

# INFORME DE PROGRESO 2014

 **Sareb**



Red Pacto Mundial España  
WE SUPPORT

Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria  
(SAREB)  
Paseo de la Castellana, 89  
Madrid - 28046

# Tabla de Contenidos

- 01 | Carta de Renovación del Compromiso
- 02 | Perfil de la Entidad
- 03 | Metodología
- 04 | Análisis
  - Clientes
  - Empleados
  - Proveedores y *Servicers*
  - Accionistas y Bonistas
  - Supervisores
  - Vivienda y Sociedad
  - Respeto al Entorno
- 05 | Compatibilidad GRI-G4





# CARTA DE RENOVACIÓN DEL COMPROMISO

Madrid, 18 de noviembre de 2015

D. Ángel Pes  
Presidente  
Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas  
C/ Félix Boix, 14  
28036 Madrid

Estimado Sr. Pes:

Tenemos el placer de renovar un año más nuestro compromiso en la implantación de los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y queremos presentar el Informe de Progreso para poner en valor los avances que desde Sareb estamos realizando en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción.

Para nuestra Sociedad la vinculación a los principios que promueve la iniciativa de Pacto Mundial es un reflejo tanto de nuestra Misión – ser un instrumento clave para el saneamiento del sistema financiero español –, como de los Valores que rigen nuestra actuación: integridad, transparencia y compromiso cívico, pilares fundamentales del trabajo desempeñado por todas las personas que forman parte de Sareb.

Sareb ha seguido avanzando en un modelo que requiere de una gestión responsable y sostenible, como herramienta para responder a las expectativas de nuestros grupos de interés y garantizar con nuestras actuaciones beneficios a la Sociedad. Durante 2014, hemos fortalecido nuestras normas y protocolos de gobernanza, nuestros códigos de comportamiento interno, y los canales de escucha activa.

Queremos destacar especialmente el impulso en el desarrollo de la Política de Responsabilidad Social de la Compañía, que fue aprobada por el Consejo de Administración en enero de 2014. Dicha política ha permitido que se hayan llevado a cabo actuaciones en materia social, equilibrando la gestión de nuestra actividad con la promoción de espacios de diálogo y acciones que faciliten el acceso a una vivienda social a colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión.

En esta línea, se destaca la aprobación, por parte del Consejo de Administración, de la cesión social a las Comunidades Autónomas de 2.000 viviendas, que se han concretado en la firma de Convenios de cesión en usufructo de 730 viviendas con la Generalitat de Cataluña, la Comunidad de Aragón y la Xunta de Galicia. Además se han mantenido contactos con el resto de Comunidades Autónomas, encontrándose en fase avanzada algunas negociaciones que permitirán materializar la firma de nuevos convenios durante 2015. Igualmente se han producido avances en el desarrollo del Plan de Alquiler Alternativo Asequible (Plan AAA) y Plan de Ayuda a Emprendedores.

Nuestra particular misión, y el objeto social con el que Sareb ha sido creado, nos permiten afirmar que Sareb nace con una inequívoca vocación de servicio público. Nuestro compromiso es contribuir al funcionamiento adecuado y sostenible de la economía española.

Atentamente,





# PERFIL DE LA ENTIDAD

## INFORMACIÓN GENERAL

Nombre Completo (Razón Social)

Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB)

Tipo de empresa

Empresa grande no cotizada

Dirección

Paseo de la Castellana, 89

Localidad

Madrid

Provincia

Madrid

Comunidad Autónoma

Comunidad de Madrid

Dirección Web

[www.sareb.es](http://www.sareb.es)

Nombre del máximo cargo ejecutivo

Jaime Echegoyen Enríquez de la Orden

Persona de contacto

Gaspar Gonzalez-Palenzuela González-Villegas

Número de empleados directos

314

Sector

Servicios profesionales

Actividad, principales marcas, productos y/o servicios

Sareb (Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria) es un instrumento clave en el proceso de saneamiento bancario español creado en noviembre de 2012. Sareb se

constituyó como una sociedad anónima, siendo el FROB su mayor accionista, con un 45% del capital, estando el 55% restante en manos privadas. Su misión es desinvertir en un plazo máximo de 15 años los activos procedentes de las entidades financieras nacionalizadas y de aquellas que recibieron ayuda pública. Su compromiso es vender dichos activos obteniendo el máximo valor por ellos para asegurar su viabilidad como empresa y cumplir con los compromisos adquiridos con sus accionistas, inversores y sociedad en su conjunto. La cartera de Sareb está compuesta por 44.263 millones de euros en activos, a diciembre de 2014, el 75% de los cuáles son activos financieros (préstamos y créditos al promotor) y un 25% activos inmobiliarios (producto terminado, obra en curso y suelo). Respecto a la cartera de activos inmobiliarios, el 49% de los más de 104.000 activos corresponden a activos de uso residencial, mientras que el resto corresponden a anejos, suelo, industrial, comercial, oficinas y hoteles entre otros.

Ventas / Ingresos (millones de euros)

3.173

Ayudas financieras significativas recibidas del gobierno (millones de euros):

Durante el ejercicio 2014 no se ha recibido ayuda financiera del Gobierno.

Seleccionar los Grupos de Interés más significativos: (Los Grupos de Interés configuran su Informe de Progreso)

Clientes, Empleados, Proveedores y *Servicers*, Accionistas y Bonistas, Vivienda y Sociedad, Supervisores, Respeto al Entorno.

Otros grupos de interés. En la pestaña “Otra información” se podrá detallar la información



de los 10 Principios para otros grupos de interés.

Nota aclaratoria:

### **Clientes**

Sareb entiende que sus clientes son, por una parte, los inversores (mayoristas o minoristas en sus activos) y, por otra, sus acreditados (los deudores de Sareb, con quienes la sociedad trabaja de forma activa).

### **Proveedores y *Servicers***

Sareb incluye a las empresas o profesionales colaboradoras en este grupo de interés.

### ***Servicers***

Sareb ha acometido durante 2014 un proceso de profesionalización de la gestión de la cartera de activos financieros e inmobiliarios recibida en 2012 y 2013. Cuando se constituyó la sociedad a finales de 2012, una de las primeras decisiones administrativas que se adoptó fue la de suscribir acuerdos de gestión con las nueve entidades cedentes. La premura por poner en marcha la actividad comercial de la compañía y la inexistencia de otros operadores que pudieran prestar este servicio avalaron la conveniencia de tomar esta decisión.

Pero en los dos años que han transcurrido desde entonces, la situación ha cambiado. Muchas de las entidades cedentes han vendido sus plataformas inmobiliarias a terceros, lo que ha provocado la aparición en el mercado español de nuevos gestores profesionalizados.

Este factor, unido al vencimiento de los contratos de gestión en diciembre de 2014, llevó a Sareb a convocar un concurso para seleccionar a las entidades que gestionaran

su balance en los próximos años. Se trataba de aplicar sus principios de concurrencia, transparencia y mejores prácticas en la adjudicación del servicio más importante que recibe: el de la gestión y administración de sus activos.

El objetivo final de este concurso, que se denominó Íbero y que contó con la supervisión de un auditor independiente del proceso, era que Sareb contara con un servicio altamente profesional y eficiente. De esta manera, tras un largo proceso competitivo que contó con la participación de los principales operadores del mercado, Sareb adjudicó en noviembre y diciembre de 2014 el servicio de administración, gestión y venta de sus activos a Haya Real Estate, Altamira Asset Management, Servihabitat y Solvia.

Los acuerdos, con una vigencia de entre cinco y siete años, permitirán el traslado de 169.461 activos, entre inmuebles y créditos, valorados en el momento de la transmisión a Sareb en unos 48.200 M€. La entrada en funcionamiento de los nuevos *servicers* se realizará de manera paulatina a lo largo de 2015, una vez se complete la migración de estos activos.

Los contratos firmados con los nuevos *servicers* recogen compromisos específicos para dotar de un mayor dinamismo a la actividad comercial, realizar una gestión más atenta de los suelos y potenciar el mercado minorista, un ámbito que Sareb considera estratégico. El marco de acción exige, también, una gestión más intensa de los préstamos, un contacto más directo con los promotores que mantienen créditos con la compañía y mayor celeridad en la tramitación de sus propuestas.

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

### **Supervisores**

Sareb se constituyó como una sociedad anónima, que presenta determinadas particularidades, derivadas de su objeto social singular y el interés público asociado a su actividad. Como consecuencia de ello, debe actuar en todo momento con transparencia y profesionalidad y está sujeta a un completo régimen de supervisión.

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

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

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

sociedades gestoras de los mismos, de su normativa.

De acuerdo con la Ley 9/2012, se constituyó una Comisión de Seguimiento, con el fin de reforzar la supervisión del cumplimiento de los objetivos generales de Sareb. Entre sus funciones se encuentra el análisis del plan de negocio de la sociedad y sus posibles desviaciones, así como el de los planes de desinversión y de amortización de la deuda avalada. La compañía suministra a la Comisión de Seguimiento información periódica con el detalle de su actividad.

Esta Comisión de Seguimiento está integrada por cuatro miembros, nombrados por el Ministerio de Economía y Competitividad, cuyo representante preside la Comisión, el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, el Banco de España, que actúa como secretario, y la CNMV. Un representante del Banco Central Europeo asiste además en calidad de observador. La Comisión ha mantenido 8 reuniones en 2014.

