



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

INFORME DE PROGRESO 2015



Network Spain
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	4
02	Perfil de la Entidad	7
03	Metodología	27
04	Análisis	29
	Clientes	31
	Empleados	34
	Proveedores y <i>Servicers</i>	39
	Accionistas y Bonistas	43
	Supervisores	45
	Vivienda y Sociedad	47
	Respeto al Entorno	51
05	Compatibilidad GRI-G4	54



CARTA DE RENOVACIÓN DEL COMPROMISO

Madrid, 1 de diciembre de 2016

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

Estimado Sr. Pes:

2015 ha sido un año trascendental para el devenir de la entidad en los años que restan hasta cumplir su mandato, ya que Sareb ha debido afrontar dos retos de gran relevancia. El primer desafío ha sido la integración en el proyecto de los cuatro *servicers* inmobiliarios – Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihavitat y Solvia – que nos acompañarán los próximos años en el proceso de desinversión de nuestra cartera. El segundo gran hito consiste en la necesaria aplicación del nuevo marco regulatorio para la valoración de nuestros activos aprobado por el Banco de España.

La migración de activos hacia las plataformas de los nuevos socios, supuso que durante 2015 se hayan abordado 15 migraciones en paralelo, equivalentes a la mitad de las realizadas por la banca española en los últimos siete años. En el transcurso de esta iniciativa cambiaron de manos más de cuatro millones de documentos y más de 350.000 llaves de inmuebles. Los equipos involucrados han resuelto con éxito un desafío sin precedentes en la historia de España, que ahora da paso a las exigencias de un nuevo tiempo en la gestión de nuestros activos.

La entrada en vigor de la nueva circular contable del Banco de España ha tenido un impacto sobre la cuenta de resultados y los recursos propios de la sociedad, obligando a realizar una especial revisión del plan de negocio, desembocando en la conversión en capital de 2.171 millones de euros de la deuda subordinada.

Este compromiso cristalizó en la creación del Área de Responsabilidad Social Corporativa en julio de 2015. De esa manera se impulsa la puesta en marcha de políticas y programas específicos de carácter social que pueden ser desarrolladas por personal destinado exclusivamente para ello.

En paralelo al cumplimiento del mandato de Sareb, durante 2015 se ha potenciado la política de cesión de viviendas en régimen de alquiler asequible, y se han duplicado hasta las 4.000 viviendas el volumen de activos disponibles para los convenios con Comunidades Autónomas y Ayuntamientos. Una vez finalizado el ejercicio 2015, la colaboración con la Administración llega ya a ocho Comunidades Autónomas y se ha ampliado también a grandes ayuntamientos, beneficiando directamente a más de 6.200 personas. Sareb ha sido capaz de establecer un modelo de colaboración con las administraciones que funciona.

Con el propósito de incentivar el desarrollo de políticas en materia de la Responsabilidad Social en el entorno económico de Sareb, los departamentos de Compras y el área de Responsabilidad Social Corporativa han incluido un nuevo factor en el sistema de selección de proveedores que tendrá en cuenta criterios de RSC. En concreto, este procedimiento se aplicará a aquellos proveedores que facturen más de 75.000 euros, y que concentran más del 93% del volumen de contratación de Sareb.

Se trata de una iniciativa que valorará los aspectos relacionados con las políticas en materia de Responsabilidad Social Corporativa de los proveedores. El nivel de actividad de los proveedores en esta materia tendrá un peso del 5% en la matriz de selección de proveedores, en tanto que las cuestiones técnicas y el precio seguirán siendo los factores clave.

Sareb desarrolla su actividad, de acuerdo a su mandato desinversor, con el objetivo de cumplir su compromiso de devolución de la deuda inicial de 50.781 MM€. Evitando que se active el aval público que mantiene nuestra deuda senior.

A finales del ejercicio 2015, y desde el comienzo de su actividad, Sareb ha logrado amortizar 7.305 MM€, reduciendo la deuda inicial en un 14,38% y quedando la deuda pendiente en 43.476 MM€.

