector.

Desde sus inicios, la compañía ha aprobado el desarrollo de 8.868 viviendas en 146 promociones. La inversión prevista se eleva a 1.574 M€, habiéndose ejecutado un 39 % de la misma.

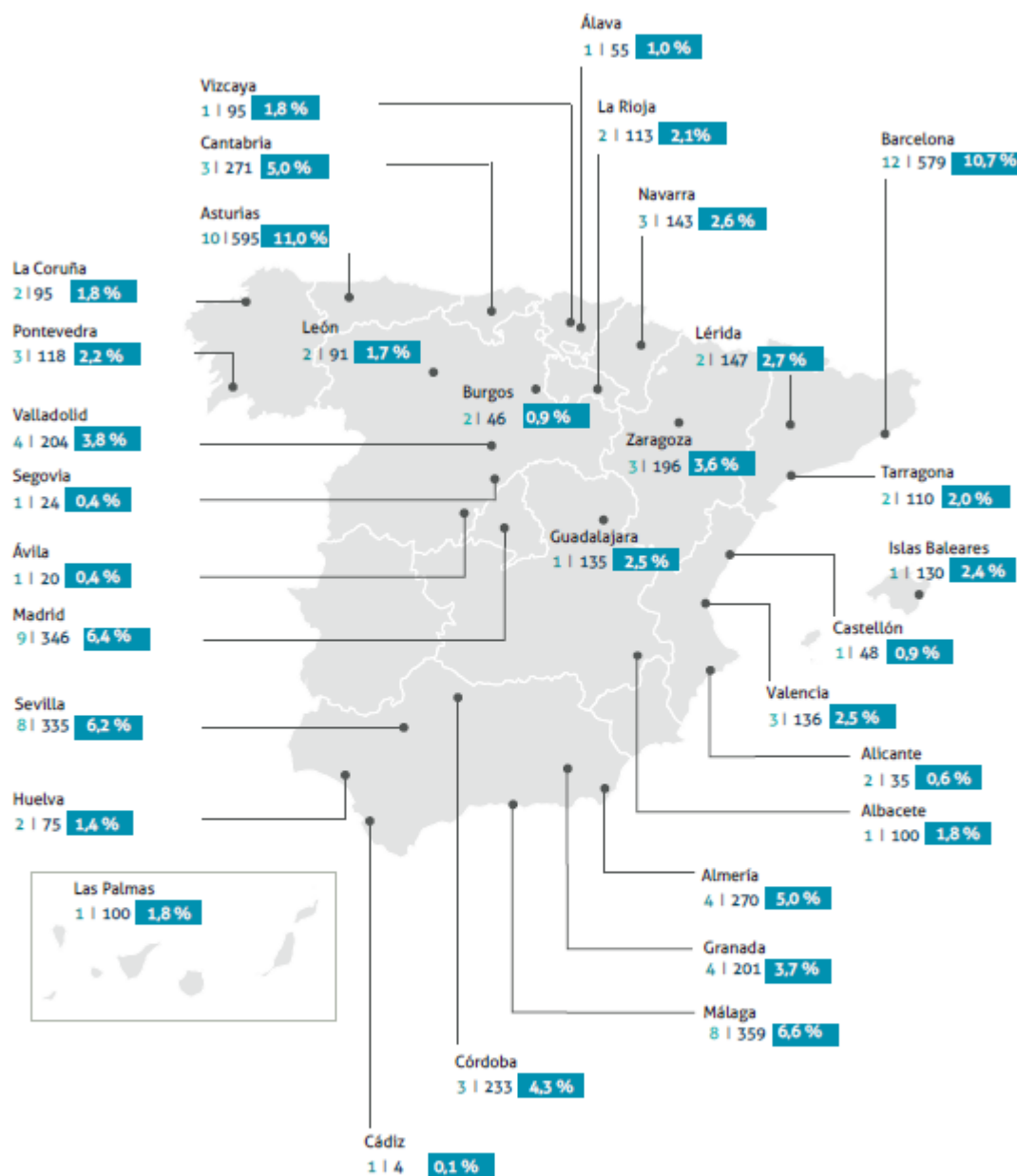
A lo largo de los tres años y medio de vida de Árqura se ha experimentado un fuerte incremento en su actividad operativa. Los objetivos operativos más relevantes son:

- **Comercialización:** se ha lanzado la comercialización de 7.091 viviendas en 121 promociones. La cobertura comercial a cierre de ejercicio sobre el total de las viviendas puestas en comercialización es de un 70 %. El 24 % (1.682) son viviendas entregadas, el 38 % (2.696) son viviendas con contratos privados formalizados y el 8 % (561) son viviendas con reservas formalizadas.
- **Ejecución obras de edificación:** se ha iniciado la ejecución de obras en 94 promociones, que incluyen 5.792 viviendas, de las cuales, a cierre de 2022, se encuentran finalizadas 39 promociones que suponen 2.283 viviendas. En el año 2022 se han iniciado obras en 27 promociones, que incluyen 1.589 viviendas. Durante el ejercicio 2022 se han finalizado las obras de 23 promociones con 1.260 viviendas. En este ejercicio se concentra el 55 % de las viviendas finalizadas.
- **Entrega de viviendas:** de las 2.283 viviendas finalizadas, se han entregado, desde origen, 1.682 viviendas. En el año 2022, se entregaron 897 viviendas (el 53 % del total de viviendas entregadas).