Sareb elabora dos informes semestrales sobre su actividad, sometidos anualmente al Informe de Cumplimiento de un experto independiente y que son remitidos al Banco de España y a la Comisión de Seguimiento y se ponen a disposición del público, a través de la web corporativa de Sareb ([www.sareb.es](http://www.sareb.es)).

Indique qué criterios ha seguido para seleccionar los Grupos de Interés

El Comité de Administración de Sareb aprobó en enero de 2014 su Política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y en la actualidad está trabajando en el desarrollo de su Plan Director. Con la

aprobación de su Política, Sareb identificó a los principales colectivos con los que se relaciona y que se ven impactados por su actividad y las características particulares de su gestión. Así mismo tuvo en cuenta de qué forma cada grupo podría contribuir a la creación de valor para la empresa y la sociedad en su conjunto.

Países en los que está presente o tiene producción Sareb  
España

Alcance del Informe de Progreso (Países sobre los cuales la empresa reporta información en el Informe de Progreso) y sus posibles limitaciones, si existen

El Informe de Progreso reporta en relación a la plena actividad de Sareb, que sólo tiene operaciones en España.

¿Cómo ha establecido la materialidad o definidos los asuntos más significativos a incluir en el Informe de Progreso? Sareb está finalizando su Plan Director, proceso en el cuál se revisarán la materialidad de la sociedad. Como aproximación inicial se ha partido del análisis de los aspectos más significativos en la relación con los grupos de interés.

Cómo se está difundiendo el Informe de Progreso

Desde el primer ejercicio completo de Sareb (2013) se incluyó un capítulo relativo a la Responsabilidad Social Empresarial en los informes semestrales sobre su actividad sometido anualmente al Informe de Cumplimiento de un experto independiente. En el ejercicio 2014 se ha mantenido dicha iniciativa y además Sareb ha puesto a disposición del público, a través de la web

corporativa de Sareb ([www.sareb.es](http://www.sareb.es)), el Informe de Progreso del ejercicio 2013, al que también tienen acceso todos los empleados en la intranet corporativa.

Adicionalmente, a lo largo de 2014 se ha creado una pestaña específica en la web corporativa para la difusión de los aspectos relacionados con RSC.

También se difunde el Informe de Progreso en la página web de la Red Española del Pacto Mundial y en la página web internacional de Global Compact de Naciones Unidas.

Periodo cubierto por la información de la Memoria  
Ejercicio 2014

Ciclo de presentación del Informe de Progreso Anual (Última memoria de Progreso del ejercicio 2013)

¿Sareb tiene actividades en países en vías de desarrollo?

No

¿Sareb tiene proveedores en países en vías de desarrollo?

No

¿Sareb tiene un alto impacto medioambiental?

No

## ESTRATEGIA Y GOBIERNO

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

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

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

### Misión, Visión y Valores

La estrategia de Sareb está directamente vinculada al compromiso asumido por la sociedad de constituir una pieza clave para recuperar el adecuado y sostenible funcionamiento de la economía española. Su Misión, Visión y Valores pretenden trasladar los principios que guiarán la forma de alcanzar con éxito la tarea que le ha sido encomendada.

La Misión de Sareb es desinvertir los activos en un plazo de 15 años, optimizando su valor. Su compromiso es gestionar y vender,

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

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

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

- La **integridad** supone asumir que las actuaciones de todos los empleados de Sareb y sus comportamientos preservarán la norma y estándares éticos de la cultura empresarial de la Sociedad.
- La **transparencia** implica que Sareb facilitará la comunicación de sus políticas y procedimientos, consciente de que actúa bajo la mirada atenta de la Sociedad en su conjunto.
- El **compromiso cívico**, para llevar a cabo la tarea que tiene asignada

bajo estándares éticos y de forma socialmente responsable.

#### Compromisos Sareb

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

Sareb mantiene como compromisos prioritarios los siguientes:

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

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

los mercados en que opera y del público en general.

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

Durante el primer semestre de 2014, Sareb ha comparecido públicamente para explicar sus resultados anuales, ha participado en 52 eventos y encuentros sectoriales y de la sociedad civil, ha emitido 16 de comunicados y sus directivos han concedido 38 entrevistas a medios de comunicación.

- **Compromiso con el entorno social.** Sareb apoya, en la medida de sus posibilidades, la actuación de las Administraciones Públicas en la resolución del acuciante problema social de la vivienda en España. Sareb se compromete con la aplicación del contenido de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al que se encuentra adherido formalmente.

- **Compromiso con la ética y el buen gobierno.** Sareb mantiene un compromiso firme en materia de gobierno corporativo y se dota de las normas que considera necesarias para trabajar en un marco de ética e integridad. En este sentido, dispone de un Código de Conducta, de obligado cumplimiento para sus empleados y colaboradores, cuenta con un régimen normativo de gobierno corporativo más estricto que el aplicable a una sociedad anónima y adopta prácticas avanzadas de Gobierno Corporativo de reconocimiento en los mercados internacionales, con particular atención a las políticas sobre la gestión de los conflictos institucionales de intereses que se produzcan en el seno de sus órganos de gobierno.
- **Compromiso con el medio ambiente,** de acuerdo a los principios y actitudes contenidos en su política específica de gestión medioambiental.

La compañía se adhirió en 2013 al Pacto Mundial y vinculó sus políticas y pautas de comportamiento a los diez principios que promueve esta iniciativa en los ámbitos de los derechos Humanos, los Laborales, el respeto al medio ambiente y la anticorrupción.

## Ética y Gobernanza

Sareb se inspira en las mejores prácticas de Gobierno Corporativo aplicables a las sociedades cotizadas y va más allá de la normativa que le es de aplicación en esta materia.

La compañía impone unas normas de conducta exigentes a todos sus empleados, que se recogen en su Código de Conducta, cuyos estándares éticos se fundamentan en los valores en los que Sareb enmarca su cultura empresarial, entre los que destacan:

- El respeto a los derechos humanos y a la dignidad de las personas.
- El trato equitativo y la erradicación de cualquier actitud discriminatoria por razón de origen étnico, credo o ideología política, sexo, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad o ciudadanía, estado civil o situación familiar, o por estatus económico.
- El estricto cumplimiento de la legalidad y de los compromisos asumidos con terceros.
- La objetividad e imparcialidad profesional en todas nuestras decisiones y actuaciones.
- La honestidad en todas nuestras relaciones.
- La intolerancia con cualquier forma de corrupción.

Como particularidad derivada de su objeto social singular y del interés público de su actividad, Sareb cuenta con un régimen

normativo de Gobierno Corporativo, que se refiere, entre otros, a la obligación de contar con un número determinado de consejeros independientes en el Consejo de Administración y la exigencia de constituir varios comités dependientes del Consejo, así como, en materia de retribuciones de los administradores, la exigencia de contar con una política de retribuciones y emitir un informe anual de retribuciones, que debe ser sometido a votación consultiva por la junta. Adicionalmente, los miembros del Consejo de Administración deberán cumplir unos requisitos de profesionalidad, honorabilidad y experiencia específicos.

Por su particular trascendencia, la compañía ha adoptado una política específica para la gestión de los conflictos institucionales de intereses que se produzcan en el seno de sus órganos de gobierno, que complementa lo previsto en el Código de Conducta. En 2014, se ha aplicado en 37 ocasiones, 22 de ellas en el segundo semestre.

Más allá de su régimen normativo de Gobierno Corporativo, Sareb pretende seguir adoptando prácticas avanzadas en esta materia, en línea con las recomendaciones de Buen Gobierno reconocidas internacionalmente, basadas en la transparencia empresarial y la confianza mutua con accionistas e inversores.

## AUDITORÍA INTERNA

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

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

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

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

En estos dos primeros ejercicios, se ha iniciado el desarrollo de un Modelo de

Control de Riesgos estructurado a través del Sistema de control interno de Sareb, impulsado por las áreas de control de la compañía.

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

Para la consecución de dicho objetivo, Auditoría Interna recurrirá a las actividades de los grupos de aseguramiento elegibles (aquellos que, según la evaluación de Auditoría, presentan un nivel suficiente de independencia y un adecuado desenvolvimiento en el desempeño de sus funciones de control) para elaborar una opinión integrada sobre los sistemas en los que se estructura el Modelo de Control Interno.

Como responsable último frente al Consejo de Administración de elaborar dicha opinión integrada, Auditoría Interna ha asumido un rol relevante en el diseño e implantación del proceso de Corporate Assurance, supervisando la efectividad con la que operan el resto de funciones de control.

El Programa anual de auditoría de 2014 ha sido elaborado con base en una metodología que atribuye a cada proceso de Sareb una aproximación a su nivel de riesgo inherente y a su relevancia en la consecución de los objetivos presupuestarios y estratégicos de Sareb.

Asimismo, integra las actividades acordadas con los departamentos de Auditoría Interna

de las entidades cedentes sobre la base del orden de prioridades resultantes de la metodología.

A su vez, la tipología de actuaciones y la estrategia de ejecución del Programa de Auditoría han tenido en cuenta tanto aquellos factores con impacto significativo en los procesos de gestión de las operaciones derivadas del Proyecto Íbero, como de los previsibles requerimientos que se derivarán para la función de auditoría como consecuencia de la Circular de Banco de España que, conforme a lo previsto en la Ley 9/2012, deberá regular determinados aspectos relativos a los criterios de valoración de los activos de Sareb y a su proceso de formulación de cuentas anuales.