Si Sareb cumple con su mandato en el plazo establecido, supondrá un ahorro de 1.092,13 € por cada español. La reducción de la deuda alcanzada a finales del año 2015 significa un ahorro de 157,11 € por español.

La compañía desarrolla su trabajo teniendo presente el compromiso con los distintos grupos de interés, fomentando la transparencia, el entendimiento y la cooperación con ellos, poniendo a su disposición diferentes canales de comunicación para satisfacer así sus expectativas. Durante este ejercicio es importante destacar la extensión del servicio de *Sareb Responde* a los nuevos *servicers* para la gestión de peticiones de clientes, que ha dado lugar a un total de más de 27.300 contactos, correspondiendo más de la mitad de ellos a contactos con clientes particulares.

Además de todo lo expuesto anteriormente, 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 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).

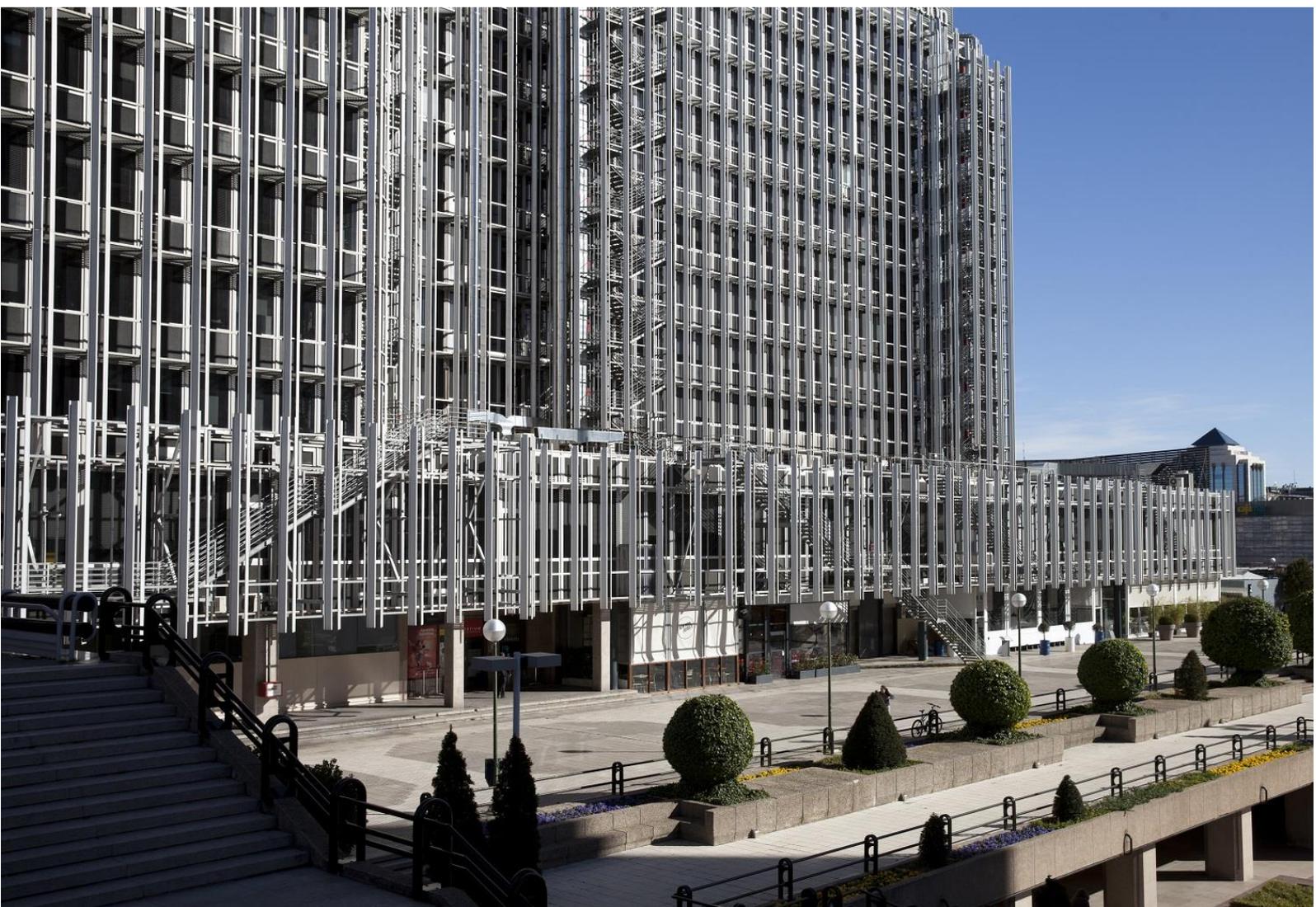
Un año más Sareb tiene el placer de renovar nuestro compromiso en la implantación de los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y publicamos el presente Informe de Progreso para poner en valor los avances que desde Sareb estamos realizando en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales,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