Actividad de promoción de Árgura Homes



Desglose geográfico de viviendas en comercialización por Árkura Homes a cierre de 2022



■ Nº de promociones
 ■ Nº de viviendas
 ■ %
 ■ % viviendas sobre el total de viviendas

Total
103 | 5.409

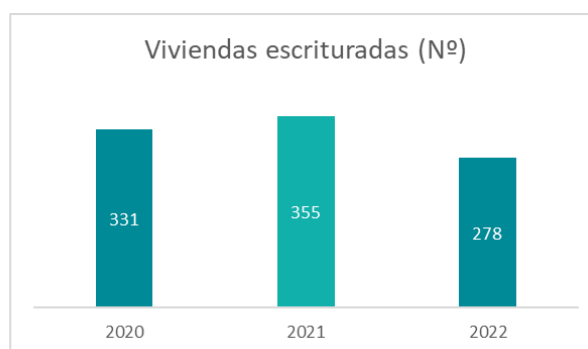
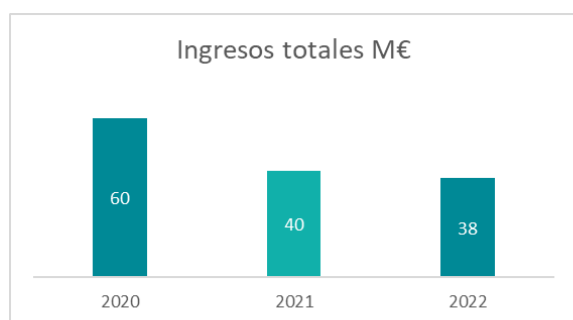
Desarrollo de obras en curso y promociones propias

Aunque Sareb desarrolla la mayor parte de su actividad de promoción inmobiliaria a través de Árkura Homes, la compañía mantiene un perímetro específico para finalizar obras sin terminar, actividad que genera un importante valor económico y también social. Para poder llevar a cabo esta actividad, la compañía contrató en 2021 los servicios de Domo, como proveedor especialista en este ámbito de negocio.

La terminación de las obras y la comercialización de los inmuebles a particulares permite a Sareb obtener el mayor valor posible de los activos, en contraposición a la venta de promociones en curso en el mercado institucional y empresarial, en el que se exigen importantes descuentos. Así mismo, también se genera un importante valor social (paisajístico, reorientación de focos insalubres, etc.) con la finalización de estas estructuras.

A cierre del ejercicio 2022 se han reactivado 60 proyectos para la finalización de edificios de viviendas que se encontraban en diferentes grados de ejecución y 4 nuevas promociones, con un total de 1.426 viviendas. A lo largo del año 2022 la actividad de Domo, comenzada en verano de 2021, ha empezado a estabilizarse, lanzándose la comercialización de 413 viviendas en 20 promociones, y se ha reiniciado la ejecución de las obras en 18 promociones, que cuentan con 277 viviendas.

Actividad de promoción propia



Gestión de la cartera de suelo y procesos de desarrollo urbanístico

En el primer semestre del año 2022 se cerró el proceso de centralización de toda la cartera de suelo en desarrollo urbanístico en nuestro gestor especialista, Serviland, que tomó el control de la misma el 1 de julio.

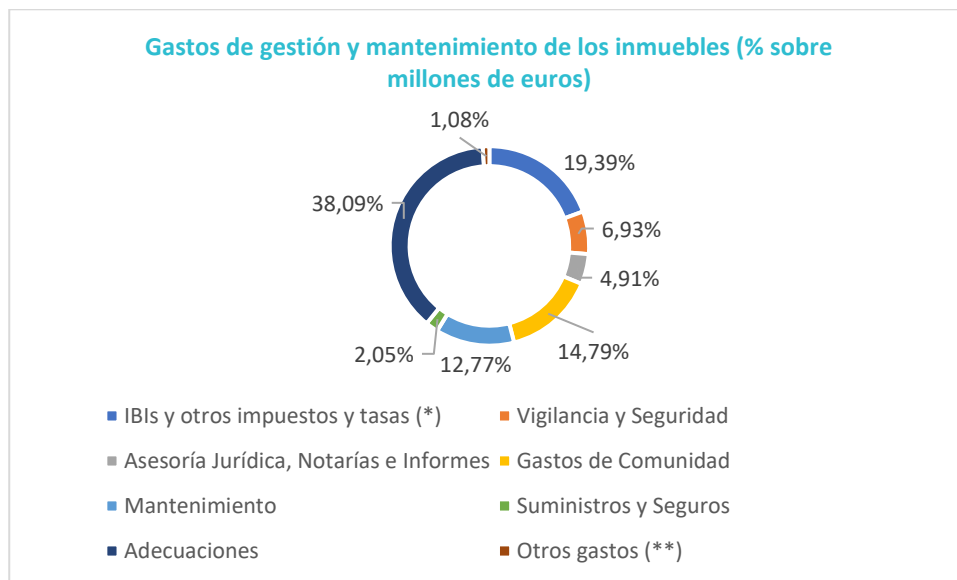
A cierre de año, Serviland tiene bajo su gestión 341 proyectos de suelo en desarrollo por un valor neto contable de 1.557 millones de euros, de los cuales 321 (1.490 millones de euros de valor neto contable) se encuentran con gestión urbanística activa y 20 en proceso de comercialización (67 millones de euros de valor neto contable).