Las actividades de la función de Auditoría Interna, conducidas conforme a lo establecido en su programa anual, son recogidas en sus memorias de actividad, en las que se incluye las conclusiones más relevantes del trabajo realizado.

Asimismo, en el segundo trimestre del ejercicio 2014, las responsabilidades de la Dirección de Auditoría interna se hicieron extensibles a los ámbitos de asesoramiento y aseguramiento de los proyectos en curso, asumiendo a través de la Oficina de Control de Proyectos los siguientes objetivos:

- Facilitar al Grupo de Dirección y a los patrocinadores de los proyectos el cumplimiento de sus responsabilidades, orientadas, en última instancia a asegurar el uso eficiente de los recursos empresariales en la elección, priorización y gestión de los proyectos.



- Favorecer la materialización de los beneficios derivados de la aplicación de políticas, métodos y procesos estandarizados en la gestión de proyectos.
- Posibilitar la adopción oportuna de medidas correctoras ante desviaciones y riesgos significativos que pudieran afectar adversamente al desarrollo de cada proyecto.

### SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La gestión y control de riesgos en Sareb comprende el proceso para la identificación de las debilidades y amenazas que pueden tener un impacto en la consecución de los objetivos de la organización y las pautas para su adecuado tratamiento con el fin de mitigar sus posibles efectos.

El modelo de gestión y control de riesgos de Sareb se estructura a través de su sistema de control interno impulsado por las funciones de control (control interno, cumplimiento, riesgos y auditoría interna).

El Consejo de Administración, la alta dirección y el personal de Sareb realizan las actuaciones precisas para proporcionar la seguridad razonable de que las transacciones se realizan y registran con las pertinentes autorizaciones, cumpliendo estrictamente con la legislación en vigor, con un nivel de riesgo asumible y garantizando la fiabilidad en la información financiera y de gestión emitida.

El proceso continuado y en constante evolución y mejora que conforma el control

interno de Sareb se establece de acuerdo a estas premisas:

### Premisas básicas del control interno



### SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE NORMAS ÉTICAS (SCISNE)

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

legislación vigente, sino de una manera íntegra y ética, con la finalidad principal de preservar la reputación de la sociedad y consolidar una cultura empresarial basada en la ética.

La singularidad y naturaleza pública de sus fines obliga a Sareb a ser especialmente ejemplar en sus operaciones, sus procedimientos de selección de personal y la contratación de proveedores. Por ello, cuenta con un estricto Código de Conducta para sus empleados, con una declaración expresa de asunción de los preceptos que contiene.

Adicionalmente, en 2014, la compañía ha continuado con la implantación del modelo de control sobre normas éticas, entre ellas:

- Se ha validado por un experto externo del modelo de prevención de riesgo penal, un proceso que ha permitido disponer de un contraste del sistema, basado en el riesgo residual e integrado en el mapa de riesgos de la sociedad, lo que permite una distribución clara de funciones y responsabilidades y la existencia un catálogo de controles cuya eficacia está evaluada en el propio modelo
- Se ha realizado, asimismo, un examen de un experto externo del modelo de prevención de blanqueo de capitales que establece la ley. En este ámbito, la reciente aprobación del Reglamento de la Ley 10/2010 (R.D. 304/2014 de 6 de mayo) ha introducido cambios en la legislación que han requerido modificaciones en los manuales y

procedimientos de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, que ya han sido implantados por Sareb.

En mayo, a solicitud de la Subdirección General de Inspección y Control de Movimiento de Capitales, dependiente de la Secretaría General del Tesoro y Política Financiera, Sareb participó de forma activa en la evaluación que realizó el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) de las medidas anti blanqueo de capitales y de prevención de la financiación del terrorismo de España

- Además de los mecanismos de detección y gestión de conflictos de interés, para prevenir el uso inadecuado de información privilegiada, en 2014 se ha abierto una lista de iniciados para establecer un control estricto de la información relativa al proyecto Íbero.

Así, se comunicó a todas las personas afectadas su inclusión en la lista de iniciados y se les trasladó las pautas dirigidas a proteger la información.

Adicionalmente, se ha aprobado un refuerzo adicional que garantice que la concurrencia competitiva en todos los procesos que convoque Sareb (tanto de selección de proveedores como de desinversión) no se vea alterada por el hecho de que personal de alguna de las

empresas candidatas en dichos procesos dispongan de información privilegiada, como consecuencia de haber mantenido con carácter previo un vínculo laboral con Sareb.

- En materia de protección de datos, Sareb continuó desarrollando políticas y depurando procedimientos. En materia de Política de Seguridad de la Información, se pusieron en marcha varios procedimientos de seguridad. Asimismo, atendiendo a la migración a los nuevos servicers, se ha trabajado en la definición de los requerimientos en materia de Protección de Datos; un tarea que continuará durante todo el período de migración. En 2014, se realizó la primera auditoría, que ha sido externa para preservar la neutralidad, prevista en los artículos 96 y 110 del Reglamento de desarrollo de la LOPD y que ha concluido a principios de 2015 sin contingencias reseñables. Con el objetivo de sensibilizar y mantener actualizado el conocimiento interno en la materia, durante el ejercicio se desarrollaron acciones formativas en materia de LOPD con todos los empleados de la compañía.
- Relación con terceros. La naturaleza pública de los fines de Sareb y su singular objeto social le obligan a ser especialmente ejemplar en sus operaciones. Por ello, el Consejo de Administración de Sareb, de 28 de mayo de 2014, aprobó la Política de

Relaciones Singulares, en desarrollo del Código de Conducta y principios rectores de la actuación de la compañía, con el fin de que resultara incuestionable la imparcialidad y rigor que garantizan los procedimientos internos, excluyendo cualquier riesgo reputacional. Asimismo, se ha elaborado un Protocolo y se ha implantado un canal de comunicación y un instrumento de seguimiento. Cada trimestre, se informa al Órgano de Control Interno, que reportará al Comité de Auditoría la aplicación del Procedimiento.

#### SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LOS RIESGOS (SCIR)

Este sistema comprende los procedimientos de control para mitigar los riesgos carácter típicamente operacional (fallos en procesos, personas o sistemas), derivados de los procesos de negocio y de soporte (excluyendo los que generan la información financiera).

En 2014, se ha avanzado sustancialmente en el proceso de identificación de los eventos de riesgos inherentes a la operativa desarrollada, así como en el establecimiento de los controles que deben ser realizados en el punto de ejecución del proceso.

Simultáneamente, se ha iniciado la ejecución de controles sobre los eventos de mayor impacto potencial. Adicionalmente, se han realizado informes específicos y se han propuesto a las áreas implicadas planes

de refuerzo de los controles, así como sugerencias de nuevos controles a implantar que garanticen la mitigación de los riesgos.

Como parte de dicho proceso se ha creado el Grupo de Incidencias de Gestión que refuerza la identificación de riesgos por proceso, con un esquema que enriquece el proceso de control con el conocimiento y análisis de los riesgos que se materializan en la operativa del día a día.

#### SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)

Este sistema comprende el conjunto de controles que proporcionan seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera incluida en las cuentas anuales.

Dicho proceso garantiza el correcto diseño y funcionamiento de los controles que contribuyen a la fiabilidad de la información financiera en su conjunto, a través de los diferentes estamentos que participan en el mismo:

- El Consejo de Administración, que tiene entre sus funciones establecer la política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.
- El Comité de Auditoría, que vela por la efectividad del sistema de control interno sobre el proceso de elaboración de la información financiera.

- La Dirección Financiera, como responsable de su diseño, implantación y funcionamiento.
- El Departamento de Control Interno, como segunda capa de control de los riesgos relacionados con la información financiera.
- Auditoría Interna, evaluando la efectividad del sistema.

#### POLÍTICAS INTERNAS

En 2014, Sareb avanzó firmemente en la definición y formalización en forma de Políticas Generales de las pautas de actuación para implementar la estrategia corporativa, cumplir las expectativas de los grupos de interés y gestionar los riesgos de la sociedad, constituyéndose como el elemento de referencia para el despliegue del resto de políticas y directrices que marcan la actividad de la compañía:

- Las Políticas Generales de soporte a los procesos estratégicos y de dirección establecen el marco objetivo que debe regir la organización de los negocios, potenciando el valor de la reputación corporativa mediante el respeto a los compromisos fijados con los grupos de interés, así como definiendo el modelo de relación y comunicación con los inversores en instrumentos de capital.
- El componente relativo a las Políticas Generales de soporte a los procesos de negocio desarrolla las pautas de actuación relativas a la

desinversión ordenada de los activos, financieros e inmobiliarios, que forman parte del balance de Sareb y cuya gestión tiene encomendada, en un entorno que asegure la correcta gestión de los riesgos asociados.

- Las Políticas Generales de soporte a los procesos de apoyo al negocio determinan las directrices que deben seguirse desde todas las actividades de soporte de la compañía para garantizar el cumplimiento de la misión empresarial y sus fines.

Indique cómo la entidad incorpora las experiencias de los Grupos de Interés en su estrategia en sus procesos de decisión

Sareb dispone de canales de comunicación con todos sus grupos de interés y está abierta a la escucha activa de las expectativas de los diferentes colectivos relacionados con su actividad, en base a un diálogo constructivo y respetuoso que le permita alcanzar sus objetivos empresariales y responder a las inquietudes y requerimientos de sus principales stakeholders.