Como avanzaba al inicio, los retos superados en 2015 van a condicionar de forma importante nuestro devenir en los próximos años, elevando aún más si cabe la exigencia de gestión y el esfuerzo de todos los que integramos la compañía. No me cabe duda de que con el apoyo de nuestros accionistas y la dedicación y trabajo de nuestros equipos podremos solventar las dificultades y cumplir el mandato encomendado a Sareb a la vez que se mantienen los compromisos asumidos con nuestros grupos de interés.

Atentamente,



Jaime Echegoyen



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

Nombre del máximo cargo ejecutivo
Jaime Echegoyen Enríquez de la Orden

Persona de contacto
Gaspar Gonzalez-Palenzuela González-
Villegas

Número de empleados directos
352 (a 31 de diciembre de 2015). 141 de ellos
son mujeres y 211 hombres.

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 42.991 millones de euros en activos, a diciembre de 2015, el 72,63% de los cuáles son activos financieros (préstamos y créditos al promotor) y un 27,36% activos inmobiliarios (producto terminado, obra en curso y suelo). Respecto a la cartera de activos inmobiliarios, el 47,90% de los más de 105.410 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)
3.886 (Total Ingresos ejercicio 2015).

Ayudas financieras significativas recibidas del gobierno (millones de euros):
Durante el ejercicio 2015 no se ha recibido ayuda financiera del Gobierno.

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

Sociedad, accionistas y bonistas, supervisores, clientes e inversores, trabajadores, proveedores y *servicers*.

Nota aclaratoria:

Clientes

Sareb entiende que sus clientes son, por una parte, los compradores e interesados (ya sea pertenecientes al canal minorista – *Retail*- o mayorista), inversores institucionales y, por otra, sus acreditados (los deudores de los préstamos propiedad 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 acometió durante 2014 y 2105 un proceso de profesionalización de la gestión de la cartera de activos financieros e inmobiliarios recibida en 2012 y 2013. La venta de sus plataformas inmobiliarias que muchas de las entidades cedentes llevaron a cabo, junto con el vencimiento de contratos aceleró este proceso, que ha provocado la aparición en el mercado español de nuevos gestores profesionalizados.

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.

La consecución de estos acuerdos, con una vigencia de entre cinco y siete años, permitió

a Sareb adjudicar a los nuevos *servicers* la administración y venta de 177.000 activos, entre inmuebles y créditos, aunque para ello era necesario acometer un complejo proceso de migración tecnológica, que se desarrolló entre febrero de 2015 y abril de 2016.

Nota: en el apartado de *Servicers* dentro de los distintos grupos de interés se facilita más información relativa a los *servicers*. (Página 40 del Informe de Progreso).

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 bajo 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 6 reuniones en 2015.

Sareb elabora un informe al finalizar el primer semestre del año y otro anual al final del ejercicio 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).

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). 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.

El compromiso de entendimiento y la cooperación con sus grupos de interés, cristalizó en julio de 2015 con la creación del Área de Responsabilidad Social Corporativa, que reporta directamente al Presidente, cuyo objetivo es impulsar la puesta en marcha de políticas y programas específicos articulados a partir de la Política de Responsabilidad Social Corporativa de la entidad.