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. Asimismo, cuenta con un modelo de mantenimiento integral -certificado conforme a la norma ISO 9001 desde 2018- que le permite llevar a cabo una mejor gestión de los inmuebles y de diferentes procesos, como los relacionados con la adecuación de los activos.

Los gastos asociados a la gestión y mantenimiento de los inmuebles ascendieron a 256 millones de euros en 2022, un 8,5 % menos que el año anterior, fruto de un mayor nivel de venta de inmuebles y, en consecuencia, una reducción del stock residencial, el cual es más intensivo en gastos que los activos terciario y suelos, así como de un esfuerzo en contención del gasto. Las principales partidas se corresponden con las adecuaciones de inmuebles para poner las viviendas en condiciones válidas para su venta en mercados minoristas, el pago de impuestos, y los gastos de comunidad y mantenimiento, que suponen en su conjunto el 85 % de los gastos de gestión y mantenimiento de los inmuebles.



(*) Incluye también los gastos de licencia.

(**) Incluye gastos comerciales, gastos de urbanización, demolición de obra en curso y otros gastos de mantenimiento.

Adecuación de los inmuebles

Las adecuaciones incluyen reparaciones y puestas a punto necesarias para la comercialización de los activos –bien sea a través de la venta o del alquiler– 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.

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 2022, Sareb ha reducido la misma en 20.301 millones de euros, un 40 % del total.

Durante 2022, y con cargo a la caja generada en dicho ejercicio, se han amortizado 2.388 millones de euros de deuda, con el siguiente detalle:

Junio de 2022: se han producido subsanaciones de CaixaBank (anteriormente Bankia) y de CaixaBank (anteriormente BMN), lo que ha supuesto la amortización de deuda de 14,9 millones de euros y de 5,6 millones de euros, respectivamente.

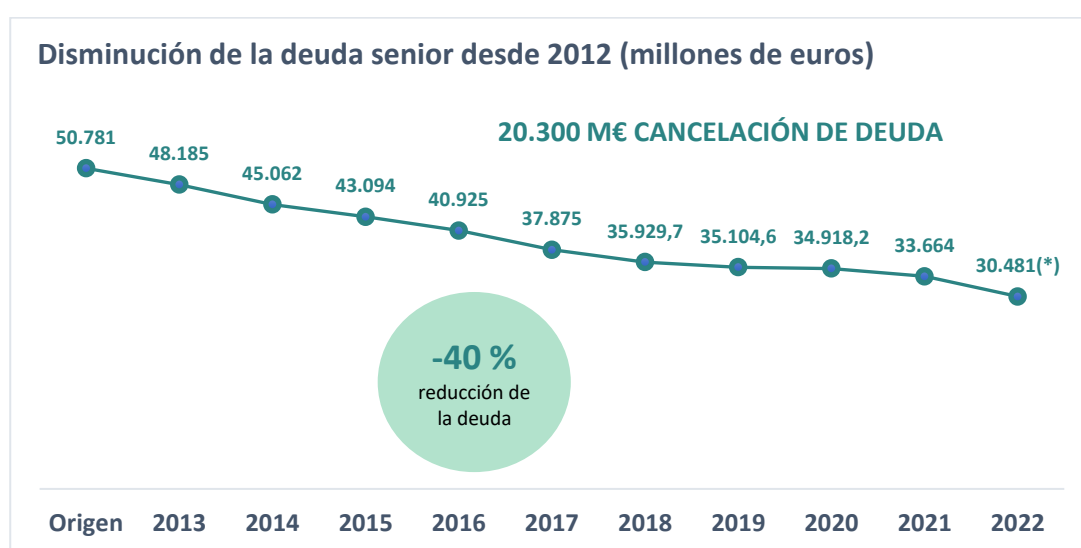
Agosto de 2022: amortización en efectivo por importe de 91,4 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2022.

Septiembre de 2022: amortización en efectivo por importe de 232,6 millones de euros, con cargo a la caja generada en 2022.

Diciembre de 2022: amortización en efectivo por importe de 2.043,2 millones de euros, de los cuales 536,2 millones de euros se amortizaron con cargo a la caja generada en 2022, correspondiendo los 1.507 millones de euros restantes a una amortización extraordinaria.

Adicionalmente, en febrero de 2023 se materializó la amortización de 795,8 millones de euros aprobada por la Sociedad en diciembre de 2022. De éstos, 202,8 millones de euros se han amortizado con cargo a la caja generada en 2022, mientras que los 593 millones de euros restantes representan amortización extraordinaria con cargo a la caja estructural de Sareb. Como consecuencia, la amortización de deuda de Sareb promovida durante 2022 ha ascendido a un total de 3.184 millones de euros.

El coste de la deuda de Sareb desde su origen asciende a 6.804 millones de euros.



(*) Considera la amortización realizada en febrero de 2023 por importe de 795,8 millones de euros, con cargo tanto a la caja generada en 2022 como a la amortización extraordinaria.