Entre sus principales canales de diálogo se encuentran los siguientes:

- Sareb Responde. A mediados de 2013, Sareb lanzó este servicio de atención pública, como un canal para atender y resolver las consultas, quejas o solicitudes de particulares, empresas u otros colectivos. En un año y medio, este

canal se ha revelado como una herramienta útil y consolidada para medir la calidad en la gestión de los activos de Sareb y como soporte a la actividad comercial de la compañía.

En 2014, Sareb Responde atendió un total de 11.040 contactos, con un promedio de 920 gestiones mensuales. Durante el ejercicio, el canal se ha reforzado con el desarrollo de una solución tecnológica para poder realizar el seguimiento y obtener la traza de cada gestión solicitada hasta concluir con una encuesta de satisfacción.

Con respecto al perfil de usuario que contactan con el servicio de Sareb Responde, un 65% corresponde a particulares y un 28% a empresas (frente al 54% y el 43% del año anterior, respectivamente).

En cuanto a la tipología de las consultas:

- Un 46% corresponden a particulares y empresas interesados en la adquisición de algún tipo de inmueble (de estos, el 65% con interés residencial y el 29% no residencial);
- Un 13% solicitan información general (sobre activos y titularidad de los mismos).
- Las consultas de proveedores, un 11% del total, van dirigidas hacia el Plan de Oportunidad y ofrecimiento de sus servicios.

- Las relacionadas con activos financieros, un 8%, responden a solicitudes de información sobre préstamo y amortización total o parcial del mismo.
- El abono de recibos en el caso de Comunidades,
- En relación con denuncias por ocupaciones en activos de Sareb, las llamadas de mantenimiento, relacionadas con desperfectos y problemas con algún suministro (luz, agua, gas) y las relacionadas con alquileres o con solicitud a compra, representan el 23% de las consultas restantes.
- Sareb mantiene una vía abierta de comunicación con sus acreditados, lo que le permite mantener un contacto constante de diálogo y negociación. Este contacto permanente facilitó que en 2014 que se gestionaran más de 11.000 propuestas de promotores.
- La compañía cuenta con canales de comunicación interna, entre ellos una intranet, que incorpora a su vez un apartado específico (Portal del Empleado), con información y servicios sobre aspectos laborales, y contará con un nuevo portal interno en 2015 en el que se habilitarán herramientas colaborativas de trabajo, así como sociales y de comunicación. Asimismo, celebra dos veces al año un encuentro interno con empleados: Somos Sareb.
- Desde 2014, Sareb dispone de una web para el accionista (55% entidades privadas y el 45% del Frob) como plataforma de comunicación con este colectivo.
- Asimismo, mantiene contactos con medios de comunicación, con el objetivo de trasladar a la sociedad la evolución de la compañía y el cumplimiento de sus objetivos y una activa presencia institucional en encuentros públicos. En 2014, la compañía emitió 16 comunicados, realizó 38 entrevistas y encuentros con medios y participó en 52 jornadas, organizadas por instituciones de la sociedad civil.
- La compañía mantiene, además, un diálogo con supervisores nacionales e internacionales y se reúne periódicamente con la Comisión de Seguimiento (ocho veces en 2014), así como con las instituciones internacionales (Comisión Europea, Banco Central Europeo y Fondo Monetario Internacional) en dos ocasiones durante el ejercicio. Sólo en 2014, la entonces presidente de Sareb, Belén Romana compareció en tres ocasiones en sede parlamentaria para dar cuenta de la actividad de Sareb, una en el Congreso, otra en el Senado y una tercera en el Parlamento catalán.

Indique la naturaleza jurídica de la entidad, detallando su organigrama

Sareb es una entidad privada creada en noviembre de 2012 para ayudar al saneamiento del sector financiero español, y en concreto de las entidades que arrastraban problemas debido a su excesiva exposición al sector inmobiliario. El Memorando de Entendimiento (MoU) que el Gobierno español firmó en julio de 2012 con sus socios europeos determina la constitución de Sareb como una de las condiciones para recibir la ayuda financiera. Así, el acuerdo establece la creación de una gestora a la que transferir los activos inmobiliarios de las entidades que atraviesan dificultades, con el objetivo de reducir los riesgos de las mismas y liquidar de forma ordenada los activos problemáticos. Sareb recibió casi 200.000 activos por valor de 50.781 millones de euros, de los que el 80% son activos financieros y el 20% activos inmobiliarios.

Los órganos de Gobierno de Sareb son la Junta General, integrada por los accionistas de la sociedad, y el Consejo de Administración, formado durante 2014 por 15 miembros, cinco de ellos independientes: José Ramón Álvarez-Rendueles Medina, Emiliano López Atxurra, Isidoro Lora-Tamayo Rodríguez, José Poveda Díaz y Luis Sánchez-Merlo Ruiz.

El resto del Consejo lo conforman ocho consejeros dominicales, en representación de los principales accionistas de la sociedad -Remigio Iglesias Surribas, Rodolfo Martín Villa, Antonio Massanell Lavilla, Miguel Montes Güell, José Ramón Montserrat Miró,

Ana María Sánchez Trujillo, Rafael de Mena Arenas y Antonio Trueba Bustamante- y dos ejecutivos, Belén Romana (presidente) y Jaime Echegoyen (consejero delegado).

Tras la renuncia presentada por Belén Romana, en enero de 2015, el Consejo de Administración nombró a Jaime Echegoyen nuevo presidente. Hasta la fecha, no se ha cubierto la vacante de consejero. De esta forma, desde entonces, el Consejo de Administración queda compuesto por 14 miembros.

Adicionalmente, Ana Sánchez Trujillo, consejera dominical en representación del FROB, presentó su renuncia al cargo, siendo nombrado el propio FROB como consejero dominical (con Jaime Ponce como representante persona física) por acuerdo de la Junta General de 14 de abril de 2015.

Durante el ejercicio 2014, el Consejo de Administración de Sareb se reunió en 21 ocasiones.

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

La estructura y reglas de funcionamiento, así como las principales funciones del Consejo de Administración y los Comités de Auditoría y de Retribuciones y Nombramientos, se encuentran recogidas en sus respectivos Reglamentos de Funcionamiento, disponibles en la web corporativa ([www.sareb.es](http://www.sareb.es)). El Comité de Auditoría

mantuvo diez reuniones en 2014, mientras que el de Retribuciones y Nombramientos lo hizo en ocho ocasiones.

Además de los anteriores, la sociedad cuenta con los llamados Comités de Apoyo, formados por representantes del equipo directivo de Sareb y por representantes de accionistas de la sociedad, cuya principal función es proporcionar asistencia al Consejo de Administración.

Los Comités de Apoyo son los siguientes:

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

En 2014, los Comités de Apoyo se reunieron en 11 ocasiones.

Indique si la junta directiva mide el progreso en la implantación de Los 10 Principios mediante indicadores

Dentro del desarrollo de la Política de Responsabilidad Social Corporativa

aprobada por el Consejo de Administración, Sareb se encuentra finalizando su Plan Director de RSC, en el que establecerá los indicadores más adecuados para la medición del progreso de las iniciativas puestas en marcha.

Indique la estructura de gobierno y quién o quiénes a nivel directivo llevan a cabo los procesos de decisión y buen gobierno para la implantación de la RSE en línea con los Principios del Pacto Mundial e indique si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.

El Consejo de Administración aprobó en enero de 2014 la Política de Responsabilidad Social Corporativa, y dentro del Desarrollo del Plan Director que está en proceso se prevé la creación de un Comité Director de RSC. Actualmente, mientras las políticas anteriormente citadas son puestas en marcha, el Presidente de Sareb es el responsable de la Responsabilidad Social Empresarial de la compañía.

#### Organigrama

En la página siguiente se adjunta el organigrama incluyendo las principales áreas de la estructura de Sareb.





## OBJETIVOS Y TEMÁTICAS DE NACIONES UNIDAS

Indique si la entidad tiene proyectos de colaboración y desarrolla acciones de apoyo en relación a los objetivos y temáticas de Naciones Unidas (UNICEF, UNWOMEN, Objetivos de Desarrollo del Milenio, iniciativas de Global Compact, etc.)

El Código de Conducta de Sareb, que refleja la cultura empresarial de Sareb, señala específicamente en su apartado 17 que la entidad “asume como propios los estándares éticos derivados de los 10 Principios en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción contenidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas”.

Durante 2014 se sentaron las bases para la consecución de firmas de convenios con diferentes CCAA para la cesión de hasta un total de 2.000 viviendas para uso social. Durante el ejercicio se firmó un primer convenio en Cataluña, a los que se unió poco después Aragón (firmado el 5 de febrero de 2015) y Galicia (firmado el 17 de marzo de 2015).

Sareb ha mantenido contactos con otras Comunidades para llegar a un acuerdo de cesión de viviendas con fin social, que se materializará en la firma de los correspondientes Convenios durante el ejercicio 2015. Así mismo, se han celebrado reuniones con los Ayuntamientos de las principales ciudades españolas, diversas fundaciones e instituciones de carácter social con el mismo fin.

Se ha elegido como principales interlocutores a las administraciones autonómicas ya que son las que tienen concedidas las competencias en materia de vivienda para, junto a los ayuntamientos, favorecer el acceso a una vivienda digna a los grupos de población más desfavorecidos. Sareb pretende favorecer especialmente a las regiones con mayor presencia de viviendas y donde haya más necesidades habitacionales. Tal y cómo se

ha definido la iniciativa, la administración autonómica deberá devolver la vivienda vacía al término del convenio, para que Sareb pueda proseguir con su tarea de desinversión.