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 definido los asuntos más significativos a incluir en el Informe de Progreso? Sareb está finalizando la elaboración de su Plan Director de RSC, para el que se elaboró un estudio para determinar formalmente el listado de temas relevantes ya identificados en el diálogo constante con los grupos de interés.

¿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

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 y anuales sobre su actividad, sometidos anualmente al Informe de Cumplimiento de un experto independiente. En el ejercicio 2015 se ha mantenido dicha iniciativa y se ha puesto a disposición del público, a través de la web corporativa de Sareb (www.sareb.es), en la pestaña específica para la difusión de los aspectos relacionados con RSC, los [Informes de Progreso](#) redactados desde el ejercicio 2013.

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 2015

Ciclo de presentación del Informe de Progreso Anual (Última memoria de Progreso del ejercicio 2014)

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, en el plazo máximo de 15 años, 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 rinde cuentas acerca del cumplimiento de su mandato ante las autoridades y la sociedad en general a través de sus informes, comparecencias públicas, notas de prensa y contacto con medios de comunicación. Asimismo, hace públicas las políticas y procedimientos que rigen su actividad. Sareb evalúa su desempeño y rinde cuentas ante las autoridades y la Sociedad en general, acerca de sus actividades y el cumplimiento de su mandato legal. La compañía se compromete a mantener un diálogo permanente con las autoridades encargadas de su supervisión y seguir fielmente sus recomendaciones y requerimientos.

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

actuaciones ordinarias al juicio crítico de los diferentes actores de los mercados en que opera y del público en general.

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

En 2015, Sareb ha comparecido públicamente para explicar sus resultados, ha participado en 51 eventos y encuentros, ha emitido 27 comunicados y sus directivos han concedido 18 entrevistas o encuentros con medios de comunicación.

Compromiso con el entorno social. Sareb trabaja para alcanzar un óptimo equilibrio entre sus valores empresariales y las expectativas sociales. En este sentido, apoya la labor de las administraciones públicas en el ámbito de la vivienda social para los colectivos más vulnerables con la cesión a Comunidades Autónomas y Ayuntamientos de más de 2.000 viviendas en régimen de alquiler asequible. Además, se compromete a la aplicación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al que está adherido.

Compromiso con la ética y el buen gobierno. Sareb mantiene un compromiso firme en materia de gobierno corporativo de forma que ha adoptado una normativa más estricta que la aplicable a una sociedad anónima. La compañía cuenta, también, con un Código de Conducta que refleja la cultura

corporativa de la empresa y los compromisos y pautas que deben regir la actuación de la sociedad.

Compromiso con los grupos de interés. La responsabilidad de Sareb supone el traslado de sus valores a una serie de compromisos con sus grupos de interés: los ciudadanos, su equipo, sus proveedores y empresas colaboradoras, sus inversores y sus empresas deudoras.

Compromiso con el medio ambiente. Sareb se compromete a respetar y proteger el medio ambiente, de acuerdo con los principios y actitudes contenidos en su política específica de gestión medioambiental aprobada en 2014.

La compañía está adherida desde 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

La singularidad del objeto social de Sareb y el interés público de su actividad han propiciado el despliegue de una amplia normativa interna inspirada en las mejores prácticas de gobierno corporativo aplicable a las sociedades cotizadas, e incluso más estricto que el régimen normativo aplicable a una sociedad anónima estándar.

La compañía ha desarrollado un [Código de Conducta](#) exigente, cuyos estándares éticos se fundamentan en los valores que enmarcan la 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.

El régimen interno de Sareb contempla, entre otras particularidades, 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. Asimismo, en materia de retribuciones de los administradores, señala la exigencia de contar con una política de retribuciones y emitir un [informe anual](#) al respecto, que debe ser sometido a votación por la Junta. Adicionalmente, los miembros del Consejo de Administración deben cumplir unos requisitos de profesionalidad, honorabilidad y experiencia específicos. La compañía también ha adoptado, dada la trascendencia de su acción, 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 2015, esta política se ha aplicado en 36 ocasiones, 24 de ellas en el segundo semestre.