5.7 INFORMACIÓN FINANCIERA

Sareb ingresó 2.384 millones de euros en 2022 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 pautas 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)

	2022	2021
Importe de la cifra de negocios	1.642	1.375
Activos Inmobiliarios	1.705	1.499
Ventas de activos inmobiliarios	1.660	1.418
Ingresos por arrendamiento	42	51
FABs y otros	4	31
Activos Financieros	-63	-124
Ventas de activos financieros	-111	-236
Ingresos financieros de préstamos (margen)	49	111
Coste de las ventas	-2.106	-1.828
de activos financieros	-124	-151
de activos inmobiliarios	-1.982	-1.677
Margen bruto contable	-464	-453
Otros ingresos de explotación	133	19
Gastos de gestión, comercialización y mantenimiento	-613	-688
Amortizaciones y otros	-170	-100
Resultado de la actividad	-1.114	-1.223
Resultado financiero neto	-390	-402
Resultado antes de impuestos	-1.504	-1.625
Impuesto sobre sociedades	-2	-1
Resultado neto	-1.506	-1.626

Si se considera la totalidad de los cobros y devengos, la cifra total de ingresos con criterios de gestión de las operaciones de Sareb con activos financieros e inmobiliarios se eleva hasta los 2.361 millones de euros, 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- 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 y aprovechando la política de fijación de precios establecida por la Compañía, así como intensificar la transformación de activos financieros en inmuebles mediante daciones y ejecuciones, como medio para la generación de valor tras su posterior venta. A este efecto se une el impulso de la promoción residencial y de la gestión urbanística de suelos.

En concreto, los **ingresos por la gestión y venta de inmuebles** se situaron en los 1.705 millones de euros en 2022, (1.499 millones de euros el año anterior) lo que supone un claro reforzamiento de esta actividad, continuando con la tendencia positiva iniciada después de la pandemia.

	Ingresos	VNC	Margen Bruto
AC INMOBILIARIOS	1.705	-1.982	-277
Residencial	895	-899	-4
Suelos y terciarios	551	-921	-370
Rentas	45	0	45
FABs	214	-162	51

Por tipología, se ha producido una concentración en el segmento residencial, tanto de activos en origen como de adjudicados, no obstante, los segmentos de suelo y terciario han tenido unos crecimientos muy relevantes respecto a las cifras de ingresos obtenidas en el ejercicio 2021.

Bien es cierto que este mayor esfuerzo comercial ha traído 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 que presentaban, respecto de su coste de traspaso, una clara minusvalía que ahora se materializa y es el reflejo de la composición de la cartera. El residencial ha venido a aportar un margen nulo puesto que estos activos no acumulan minusvalías relevantes respecto a su valoración.

En el caso de los **préstamos**, la cifra de negocio, excluyendo el efecto de ajuste por reversión de intereses “DIA”¹³ -, se situó en 2022 en 699 millones de euros, frente a 792 millones de euros en 2021. Las cifras alcanzadas, con la especial aportación de las ventas de colaterales -PDVs-, refrendan el buen momento del segmento residencial.

	Ingresos	VNC	Margen Bruto
AC FINANCIEROS	645	-833	-187
Cancelación y Venta de préstamos	150	-309	-159
Amortizaciones y recobros	205	-118	86
Intereses cobrados	23	0	23
DIA Ajuste reversión transformación	-54	0	-54
PDV y liquidación de colaterales	321	-405	-84

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

Los gastos de explotación han disminuido un 11 % respecto al año anterior, alcanzando los 613 millones de euros, debido principalmente al exigente Plan de Eficiencia iniciado en 2020 así como a un menor volumen de transformación respecto a 2021.

Todo ello conduce a un resultado de la actividad negativo en 1.114 millones de euros, frente a los 1.223 millones de euros negativos de 2021.

Los costes financieros asociados principalmente a la deuda senior y la cobertura de tipos de interés instrumentada por la compañía a través del swap disminuyen un 3 % en 2022, hasta los 390 millones de euros. Esta disminución comprende dos efectos contrarios: por un lado, el menor efecto de la ineficacia del derivado (diferencia entre los flujos reales del swap frente a los correspondientes al swap teórico); y, por otro lado, el incremento de tipos de interés iniciado desde agosto de 2022 y que ha supuesto un incremento relevante en el coste financiero asociado a la deuda senior.

El resultado antes de impuestos se reduce hasta los 1.504 millones de euros negativos, desde los 1.625 millones de euros negativos del año anterior.

Después de impuestos, el resultado del ejercicio se sitúa en 1.506 millones de euros negativos -1.626 millones de euros negativos en 2021-. Como consecuencia de ello, los fondos propios de la compañía al final del ejercicio 2022 se sitúan en 2.546 millones de euros negativos.

Gastos de explotación

En 2022, los gastos no financieros de la compañía han disminuido un 11 % respecto al año anterior, hasta los 613 millones de euros.