A lo largo de 2015 se impulsarán otras acciones en relación con los objetivos y temáticas de Naciones Unidas.



# METODOLOGÍA

El presente Informe de Progreso está basado en la metodología de reporting por grupos de interés. El concepto de grupo de interés es clave a la hora de entender la RSC. La complejidad y el dinamismo del contexto empresarial actual ha hecho necesario adquirir un compromiso sólido con los distintos grupos de interés, afectados directa o indirectamente por la misión empresarial.

Identificar los grupos de interés, y cuáles son sus expectativas, son aspectos que facilitan la implantación integral de la RSC en el seno de cualquier organización. Esto permitirá a las entidades anticipar posibles riesgos u oportunidades

y establecer políticas, acciones, herramientas e indicadores de seguimiento como los que se recogen en el presente informe.

Sareb, al elaborar el siguiente Informe de Progreso ha desarrollado los siguientes pasos:

1. Seleccionar los grupos de interés más relevantes de su entidad.
2. Identificar los desafíos más significativos para los grupos de interés seleccionados
3. Neutralizar estos riesgos o materializar las oportunidades con el establecimiento de:
  - a. **Políticas:** documentos formales plasmados por escrito que definen los valores y comunicaciones de la entidad detectados en la identificación de desafíos.
  - b. **Acciones/Proyectos:** las acciones ayudan a la entidad a dar forma a las políticas desarrolladas y minimizar los riesgos detectados. Las acciones deben estar planificadas en el tiempo y diseñadas en base al grupo de interés al que van dirigidas.
  - c. **Herramientas de seguimiento:** evaluación y control de los resultados obtenidos de las acciones implementadas. Proporcionan las herramientas para controlar el cumplimiento de las políticas y ayuda a detectar fallos en el sistema de gestión para su posterior mejora.
  - d. **Indicadores de seguimiento:** datos cualitativos para medir el grado de implantación de las ideas (políticas, acciones/proyectos y herramientas de seguimiento).

El Informe de Progreso está planteado en términos de medición del progreso y es una demostración importante por parte de los firmantes del compromiso adquirido con el Pacto Mundial y sus Principios.



# ANÁLISIS

**DERECHOS HUMANOS**



10

Desafíos u Oportunidades contemplados

**NORMAS LABORALES**



5

Desafíos u Oportunidades contemplados

**MEDIOAMBIENTE**



4

Desafíos u Oportunidades contemplados

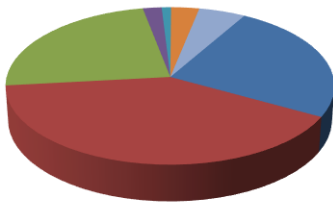
**ANTICORRUPCIÓN**



7

Desafíos u Oportunidades contemplados

**POLÍTICAS APLICADAS POR GRUPOS DE INTERÉS**



- Clientes
- Empleados
- Proveedores
- Accionistas
- Administracion
- Comunidad
- ambiente

**CANTIDAD DE POLÍTICAS APLICADAS:**

Clientes: 24  
 Empleados: 39  
 Proveedores: 23  
 Accionistas: 2  
 Administración: 1  
 Comunidad: 3  
 Medio ambiente: 5

**CANTIDAD DE EMPRESAS EN TU SECTOR**



21

GRUPO DE INTERÉS  
**CLIENTES**



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

La relación de Sareb con sus clientes se fundamenta en el principio de **transparencia**, en el sentido de que los procesos de comercialización de los activos deben asegurar que el conjunto de potenciales compradores disponen de la misma información. La compañía está comprometida con el desarrollo de procesos de venta competitivos y transparentes en todos sus canales de venta y articula los mecanismos para que estos procesos de comercialización, especialmente los mayoristas por la envergadura de los paquetes, se desarrollen bajo los más elevados estándares.

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

1. Minorista, para la venta a particulares desde las plataformas de las cedentes. En los dos últimos meses de 2014, Sareb seleccionó a nuevos actores, los llamados *servicers*, el servicio de administración y venta de sus carteras de activos inmobiliarios y financieros
2. Institucional, para la venta a inversores profesionales y operaciones mayoristas.

Durante 2014, se recibieron las visitas de más de 450 potenciales inversores institucionales de diversa tipología y nacionalidad, que aportan una visión certera del tipo de activos y/o transacciones más demandadas. La segmentación de clientes se realiza atendiendo a determinados factores como: tipo de inversor, tipo de activo en el que están interesados, importe mínimo a invertir, retorno esperado en la inversión y vehículo de inversión.

La composición y venta de carteras se realiza atendiendo al perfil y apetito del inversor en cada momento. No en vano, la información obtenida permite determinar diferentes nichos de mercado y

calendarios de recuperación de los distintos “micromercados” existentes en el sector inmobiliario español y con ello, adaptar nuestra política comercial a las circunstancias del mercado.

En el proceso de transformación de la cartera de activos de Sareb resulta crítica la relación con el colectivo de empresas deudoras o acreditadas. A finales de 2014, Sareb tenía cerca de 18.000 empresas deudoras, en gran parte pequeñas y medianas empresas. La relación con este colectivo es clave para la consecución de la misión desinversora de Sareb y para la reactivación sostenida de la actividad empresarial de estas entidades. Por ello, Sareb mantiene un **diálogo abierto** con el objetivo de favorecer negociaciones y ciertas disposiciones de crédito, así como daciones en pago y otras fórmulas de conversión.

En 2014, Sareb gestionó un total de 11.561 propuestas de promotores, un 46% más que las registradas en 2013.

Con el objetivo de mantener una línea de actuación homogénea con los objetivos de la compañía, Sareb ha promovido diferentes actuaciones durante el ejercicio, entre las que destacan la dedicación igualitaria a las propuestas, la mejora de la política general de gestión de reestructuraciones y recuperaciones, para el adecuado desarrollo de estas actividades, atendiendo al objetivo último de Sareb, el reconocimiento de la existencia de terceros interesados en el buen desempeño, tanto accionistas como acreedores y *servicers*, cuyos intereses deben ser tenidos en cuenta en las actividades diarias y la toma de decisiones, la identificación de riesgos en las propuestas, tanto para Sareb como para terceros, teniendo en cuenta las particularidades y condicionantes operativos, financieros y de mercado en cada caso y el cumplimiento de los procedimientos internos establecidos por los órganos de gobierno de Sareb y revisados por el Regulador.



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

Con todos sus grupos de interés y especialmente con sus clientes, Sareb extrema medidas en materia de **protección de datos y seguridad de la información**, dirigidas a garantizar el adecuado tratamiento de los datos bajo la responsabilidad de la compañía. El Código de Conducta tiene un apartado específico dirigido a garantizar el buen uso de la información de carácter personal, estableciendo una clasificación de la información y determinando que aquella que contenga datos de carácter personal, que son aquellos datos privativos del Individuo que la Compañía obtiene de las personas físicas con las que se relaciona y a la que se refiere la Ley Orgánica 15/1999 de protección de datos de carácter personal y demás normas que la desarrolla, será considerada como información reservada de la Compañía. Todas las personas sujetas al Código de Conducta de Sareb son responsables de la adecuada salvaguarda de la información reservada de la que dispongan, de asegurar y limitar el acceso a la misma a las personas autorizadas para ello y restringir los usos a las finalidades para los cuales fueron obtenidos o elaborados. Igualmente los proveedores de servicios deberán cumplir las normas de correcto tratamiento de la información indicadas anteriormente.

Adicionalmente se encuentra dentro de las iniciativas puestas en marcha por la Compañía la formación de sus empleados en materia de protección de datos, siendo su objetivo facilitar pautas para el correcto tratamiento y gestión de la información y una serie de medidas básicas para garantizar su seguridad.

La sociedad dispone de medidas y procedimientos para la gestión de consultas o incidencias: Sareb Responde y el Canal de Denuncias.

En 2014, el 45% de las consultas realizadas a través de Sareb Responde, un total de 4.968 llamadas y gestiones realizadas, correspondieron a particulares y empresas

interesadas en la adquisición de algún tipo de inmueble.

#### Creación de Canal de Denuncias

El canal de denuncias de Sareb es el mecanismo, interno y externo para facilitar la comunicación de situaciones de las que pudiera derivarse el incumplimiento de la normativa aplicable y de actuaciones éticamente cuestionables.

El canal de denuncias se ha creado e implantado siguiendo, entre otra normativa que pudiera verse afectada, lo establecido por los informes de la Agencia Española de Protección de Datos y del Grupo de Protección de Datos del art. 29 de la Unión Europea.

#### Política de Blanqueo de Capitales (PBCyFT)

Sareb, a través de diferentes políticas internas cumple con la normativa vigente para la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, así como combatir y erradicar todas las formas de extorsión y malversación de fondos.

La política de PBCyFT fue aprobada, por primera vez, en octubre de 2013. En ella se establecen las normas y procedimientos de obligado cumplimiento. Para poder cumplir con la política diseñada, se ha elaborado y aprobado un manual de procedimientos interno, de obligado cumplimiento. El objetivo de la política de PBC es proyectar a todos los grupos de interés el mensaje de que la actividad de la sociedad está basada en principio de respeto de la Ley, así como en la promoción y defensa de principios de RSC entre los que se encuentran la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo y trabaja para que estos principios se traduzcan en pautas que rijan tanto el comportamiento de las personas que integran la organización, como los procesos que definen las formas de trabajar y la toma de decisiones.