Más allá de su régimen normativo de gobierno corporativo, Sareb continúa 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 depende funcionalmente del Consejo de Administración, a través del Comité de Auditoría, y reporta al presidente de la compañía en el desempeño diario de sus funciones. Su labor tiene 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 la compañía;
- 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 estructura de la Función de Auditoría Interna descansa en tres elementos clave:

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

En los primeros años de Sareb se ha iniciado el desarrollo de un modelo de control de riesgos, estructurado a través del sistema de control interno de la compañía impulsado

por las áreas de control (formadas por las funciones de Control Interno, Cumplimiento, Riesgos y Auditoría Interna).

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

El programa integra las actividades acordadas con los departamentos de auditoría interna de las entidades gestoras de los activos de Sareb sobre la base del

orden de prioridades resultantes de la metodología.

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 requerimientos que se derivan para la función de Auditoría, como consecuencia de la publicación de la Circular de Banco de España que regula aspectos relativos a los criterios de valoración de los activos de Sareb y su proceso de formulación de Cuentas Anuales.

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

SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE NORMAS ÉTICAS (SCISNE)

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

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](#), actualizado por el Consejo de Administración en su sesión del 27 de mayo de 2015, para adaptarlo a los cambios realizados en la sociedad.

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

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

En él se establecen:

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

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

- El 30 de marzo de 2015 se publicó una modificación del Código Penal, con entrada vigor el 1 de julio, que recoge importantes novedades que deben ser consideradas en los modelos de prevención: se incorporan nuevos delitos, se modifican las consideraciones de algunos y se establecen nuevos requerimientos de carácter organizativo y operativo.
- En este contexto, el 22 de junio de 2015, se aprobó por el Órgano de Control Interno (OCI) el nuevo Manual de Prevención y Detección de Riesgos Penales con las modificaciones precisas para adaptarse a los cambios del Código Penal y los cambios organizativos y de gestión de activos realizados en la Sociedad. Esta actualización, precedida por la validación del modelo llevada a cabo por un experto a finales de 2014, ha permitido disponer de un contraste del sistema, basado en el riesgo residual e integrado en el mapa de riesgos de la compañía, lo que hace posible una distribución clara de funciones y responsabilidades y la existencia un catálogo de controles eficaces;
- El 27 de febrero de 2015 se emitió el informe definitivo del examen del experto externo del modelo de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, que regula el artículo 26 de la Ley 10/2010 y que debe ajustarse a lo establecido por la

Orden EHA/2444/2007. El informe del examen realizado no arroja ninguna rectificación ni propuesta de mejora en este ámbito que deba ser implantada por la sociedad;

- Durante 2015 se ha trabajado con los *servicers* con la finalidad de alinear sus políticas y procedimientos de prevención, detección y gestión de conflictos de intereses con los estándares de Sareb en esta materia. Se han priorizado especialmente las cuestiones relativas al uso inadecuado de información privilegiada y, en este sentido, se han implantado refuerzos adicionales que garanticen que la concurrencia competitiva en todos los procesos que convoca, 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;
- La estrategia de gestión del riesgo reputacional aprobada por el Comité de Auditoría en septiembre de 2014 busca evitar el riesgo reputacional por contagio, derivado de mantener relaciones de negocio con personas que tengan su prestigio dañado por hallarse inmersos en una investigación o en un proceso penal. Dicha estrategia ha sido completamente desplegada en 2015, junto con los principios y prevenciones en esta materia, que a su vez han sido trasladados a los

procedimientos de los *servicers* para su puntual cumplimiento;

- En materia de protección de datos, en 2015, se ha cerrado la auditoría prevista en los artículos 96 y 110 del Reglamento de desarrollo de la LOPD. El informe del auditor externo se emitió sin salvedades. Sareb ha continuado revisando y adaptando sus manuales y procedimientos para adecuarlos a la transformación derivada del traspaso de la gestión de sus activos y datos asociados a los *servicers*. Asimismo, ha supervisado que éstos realizan una gestión de los datos personales y la información conforme a la legalidad y las instrucciones emitidas por la compañía;
- En lo relativo a la aplicación de la [Política y Protocolo de Relaciones con Terceros](#) (antes denominada Relaciones Singulares), durante 2015 se ha aplicado a 8 expedientes y se ha trasladado a los *servicers* los requerimientos a cumplir en esta materia. Sobre la aplicación del Protocolo se informa regularmente al OCI, que reporta al Comité de Auditoría.