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

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

¹³ “DIA”: Devengo de Intereses Adicional

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

Driver	Concepto	12M 2022	12M 2021	Desv	% Variac
Negocio	Comisiones comercialización	(80)	(102)	22	-22%
	Otros costes de comercialización	(12)	(6)	(6)	89%
	IVA N.D. Negocio	(14)	(15)	1	-6%
	Subtotal Negocio	(106)	(123)	17	-14%
Transformación	Gastos de transformación (incl Comisiones)	(65)	(85)	20	-23%
	IVA N.D. Transformación	(38)	(72)	34	-47%
	Subtotal Transformación	(103)	(156)	53	-34%
Gestión de Portfolio	Mantenimiento, Suministros y Comunidades	(64)	(69)	5	-7%
	IBI y tasas	(69)	(54)	(15)	27%
	Seguridad	(16)	(17)	1	-8%
	Comisión de Gestión	(48)	(58)	10	-17%
	Otros	(35)	(24)	(11)	47%
	IVA N.D. G. Portfolio	(16)	(15)	(2)	11%
	Subtotal Gestión Portfolio	(249)	(238)	(11)	5%
Adecuaciones	Adecuación	(63)	(81)	18	-22%
	IVA N.D. Adecuaciones	(10)	(16)	6	-37%
	Subtotal Adecuaciones	(73)	(97)	24	-25%
V. Social	Gastos asociados a REOS	(12)	0	(12)	100%
	Subtotal V. Social	(12)	0	(12)	100%
Estructura	Plantilla	(33)	(35)	2	-6%
	Opex Empresa y Tecnología	(30)	(35)	4	-12%
	IVA N.D. Empresa	(5)	(4)	(2)	57%
	Subtotal estructura	(69)	(74)	5	-6%
TOTALES		(612)	(687)	76	-11%

El gasto en conceptos fiscales supone el 29,4 % de los gastos totales (180 M€)

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. Adicionalmente, se ha avanzado en la racionalización del mapa tecnológico, en el marco del proyecto de Simplificación del Modelo Operativo -SMO-, lo que trae consigo importantes mejoras económicas, sin que por ello conlleve mermas en la calidad de los servicios recibidos.

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 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 2022 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 11.621 millones de euros, de los que 9.995 millones de euros se corresponden con la unidad de activos financieros (que incluye los activos inmobiliarios procedentes de la adjudicación de activos financieros) y 1.627 millones, con la de inmobiliarios.

Minusvalías en la unidad de activos financieros

El deterioro de 9.995 millones de euros (7.661 millones el año anterior) relativo a activos financieros originales¹⁴ representa en torno al 48 % de su valor contable y al 16 % de la deuda contractual.

Tipo	Deuda	VACBE ¹⁵	VNC	Deterioro 2022	Deterioro 2021
Con garantía real	31.685	5.191	9.181	-3.990	-3.640
Sin 1º cargas y participativos	32.568	187	1.597	-1.411	-1.588
Adjudicados	-	5.556	10.139	-4.584	-2.422
Total	64.253	10.933	20.918	-9.985	-7.651
Otros ajustes				-10	-10
DETERIORO ACTIVOS FINANCIEROS				-9.995	-7.661

Cabe destacar que en esta unidad de activos financieros, siguiendo la normativa contable aplicable, se tienen en cuenta también los inmuebles que figuraban inicialmente como garantía de préstamos y que han sido adquiridos por Sareb mediante procesos de adjudicación o dación. Estos activos inmobiliarios acumulan un deterioro contable estimado de 4.584 millones de euros.

Minusvalías en la unidad de activos inmobiliarios

Tipo	Activos (nº)	VACBE	VNC	Deterioro 2022	Deterioro 2021
Distinto de Obra en Curso	43.329	2.395	3.804	-1.409	-911
OBRA EN CURSO (promociones)	3.658	1.392	1.610	-218	-55
Total	46.987	3.787	5.414	-1.627	-966

La unidad de activos inmobiliarios, que recoge aquellos inmuebles traspasados como tal en origen, presenta una minusvalía de 1.628 millones de euros -frente a los 966 millones del año anterior-, lo que representa un 30 % de su valor contable.

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

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

¹⁴ 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

¹⁵ Valor a efectos de la Circular del Banco de España

Como se ha indicado, en 2022 se ha producido un aumento del deterioro global de la cartera. Este aumento viene motivado en primer lugar por los costes de financiación que han aumentado considerablemente tras las reiteradas subidas de tipos de interés que están llevando a cabo los Bancos Centrales, con su correspondiente impacto negativo en la valoración contable de los activos. Adicionalmente, la disminución de los valores de tasación y un contexto macroeconómico que determina unas previsiones de crecimiento de precios más moderadas respecto al año anterior, junto con una caída en la previsión de los precios futuros para alinearlos a sus niveles transaccionables, han confirmado la necesidad de aumentar la cifra de deterioro global de nuestra cartera, particularmente en suelo, en términos de valor razonable. Cabe reseñar que, durante el ejercicio 2022 el deterioro de la cartera de activos destinados a alquiler social y asequible no se ha visto incrementado gracias a la gestión social, la cual permite preservar el valor de la misma. Se estima que, de no haber realizado dicha gestión, el deterioro hubiese sufrido un incremento de hasta 350 millones de euros.

Tras la aplicación del resultado del ejercicio, 1.506 millones de euros negativos, Sareb presenta unos fondos propios negativos de 2.546 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 11.626 millones de euros por los ajustes por cambio de valor, en los que destacan las minusvalías de las carteras financiera e inmobiliaria antes comentadas, y que se sitúan en los 11.621 millones de euros.