La política de PBCyFT ha sido difundida a través de diferentes canales según cada grupo de interés: A los empleados a través de la intranet y cursos de formación

específicos y a los proveedores, agentes y otros intermediarios a través de las Instrucciones Operativas de Gestión con carácter obligatorio para iniciar relaciones de negocio con Sareb.

GRUPO DE INTERÉS

# EMPLEADOS



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

#### Atracción de los mejores

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

En 2014, la compañía abrió 150 posiciones nuevas e incorporó a un total de 120 personas a la organización. Todo ello, bajo los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación.

En el primer semestre, Sareb implantó un modelo de negocio avanzado que ha implicado una nueva estructura organizativa, con la creación de nuevas áreas organizativas y la transformación de algunas ya existentes.

En la compañía existe un plan de desarrollo y promoción de los empleados que trata desarrollar el talento en la compañía que contempla tres supuestos: a) para cubrir una vacante de nueva creación como consecuencia de cambios organizativos, b) para cubrir una vacante que se crea por salida o cambio de

responsabilidades de un empleado o c) por asumir nuevas responsabilidades dentro del puesto que cambien significativamente el perfil del puesto.

Al igual que el resto de las políticas que desarrolla Sareb en el ámbito de los recursos humanos, se basa en la diversidad, la no discriminación y la igualdad de oportunidades. Se garantiza el respeto a los derechos humanos fundamentales, rechazando cualquier práctica que vulnere la dignidad colectiva o individual.

A cierre de 2014, Sareb contaba con una plantilla de 314 empleados, un 62% más que en 2013. Como elemento diferenciador, el personal de la compañía aporta al proyecto una experiencia media por empleado de 16,8 años en varios sectores, destacando sobre todo, en el financiero e inmobiliario.

El incremento de plantilla vino determinado por la lógica contratación de personal propio en una organización con la dimensión de Sareb, por el volumen de activos a gestionar, en proceso de creación y la evolución estratégica y de negocio de la sociedad durante el ejercicio, que ha requerido de puestos adicionales a los previstos inicialmente.

#### Códigos de conducta y pautas de comportamiento

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

El **Código de Conducta** de Sareb, aprobado en abril de 2013, es una manifestación de la cultura de la compañía, en la que se establecen los compromisos que se consideran necesarios para satisfacer las expectativas y demandas de este proyecto empresarial.

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

El Código establece, entre sus estándares éticos, el respeto a los derechos humanos y a la dignidad de las personas y “el trato equitativo y la erradicación de cualquier actitud discriminatoria por razón de origen étnico, credo o ideología política, sexo, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad o ciudadanía, estado civil o situación familiar, o por su estatus económico”.

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

#### Formación

Como parte del compromiso con sus empleados, Sareb combina acciones formativas para el puesto de trabajo con otras generalistas, que fortalecen la cualificación de los empleados para acometer sus actividades.

En 2014, se han impartido cursos de formación a todos los empleados en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales, Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo y Protección de Datos por un total de 1.898 horas.

#### Convenio Colectivo:

Todos los trabajadores de Sareb están acogidos al Convenio Colectivo del Sector Oficinas y Despachos, aprobado en resolución del 17 de mayo de 2010.

#### Código Ético / Conducta:

El párrafo 16 del Código de Conducta establece claramente los valores de Sareb en el que se incluye: “el trato equitativo y la erradicación de cualquier actitud discriminatoria por razón de origen étnico, credo o ideología política, sexo, edad, discapacidad,

orientación sexual, nacionalidad o ciudadanía, estado civil o situación familiar, o por estatus económico.

#### [Enlace a Código Conducta Sareb](#)

#### Política de Relaciones con Terceros:

El Consejo de Administración de Sareb ha aprobado una Política de Relaciones con Terceros que pretende asegurar que resulten incuestionables la imparcialidad y rigor que garantizan los procedimientos internos de que Sareb se ha dotado.

Esta política se ha plasmado en un Protocolo de Relaciones con Terceros que guiará la actuación de los empleados y directivos de la Compañía en los casos antes indicados.

En general, se considera que estamos ante una Relación con Terceros cuando un sujeto con especial relevancia y capacidad de influencia, o acceso privilegiado a Sareb, se dirige a Sareb en nombre propio o en representación de individuo o colectivo, solicitando la adopción de una decisión, sea estrictamente de negocio, contratación, o selección, o en general, pretende entablar relación con la sociedad, que pudiera beneficiarle a él o a un tercero.

Todos los empleados están sujetos a la obligación de comunicar al Departamento de Regulación la existencia de una potencial Relación con Terceros, a través de los cauces habilitados al efecto, para su seguimiento. El Departamento de Regulación evaluará si concurren los elementos para aplicar el Protocolo de Relaciones con Terceros, y notificará al comunicante y a la persona que lo contactó su aplicación.

#### [Enlace a documento Relaciones con Terceros y Relaciones Singulares](#)

#### Integración de personas con discapacidad:

Actualmente Sareb está trabajando para cumplir con los requisitos exigidos por la LISMI (Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos).

### Cumplimiento de la Ley LISMI:

El marco normativo es la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos, que establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%. La LISMI pretende, entre otros objetivos, impulsar y fomentar la integración laboral de personas con discapacidad.

### Sensibilización Interna sobre No Discriminación e Igualdad de Oportunidades:

El Código de Conducta es la referencia en materia de igualdad de oportunidades también en lo relativo a la inserción de personas con discapacidad.

### Creación de Canal de Denuncias:

Desde 2013, Sareb ha establecido el mecanismo, interno y externo, a través del Canal de Denuncias, para facilitar la comunicación de situaciones de las que pudiera derivarse el incumplimiento de una norma y de actuaciones éticamente cuestionables. A través de este medio se tiene acceso a las reclamaciones de los empleados en cuestiones de discriminación. Durante 2014, no se ha recibido ninguna denuncia por esta vía.

### Comunicación

Durante el ejercicio, Sareb desarrolló un Plan de Comunicación Interna y definió nuevos canales y herramientas con el objetivo de compartir información sobre las estrategias y evolución de los negocios, las políticas sobre las que sustentan los comportamientos de la organización y la creación de ámbitos colaborativos que promuevan entornos de trabajo más eficaces y creativos.

Así, Sareb compartió comunicaciones con sus empleados para informar sobre cambios organizativos, incorporaciones, acuerdos con empresas externas,

convocatorias, documentación disponible en la intranet, aplicación de políticas, etc.

Asimismo, abordó el desarrollo de una nueva intranet, que incluye el apartado del Portal del Empleado, con avanzadas funcionalidades, que estará completamente operativa a mediados de 2015.

Además Sareb realizó encuentros en grupos para informar sobre políticas y celebró dos nuevos encuentros internos 'Somos Sareb', una plataforma de encuentro de todos los empleados en la que se comparte, en un entorno informal, información y experiencias interdepartamentales, así como el balance y los objetivos del año y la importancia de los comportamientos corporativos, sustentados en los valores y principios de compañía.

En 2014, Sareb realizó su primera Encuesta de Satisfacción 2014/2015, tras cumplir dos años como organización.

## Radiografía personal Sareb 2014

% Hombres / mujeres	62/48
% Titulados	85
% Fijos	90
% Promoción interna	22

### Conciliación familiar y laboral:

Sareb ha aprobado políticas que permiten una mejor conciliación de vida laboral y familiar. Desde mayo de 2014 se puede realizar una jornada ininterrumpida los viernes que permite que los empleados finalicen su jornada laboral el viernes a las 16:00.

### Política de Seguridad y Salud en el trabajo:

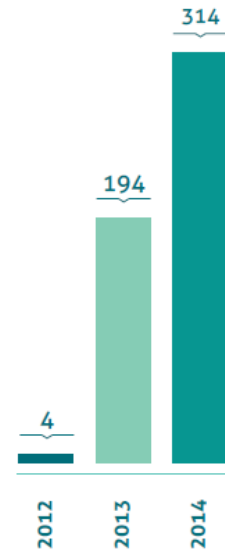
Sareb cuenta con un Plan de prevención de riesgos laborales como la herramienta a través de la cuál se integra la actividad preventiva en su sistema general de gestión, comprendiendo tanto al conjunto de las actividades como a todos sus niveles jerárquicos.

### Accidentes laborales:

Sareb ha definido en el marco de su política de seguridad y salud en el trabajo los principales riesgos a los que se enfrentan sus empleados en el ejercicio habitual de sus funciones. Además, ha diseñado documentos específicos en relación con los riesgos en los puestos de trabajo e indicaciones para el caso de incendio.

## Evolución plantilla Sareb 2012-2014

---



GRUPO DE INTERÉS

# PROVEEDORES Y *SERVICERS*





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

Dentro del marco establecido para crear relaciones estables con sus proveedores, en sus procesos de contratación y adquisición, Sareb valora especialmente a quienes comparten sus estándares éticos.

Todos los proveedores que quieran tener relaciones con Sareb tienen que pasar por un proceso de homologación en el que se analiza la solvencia económica, que cumpla con los criterios de prevención de blanqueo de capitales además de de los requisitos técnicos del concurso.