En relación a los aspectos regulatorios, durante el ejercicio, Sareb ha trabajado en la detección y análisis de normativa con impacto en la compañía, promoviendo la adaptación más favorable a los intereses de la entidad y, por tanto, de los contribuyentes. En ese sentido, ha formulado alegaciones y emitido informes sobre proyectos legislativos que impactan en su negocio.

A lo largo del ejercicio, Sareb ha dado respuesta a las preguntas parlamentarias formuladas por el Congreso de los Diputados, el Senado y los parlamentos autonómicos sobre su actividad y el cumplimiento de la regulación.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LOS RIESGOS (SCIR)

Este mecanismo comprende los procedimientos de control para mitigar los riesgos de carácter operacional (fallos en procesos, personas o sistemas), derivados de los procesos de negocio y de soporte, sin incluir los derivados de la información financiera.

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

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

En el segundo semestre, se continuó con el criterio metodológico ya implantado y se ha puesto a disposición de Control Interno una herramienta para gestionar los mapas de riesgos, ya sea en su sede de Sareb como en los *servicers*, que estará plenamente operativa en los seis primeros meses de 2016. El mapa de procesos corporativos es un punto de partida importante en la implantación del modelo de control a través de la identificación de eventos de riesgo, determinando si existen controles para mitigarlos o definiendo aquellos que deben ser implantados.

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

En cuanto al trabajo en el entorno de los *servicers*, se ha continuado con la implantación del modelo de control mediante:

- La constitución de equipos de control interno en cada plataforma;
- La celebración de sesiones de la Comisión de Control Interno con cada uno de ellos;
- La realización de controles de nivel 2 sobre dichos riesgos bajo la supervisión de Sareb.

Adicionalmente, se ha avanzado en la implantación y difusión del recién creado Grupo de Incidencias de Gestión, cuyos principales objetivos son la identificación, declaración, registro, análisis y resolución de los riesgos que se materializan en la operativa del día a día. Todo ello con la

misión de enriquecer uno de los pilares fundamentales de Sareb, el esquema de control.

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

En lo referente a los eventos de riesgo asociados al proceso de generación de la información financiera, durante el primer semestre, se han incorporado determinados eventos y sus correspondientes controles mitigantes al inventario de riesgos, a través de un sistema de control más avanzado.

Se han ejecutado todos los controles de nivel 2, sin priorizar en función de su riesgo inherente, que tienen impacto en la elaboración de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2015.

Durante el segundo semestre, se han ejecutado una selección de controles con el fin avanzar en la revisión de todos los controles que se deben realizar durante el primer trimestre de 2016, antes del cierre de las cuentas anuales de 2015.

Adicionalmente, se ha empezado con la identificación de los controles a implantar para el cumplimiento por parte de Sareb de la [circular de 5/2015 de 30 de septiembre](#), por la que se desarrollan los requerimientos contables para la compañía, a raíz de la publicación en el Boletín Oficial del Estado el 2 de octubre de 2015. Estos controles deberán ejecutarse durante el primer trimestre de 2016.

GRUPO DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS (GGCR)

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

Además, se han mantenido las primeras sesiones del Grupo de Gestión y Control de Riesgos, de acuerdo con la Política de Gestión y Control de Riesgos en vigor. En estas primeras sesiones, se ha elevado el mandato de validar por parte de expertos externos la metodología de los diferentes modelos que participan en la valoración de los activos de Sareb, así como la necesidad de crear documentación metodológica específica para la gestión de los riesgos de primer nivel identificados en la compañía.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Tras la aprobación del marco normativo de Sareb durante 2014 y de sus políticas generales, se hacía necesario avanzar en la aportación de un mayor nivel de detalle que permitiese concretar y hacer operativas las directrices emanadas de dichas políticas. En este contexto, la compañía ha continuado con las tareas de elaboración de los procedimientos e instrucciones que establecen su modelo de trabajo, asegurando la implementación de la

estrategia y el establecimiento de un adecuado entorno de control.