Millones de euros	2022	2021	Variación
Patrimonio Neto	-14.172	-9.934	-4.238
-			
Ajustes por cambios	-11.626	-8.894	-2.732
Operaciones de cobertura	-4	-267	263
Deterioro Activos Financieros	-9.995	-7.661	-2.334
Deterioro Activos Inmobiliarios	-1.627	-966	-661
-			
Fondos propios	-2.546	-1.040	-1.506
Capital	172	172	-
Prima de emisión			-
Reservas	415	415	-
Rtdo. Negativo ejercicios anteriores	-1.626		-1.626
Subordinada	-		-
Resultados del ejercicio	-1.506	-1.626	120
-			
Deuda subordinada	-	-	-
Fondos Propios + Deuda subordinada	-2.546	-1.040	-1.506
PATRIMONIO NETO + SUBORDINADA	-14.172	-9.934	-4.238

6 EL TRABAJO DE SAREB

6.1 LAS PERSONAS

El capital humano de Sareb en 2022

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 2022, la plantilla de Sareb estaba compuesta por un total de 322 personas, lo que supone un descenso del 9,04 % respecto al cierre del ejercicio 2021.

Sareb cuenta con un modelo de empresa extendida – se tiene en cuenta el resto de capital humano que configura su actividad: el cliente final, el apoyo de los *servicers* 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.

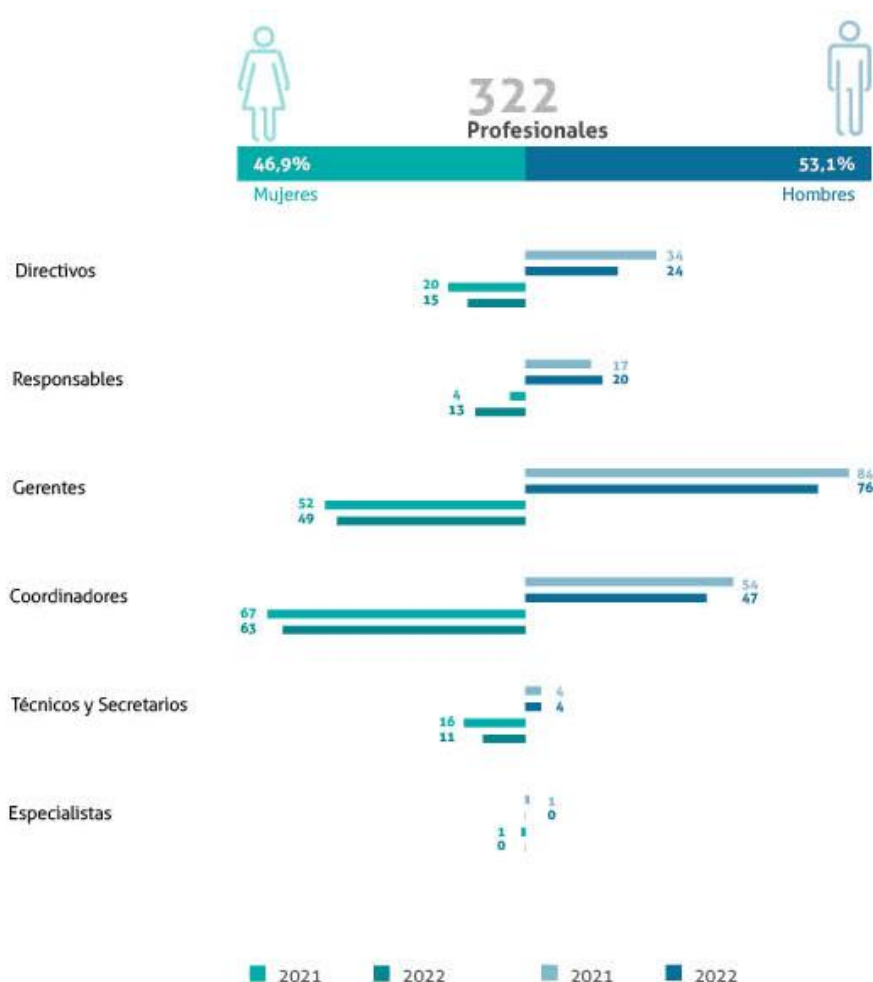
Con motivo de la entrada en vigor del RD 1/2022, que regula la remuneración del personal de alta dirección de la compañía, se realizó un ajuste salarial a los miembros de la alta dirección para adecuar su remuneración a los límites que establece la normativa. Así mismo, se llevó a cabo una reducción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

En cuanto la brecha salarial registrada en la compañía en 2022 por categoría profesional, los datos son los siguientes:

Categoría	Ejercicio 2022 ¹⁶
Técnicos	-0,01 %
Especialistas ¹⁷	N/A
Coordinadores	2,23 %
Gerentes	3,29 %
Responsables	0,96 %
Directores	3,25 %

Tomando como referencia la cifra proporcionada por Eurostat para 2021, que sitúa la brecha salarial de género registrada en España en un 8,9 % en 2021, y en un 12,7 % en Europa, Sareb se encuentra muy por debajo de la media en todas las categorías profesionales.