La Política de Compras de la compañía establece que en el procedimiento de homologación de proveedores, se incluya una declaración jurada, con el objetivo de cubrir posibles incompatibilidades o conflictos de interés. Asimismo, en el caso de proveedores relevantes, es obligatoria la adhesión al Código de Conducta de Sareb en el que se pone de manifiesto la adhesión de Sareb a la iniciativa del Pacto Mundial. La compañía informa a los proveedores de la existencia de un Canal del Empleado donde poner de manifiesto cualquier acción cuestionable.

Durante el segundo semestre de 2014, el departamento de Compras impulsó la automatización de la firma de documentación a través de **SharePoint**, mejorando la eficiencia del proceso de contratación y aumentando la trazabilidad de los documentos.

El departamento de Compras, asimismo ha participado en el Proyecto Íbero, tanto en la definición del Modelo Objetivo de Compras, así como en la valoración de las distintas opciones presentadas.

La actividad del departamento de Compras de Sareb en 2014 se concretó de la siguiente manera:

- La gestión de un total de 1.679 proyectos de compra.
- Invitación a más de 700 proveedores a participar en diferentes procesos.
- Firma de 517 contratos.
- Homologación de 154 proveedores.
- Emisión de cerca de 1.500 pedidos en SAP, lo que representa más de 5 pedidos por día laborable.

Como se ha comentado anteriormente, en diciembre de 2014 se ha adjudicado el servicio de administración, gestión y venta de sus activos a los nuevos *Servicers*: Haya Real Estate, Altamira Asset Management, Servihábitat y Solvia.

Durante 2015 tendrá lugar el “Proyecto Híspalis”, que conllevará la migración de más de 169.461 activos a los distintos *Servicers*. Por tanto, será a partir de 2015 cuando se establecerá los mecanismos de relación con los nuevos *Servicers*, no siendo objeto de este Informe de Progreso de 2014.

Realizar compras a proveedores que cumplan con los Derechos Humanos:

Sareb, en sus procesos de contratación y adquisición valora especialmente a quienes comparten sus estándares éticos, y establece casos en que se obliga la suscripción al contenido de su Código de Conducta como condición necesaria para optar a la prestación de servicios a la Compañía.

Evaluación del departamento de compras:

La política de compras establece los criterios de evaluación de proveedores a través de una fase de seguimiento del contrato. El objetivo de seguimiento de los proveedores es la mejora continua; identificar desviaciones y aplicar medidas correctoras en la ejecución de los servicios por parte de terceros, así como servir de ayuda en la toma de decisiones sobre futuras contrataciones. Alcanza a los principales proveedores de bienes y servicios de Sareb. Este seguimiento se realizará para aquellos proveedores con facturaciones al año superiores a 200.000 euros y para todos aquellos que participen en proyectos internos corporativos, independientemente de la cuantía.

GRUPO DE INTERÉS

# ACCIONISTAS Y BONISTAS



Sareb evalúa su desempeño y rinde cuentas de diversas formas ante sus accionistas y bonistas sobre la evolución de sus actividades y el cumplimiento de su mandato legal.

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

El Consejo de Administración de Sareb aprobó la Política de Conflictos de Intereses y Operaciones Vinculadas en marzo de 2013, que regula las situaciones en las que se pueda producir una colisión entre los intereses de la compañía y los de alguno de sus consejeros o de personas vinculadas a éste.

La web del accionista se ha actualizado en 2014 con cuatro informes de gestión, además del informe

semestral del ejercicio, y unas 20 noticias de actualidad sobre la compañía.

El accionariado de Sareb y el detalle de los inversores en bonos de la sociedad están incluido en el capítulo V en el apartado de Información Financiera/Estructura Financiera de la Memoria Anual 2014.

Satisfacción de expectativas:

Debido a las particulares características de Sareb, la sociedad interpresa la gestión sostenible no como una manera de asegurar de asegurar su propia supervivencia, dado que deberá desaparecer antes de noviembre de 2027, sino como un forma de beneficiar a su entorno. La gestión sostenible y responsable en Sareb implica transformar en una realidad el mandato que se le ha encomendado de manera que pueda crear valor para la sociedad en su conjunto, además de incluidos sus accionistas.

En el apartado de Vivienda y Sociedad se detalla la deuda amortizada por Sareb en el ejercicio 2014.

GRUPO DE INTERÉS

# SUPERVISORES



Sareb evalúa su desempeño y rinde cuentas de diversas formas ante las autoridades y la Sociedad en general, sobre la evolución de sus actividades y el cumplimiento de su mandato legal. La compañía se compromete a mantener un diálogo permanente con las autoridades encargadas de su supervisión y seguir fielmente sus recomendaciones y requerimientos.

Para ello:

- Hace públicos sus principales políticas y procedimientos, esto es, los criterios con que

conduce sus negocios y operaciones y la forma en que los administra y controla;

- Difunde información relevante sobre su desempeño a través de: Informes Semestrales de Actividad, Memorias Anuales e información pública sobre sus operaciones e hitos más relevantes.

En el apartado de Información General se incluye más información sobre el régimen de supervisión de Sareb.

GRUPO DE INTERÉS

# VIVIENDA Y SOCIEDAD



Sareb ha establecido como objetivo estratégico el compromiso con la responsabilidad corporativa como una manera de desarrollar su mandato, mediante la gestión de sus activos y funciones, de forma sostenible y responsable, para la Sociedad y sus grupos de interés.

Las actuaciones de Sareb en el ámbito social deben realizarse sin menoscabo del objetivo de negocio asignado.

La compañía, sin embargo, no es ajena a la coyuntura socioeconómica que atraviesa el país y ha definido una Política de Vivienda Social, como marco de referencia para identificar los pilares sobre los que debe establecer su actuación en esta materia y la base para inspirar planes de acción y procedimientos, que aseguren una óptima gestión de su actividad, mientras promueve espacios de diálogo y acciones que faciliten el acceso a una vivienda social a colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión.

La actuación de Sareb en materia de vivienda social se asienta en los siguientes principios:

- Identificar las demandas sociales y desarrollar y promover marcos de actuación y proyectos que permitan paliar situaciones de exclusión social entre colectivos desfavorecidos.
- Estar abiertos al diálogo con grupos de interés, que propongan un marco de relación constructivo y respetuoso, que permita la consecución de los objetivos empresariales mientras se cubren las expectativas sociales.
- Analizar y promover fórmulas de cesión temporal a las administraciones regionales y locales - organismos con competencia en materia de vivienda social- de un número determinado de viviendas en régimen de alquiler asequible para su gestión con colectivos necesitados.
- Explorar opciones de colaboración con agentes y representantes del tercer sector (ONGs, Fundaciones, etc.), que permitan la definición de un marco de actuación estable y la entrega

de un número determinado de viviendas, en régimen social y temporal, para colectivos especiales.

- Cumplir con la obligación y responsabilidad de gestión que tiene conferida y velar por la titularidad de cada uno de los activos traspasados, asegurando la necesaria protección y seguridad, tanto de personas como de bienes.
- Denunciar y poner en conocimiento de las autoridades competentes ocupaciones ilegales de inmuebles completos; activos claves para la compañía, destinados a su comercialización y puesta en valor con el objetivo de seguir contribuyendo al cumplimiento de su mandato.
- Estudiar, negociar y buscar alternativas para resolver casos particulares de antiguos propietarios que residen en la que fue su vivienda, personas que han ocupado ilegalmente un inmueble o inquilinos arrendados en situación de morosidad antes de plantear y ejecutar un desahucio.
- Proteger a los colectivos en situación de especial vulnerabilidad (menores, ancianos, enfermos o personas discapacitadas), y facilitar su acceso a una vivienda digna.
- Mantener una estrategia de comunicación honesta y transparente con sus grupos de interés en la estrategia y el desarrollo de las acciones de la compañía en este ámbito.

En este ámbito, durante el ejercicio, Sareb ha avanzado en este compromiso con diversas actuaciones, alineadas con su mandato último, en la medida en que representan una devolución a la Sociedad de las ayudas recibidas:

- Aprobación por parte del Consejo de Administración de la cesión a las Comunidades Autónomas de 2.000 viviendas para destinarlas a alquiler asequible.



- El 14 de julio, Sareb suscribió un convenio con la Agencia de la Vivienda de la Generalitat de Cataluña para la cesión en usufructo de 600 viviendas.
- Tramitación de un convenio (suscrito el 5 de febrero de 2015) con la Comunidad de Aragón de la cesión de 80 viviendas para viviendas asequibles.
- Acuerdo alcanzado con la Xunta de Galicia (suscrito el 17 de febrero de 2015) para la cesión de 50 viviendas para alquileres asequibles.
- Sareb ha mantenido contactos con el resto de Comunidades Autónomas con el mismo objetivo y se encuentran en fase de negociación avanzada convenios en Cantabria, el País Vasco y Murcia. Asimismo, prevé extender la búsqueda de soluciones en colaboración con fundaciones u otras instituciones sin ánimo de lucro con experiencia en este ámbito.