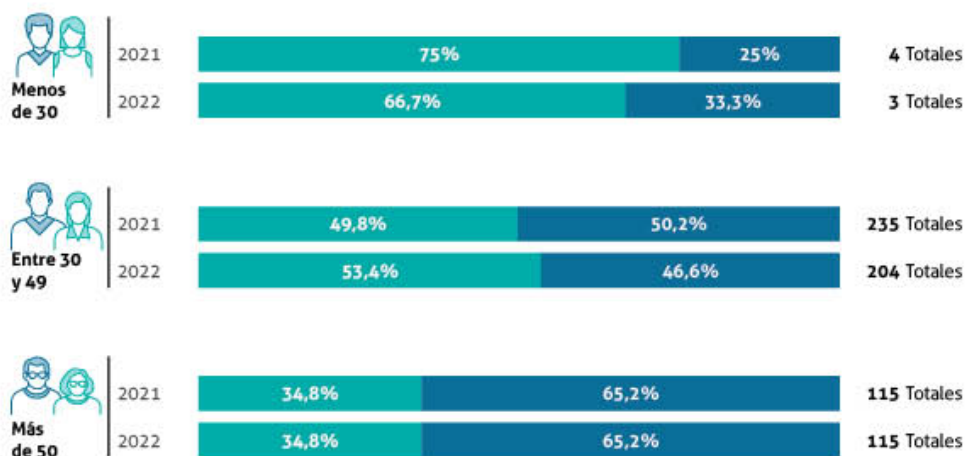
El perfil de los trabajadores de Sareb (número por categoría y % sobre el total)



¹⁶ En 2022, el porcentaje se ha calculado aplicando la siguiente fórmula: $\text{Promedio salario hombres} - \text{Promedio salario mujeres} / \text{Promedio salario hombres}$, con objeto de adaptarlo a los nuevos indicadores GRI.

¹⁷ No se incluye la brecha y remuneraciones de esta categoría por privacidad, ya que en 2021 solo había dos empleados (un hombre y una mujer), y en 2022 desaparece la categoría.

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, y de acuerdo con el procedimiento aprobado. Las relaciones de la compañía con sus proveedores se basan en una comunicación proactiva con el fin de alinear sus propósitos hacia el desarrollo común.

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

1. Ha desaparecido la política de Compras y en su lugar ha sido aprobada una Instrucción de Contratación, tal y como obliga la mencionada Ley de Contratos del sector público. Esta Instrucción establece los principios reguladores de la contratación de la entidad.
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 por el FROB unos pliegos tipo de condiciones 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.

En 2022 Sareb trabajó con un total de 481 proveedores, de los cuales el 95,22 % eran compañías locales cuyas prácticas se encuentran reguladas por el marco normativo español. El resto -4,78 %- se correspondió con proveedores con sede social en el extranjero. Asimismo, el gasto comprometido en el año se situó en los 104,8 millones de euros, de los que el 99,65 % tuvo como destino proveedores locales.

Las cifras de número de proveedores y de gasto comprometido se corresponden con lo contratado directamente desde el Departamento de Compras de Sareb. De forma adicional, hasta septiembre de 2022 los *servicers* y los gestores especializados han llevado a cabo la contratación de proveedores en nombre y representación de la compañía haciendo uso de las facultades delegadas otorgadas, y en esos procesos debían guiarse por las mismas líneas de actuación que seguía Sareb, de acuerdo con lo establecido en la Instrucción Operativa de Gestión (IOG) de Compras que se les facilitó.

Principales magnitudes sobre la cadena de suministro de Sareb en 2022



La gestión ambiental

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

Sareb mantiene el compromiso de compatibilizar las actividades del negocio con el respeto al medioambiente. La Política de Gestión Medioambiental, Calidad y Prevención de riesgos laborales 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 2021, Sareb hace públicos sus consumos directos e indirectos de impacto medioambiental, que incluyen entre otras cuestiones la gestión de residuos, el consumo de recursos y materiales, así como el consumo de energía. Se muestran a continuación las principales medidas, si bien, se puede consultar el Estado de Información no Financiera (EINF) donde se detalla la evolución de estos parámetros.

Contribución de Sareb a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas

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



Medición de la huella de carbono

En 2022 Sareb ha calculado su huella de carbono, considerando las emisiones de alcance 1 y 2. El resultado total ha sido de 595.336 kilogramos de CO2 equivalente.

Huella de carbono (Kg CO2 eq)

Tipología	Volumen de emisiones en 2021	Volumen de emisiones en 2022	Evolución
Emisiones de alcance 1	262.799,73	201.262,33	-23,42 %
Emisiones de alcance 2	809.498,07	394.074,11	-51,32 %

Principales cifras de impacto ambiental por tipo de activo

Tipo de residuo	SEDE		SUELOS		CAMPOS DE GOLF		CENTROS COMERCIALES	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Residuos no peligrosos (Kg)	3.171	9.553	398.296	37.320	36.078	19.520	13.260	20.970
Residuos peligrosos (Kg)	759	66	347.700 ¹⁸	843.319	1.441	780		