#### Acuerdos de cesión de uso.

Sareb, en cumplimiento de su compromiso con el entorno social, atiende la solicitud que diversos Ayuntamientos y Asociaciones Vecinales le han dirigido, y ha acordado con ellos la cesión temporal de uso de algunos de sus activos. Algún ejemplo de estas cesiones son la cesión de terrenos en el ámbito PERI IV de A Guarda en Pontevedra a la Asociación Vecinal Cultural y Deportiva “O Cancelón”, de terrenos en el AEI 10 “San Juan” en Ferrol a la Asociación de Vecinos de San Xoan de Filqueira O Bertón”, y del solar ubicado en la calle Aldealengua, nº 2 de Zamora a la Asociación Empresarial Provincial de Industriales Feriantes de Zamora (INFEZA).

#### Acuerdos de Financiación.

Sareb han firmado acuerdos con varias entidades financieras distintas de las cedentes para facilitar el crédito hipotecario a los interesados en comprar activos de la sociedad. Así, Sareb ha suscrito convenios

que contemplan líneas de financiación de hasta 1.000 millones de euros, vigentes hasta el 31 de diciembre de 2014, con posibilidad de ser prorrogado.

El ámbito de aplicación de estos convenios es la financiación de la compra de inmuebles de Sareb y de activos vinculados a créditos promotor (residencial y no residencial para ambos casos), así como activos singulares. Además, estas entidades también podrán dar hipotecas para la adquisición de activos transferidos por Sareb a otro vehículo, como los Fondos de Activos Bancarios (FAB) o que constituyan la garantía de préstamos promotores en manos de Sareb.

Sareb ha firmado convenios con Banco Santander, CaixaBank, Banco Sabadell, Banco Popular, Kutxabank, Caja Rural, Bankinter, ING, UCI y BBVA.

Con el objetivo de satisfacer el Mandato encomendado a Sareb del minimizar el coste para el contribuyente y cumplir con su papel como pieza clave de la reestructuración financiera Española Sareb trabaja para cancelar la deuda emitida como contrapartida a los activos que recibió y que cuentan con el aval del Estado español. De esta forma Sareb presta un servicio fundamental con la Sociedad Española.

#### Cancelación de la Deuda.

Durante el ejercicio 2014, y hasta febrero de 2015, Sareb ha amortizado un total de 3.416 M€.

En conjunto, en los dos primeros ejercicios se han cancelado 5.700 M€, más del 11% de la deuda total, que ha quedado situada en cerca de 45.527 M€ a cierre del año.

GRUPO DE INTERÉS

# RESPECTO AL ENTORNO



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

Los principios que rigen su actuación en esta materia son:

- Prioridad de la calidad en la ejecución de servicios y obras, eliminación de costes sin valor añadido y aplicación de las medidas necesarias para prevenir y corregir los impactos negativos que pudiera tener su actividad.
- Orientación hacia las actividades preventivas sobre las correctivas.
- Sensibilización y formación de sus empleados sobre la conservación del Medio Ambiente.

Asimismo, la compañía trabaja en la mejora de los procesos internos para el cumplimiento de los

procesos de respeto al Medio Ambiente y prevención de la contaminación, fomentando la búsqueda de soluciones innovadoras y eficaces.

La compañía dispone, en todos los puntos de impresión y copia, de contenedores de papel reciclado y ha colocado carteles informativos para la formación en el uso responsable de los recursos.

Asimismo, fomenta con diferentes iniciativas el uso eficiente de los recursos energéticos y de electricidad en sus oficinas.

Con la intención de concienciar a los empleados en el uso responsable de los recursos se ha implementado un sistema de control del volumen de impresiones mediante lectores de tarjeta que permite conocer en todo momento el número de impresiones enviadas por cada empleado y el total por departamento y área.



# ANEXO GRI-G4 CORE/COMPREHENSIVE

En esta edición de la memoria hemos decidido adaptar, por primera vez, el modelo de reporting a las directrices de la versión G4 (de conformidad esencial) del estándar de reporting de Global Reporting Initiative.

Para completar la información del Informe de Progreso, a continuación se detallan los siguientes indicadores de G4.

## INDICADORES GRI 4

CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
------	--------	--------	----------------------

## CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES - GRI 4

### Estrategia y análisis

G4-1	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión.	6	
G4-2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	11-12	

### Perfil de la organización

G4-3	Nombre de la organización	8	
G4-4	Principales marcas, productos y/o servicios	8	
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización	2	
G4-6	Países donde opera la organización y nombre de aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica en asuntos relacionados con la sostenibilidad objeto de la memoria	10	
G4-7	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	9	
G4-8	Mercados a los que se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	10-28	
G4-9	Tamaño de la organización, indicando: número de empleados; número de operaciones; ventas netas o ingresos netos; y cantidad de productos o servicios que se ofrecen. capitalización, y cantidad de productos o servicios que se ofrecen.	8	
G4-10	Número de empleados por contrato laboral y sexo; Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo; Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores externos y sexo; tamaño de la plantilla por región y sexo; Parte del trabajo de la organización desempeñado por trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien trabajadores externos: Cambios significativos en el número de trabajadores.	33-34	
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	32	
G4-12	Describir la cadena de suministro de la organización	36	
G4-13	Cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización	9-36	

CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
<b>Participación en iniciativas externas</b>			
G4-14	Cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	14	
G4-15	Lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado	12	
G4-16	Lista con las asociaciones y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	20	
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>			
G4-17	a) Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes. b) Informar de si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria	N/A	En el Informe de Progreso no aparecen terceras entidades en los estados financieros. Para conocer detalles sobre los accionistas puede consultarse la Memoria Anual en: <a href="#">Enlace a Memoria Anual 2014</a>
G4-18	a) Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto. b) Cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el Contenido de la memoria	24	
G4-19	Lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	10-11	
G4-20	Indique la cobertura dentro de la organización de cada aspecto material	11	
G4-21	Indique el límite fuera de la organización de cada aspecto material	11	
G4-22	Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas	N/A	No se han producido reformulaciones de información aparecida en la anterior Memoria
G4-23	Señale todo cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores	N/A	Esta Memoria es la primera que se realiza conforme a la metodología GRI
<b>Participación de los grupos de interés</b>			
G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización	8	
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	10	
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés y su frecuencia	17-19	
G4-27	Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización	18	

CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
<b>Perfil de la Memoria</b>			
G4-28	Período objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario)	10	
G4-29	Fecha de la última memoria (si procede)	10	
G4-30	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	10	
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria	8	Contacto: <a href="mailto:luis.alaejos@sareb.es">luis.alaejos@sareb.es</a>
<b>Índice de GRI</b>			
G4-32	a) Opción «de conformidad» con la Guía que ha elegido la organización b) Índice de GRI de la opción elegida c) Referencia al informe de Verificación externa, si lo hubiere	48	
<b>Verificación</b>			
G4-33	a) Política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria b) Alcance y el fundamento de la verificación externa c) Relación entre la organización y los proveedores de la verificación d) Órgano superior de gobierno o alta dirección que ha sido partícipe de la solicitud de verificación externa para la memoria de sostenibilidad de la organización	N/A	No se ha realizado una verificación externa de la Memoria
<b>Gobierno</b>			
G4-34	Estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales	19-20	
G4-35	Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social	22	
G4-36	Existencia en la organización de cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno	22	
G4-37	Descripción de los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales Si se delega dicha consulta, señalar a quién y describir los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno	14, 20	
G4-38	Describir la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités	21	

CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
G4-39	Indicar si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describir sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición	21	
G4-40	Describir los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero	20	
G4-41	Describir los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses Indicar si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés	40	

#### **Papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los propósitos, los valores y la estrategia de la organización**

G4-42	Describir las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización	19	
-------	--	----	--

#### **Evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno**

G4-43	Señalar las medidas que se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales	14, 40	
G4-44	a) Describir los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indicar si la evaluación es independiente y la frecuencia que se lleva a cabo. Indicar si se trata de una autoevaluación. b) Describir las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con la dirección de los asuntos económicos, ambientales y sociales; entre otros aspectos, indicar como mínimo si ha habido cambios en los miembros o en las prácticas organizativas	10, 20	
G4-45	a) Describir la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señalar el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida. b) Indicar si se efectúan consultas a los grupos de interés para utilizar en el trabajo del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	10, 42	
G4-46	Describir la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales	20	



CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
G4-47	Indicar con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social	20	

#### Funciones del órgano superior de gobierno en la elaboración de la memoria de sostenibilidad

G4-48	Indicar cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los Aspectos materiales queden reflejados.	10	
-------	---	----	--

#### Funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, ambiental y social

G4-49	Describir el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno	20	
G4-50	Señalar la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describir asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas	20	

#### Retribución e incentivos

G4-51	a) Describa las políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección. b) Relacionar los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales del órgano superior de gobierno y alta dirección	<a href="http://www.sareb.es">www.sareb.es</a>	Puede encontrarse en: <a href="#">Enlace a Política de Retribuciones 2014</a>
G4-52	Describir los procesos mediante los cuales se determina la remuneración. Indicar si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señalar cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización	<a href="http://www.sareb.es">www.sareb.es</a>	Puede encontrarse en: <a href="#">Enlace a Política de Retribuciones 2014</a>

#### Ética e integridad

G4-56	Describir los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos	12-16, 20, 29	Puede encontrarse en: <a href="#">Enlace a Código de Conducta de Sareb</a>
G4-57	Describir los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento	18, 34	
G4-58	Describir los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda	29, 33, 36	





Red Pacto Mundial España  
WE SUPPORT

Paseo de la Castellana, 89  
8ª Planta 28046 Madrid

+34 91 556 37 00  
[www.sareb.es](http://www.sareb.es)