Consumo de recursos y materiales

Tipo de residuo	SEDE		SUELOS		PROMOCIÓN INMOBILIARIA		CAMPOS DE GOLF		CENTROS COMERCIALES	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Papel (Kg)	747,00	560,25								
Envases (Kg)	835,00	864,00								
Pilas (Kg)	0,00	53,00								
Tóner (Kg)	19,00	12,50								
Hormigón (m3)					162.230,18	128.500,48				
Acero (Kg)					9.381.486,46	10.558.672,67				
Agua (m3)	1.934,00	1.687,00					1.179.539,00	638.917,00	7.413,00	8.031,50

¹⁸ La cantidad reportada en 2021 corresponde solo a uno de los *servicers* de Sareb. Por ese motivo, la cifra es muy superior en 2022, ya que se reporta la cantidad correspondiente a todos los suelos de la compañía

Consumo de energía

	SEDE		SUELOS		PROMOCIÓN INMOBILIARIA		CAMPOS DE GOLF		CENTROS COMERCIALES	
Tipo de residuo	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Electricidad (kWh)	582.517,11	552.056,17					1.032.245,00	566.060,14	1.508.680,00	900.970,56
Gas natural (kWh)	178.620,75	138.662,77							422.130,00	383.730,00
Combustible (Gasolina A, y gasóleo B) (litros)							42.577,00	23.062,54		

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 el informe correspondiente al ejercicio 2022 se halla disponible 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 2022. 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 en el corto, medio y largo plazo. 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 2022 un total de 81.745 contactos - un 13 % más que en 2021-. De ellos, 25.822 se corresponden a consultas (+13 %), 44.169 se corresponden a peticiones remitidas a nuestros gestores (+10 %) y 11.754 son reclamaciones (+24 %).

Tipología de las consultas y reclamaciones recibidas en 'Sareb Responde' en 2022 (% sobre el total)

Por tipo de cliente



Particular
44,6 %
Administración
30,5 %
Empresa
23,4 %
Colectivos y otros
1,2 %

Por canal de entrada



Teléfono	Carta
39 %	33,4 %
Correo electrónico	Formulario web
22,7 %	4,9 %
Online	Otros
0 %	0 %

Por tipo de consulta



Comercial	Mantenimiento
16,7 %	23,3 %
Comunidad de propietarios	Abono de recibos
7,9 %	4,7 %
Alquiler	Gestión de activos financieros
20,8 %	4,0 %
Ocupaciones irregulares	Otros
22,3 %	0,2 %

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. Debido a los recientes cambios en el contexto, principalmente ligados a la crisis de la Covid-19 y a la creciente importancia de la gestión de diversos aspectos no financieros, Sareb ha llevado a cabo en 2021 una actualización del análisis. En esta actualización se ha tenido en cuenta el doble enfoque de materialidad descrito en marcos de reporting -como Global Reporting Initiative (GRI) y Sustainability Accounting Standards Board (SASB)- y alineado con las expectativas de los diferentes grupos de interés 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).

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

Metodología

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

Doble materialidad

Perspectiva “de dentro hacia fuera”

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

Perspectiva “de fuera hacia dentro”

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

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

Preparación del listado de asuntos relevantes

Se han analizado diferentes fuentes de información para identificar los asuntos potencialmente relevantes para Sareb en función de su actividad y contexto:

- Marcos de reporting (GRI, EPRA, SASB, GRESB, etc.)
- Iniciativas destacadas en materia de sostenibilidad (TCFD, UN PRI, UN Global Compact, etc.)
- *Peers* y otros agentes del sector (*servicers*, *peers*, otros prescriptores, etc.)
- Prensa

Valoración de la relevancia

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

Análisis documental

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

Consultas internas

Se ha realizado una consulta a los empleados de Sareb a través de una encuesta online para valorar la relevancia de los diferentes asuntos identificados en el corto, medio y largo plazo.

Consultas externas

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

ANÁLISIS DE RESULTADOS: MATRIZ DE MATERIALIDAD

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



Asuntos de primer nivel

- 3 Ética y anticorrupción
- 10 Transparencia
- 25 Diversidad e igualdad
- 23 Acción social
- 1 Estructura de Gobierno
- 5 Identificación y evaluación de riesgos
- 27 Bienestar y seguridad laboral
- 7 Cumplimiento
- 24 Empleo y talento
- 29 Compromiso con clientes

Asuntos de segundo nivel

- 16 Eficiencia en el consumo de los recursos y economía circular
- 21 Respeto a los derechos humanos
- 30 Relación con otros grupos de interés
- 12 Mejora de la eficiencia y la viabilidad comercial de la cartera
- 13 Minimización de la huella ambiental
- 19 Lucha contra el cambio climático
- 17 Innovación aplicada a la sostenibilidad
- 11 Integración ESG
- 2 Supervisión ESG
- 9 Ciberseguridad y privacidad de datos

Asuntos de tercer nivel

- 31 Gestión responsable de la cadena de suministro
- 26 Conciliación
- 20 Adaptación al cambio climático
- 28 Relación con comunidades locales
- 4 Generación de valor para el accionista
- 22 Recuperación de propiedades y búsqueda de alternativas ocupacionales
- 15 Certificaciones de sostenibilidad para edificios
- 6 Integración de riesgos ESG
- 8 Gestión de la reputación y marca
- 18 Salud y seguridad en los edificios
- 14 Protección de la biodiversidad a través de su actividad