Con el objetivo básico de poner en marcha el modelo de relación con los *servicers*, durante 2015 se han definido, desarrollado y aprobado los procedimientos de negocio que dan soporte a las exigencias derivadas del contrato Íbero y que establecen las bases de actuación en la gestión de los activos que realizarán los nuevos gestores. En paralelo, se ha trabajado en su implantación mediante sistemas automatizados de gestión de procesos que aseguren el cumplimiento de las políticas e instrucciones de Sareb y doten de control a todas las operaciones.

De este modo, la normativa de Sareb está distribuida en más de 200 documentos internos (políticas, procedimientos, notas técnicas, etc.) y externos (instrucciones operativas de gestión y guías funcionales principalmente) que, establecen el modelo operativo y los principios que deben regir la actividad de la compañía.

La correcta difusión de este marco normativo está apoyada por un espacio específico en la intranet de la entidad denominado *Normasite*, donde se recopila y pone a disposición de todos los empleados la última versión del compendio regulatorio vigente.

Indique cómo la entidad incorpora las sugerencias 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:

En 2015, el servicio de **Sareb Responde** siguió consolidándose como una herramienta fundamental para atender y resolver dudas, quejas o consultas que llegan a la compañía desde distintos canales.

La herramienta se puso en marcha como solución tecnológica para poder realizar el seguimiento y obtener la trazabilidad de cada gestión solicitada. Su utilización, además, se ha extendido a los nuevos *servicers* para la gestión de peticiones de clientes.

Durante el ejercicio, se atendieron un total de 27.372 contactos, con un promedio de 2.281 gestiones mensuales; un volumen que triplica el registrado en 2014. El canal telefónico sigue siendo el más utilizado.

Con respecto al perfil de cliente que contacta con el servicio de Sareb Responde, un 51% corresponden a particulares, un 34% a empresas y un 15% a administraciones públicas, frente al 65%, al 28% y al 5% que representaron respectivamente, el año anterior.

En lo que respecta a la tipología de las consultas:

- Un 32% corresponden a intereses comerciales (particulares y empresas), relacionados con la

adquisición de algún tipo de inmueble;

- Un 20% solicita información general sobre activos y titularidad;
- Un 14% corresponde a llamadas relacionadas con asuntos de mantenimiento, como el requerimiento de limpieza de suelos, solicitud de arreglo por desperfectos en vivienda e incidencia con algún suministro (luz, agua, gas...);
- Un 13% de llamadas han estado relacionadas con la comunidad de propietarios, petición de regularización de recibos de la comunidad, convocatorias de juntas, etc.;
- Un 6% de las consultas fueron sobre activos financieros: información sobre el estado del préstamo o petición de amortización total o parcial del mismo, así como sobre la adquisición de algún activo financiero;
- Un 4% de llamadas denunciaron ocupaciones en activos de Sareb o fueron de personas que solicitaron regularizar las ocupaciones;
- El resto de tipologías (10%) están relacionadas con temas de alquileres, proveedores que quieren colaborar con Sareb, facturas impagadas, etc.

Sareb Responde se ha convertido en un modelo de gestión multicanal y en el único punto de contacto entre cliente y *servicers*.

La progresiva integración de la actividad de los *contact center* de cada uno de los *servicers* a esta herramienta de gestión, permitirá obtener una foto real y completa de todas las peticiones de clientes y, con ella, mejorar el servicio, su eficacia y la imagen pública de la compañía.

Sareb mantiene una vía abierta de comunicación con sus acreditados, lo que le permite mantener un contacto constante de diálogo y negociación. Durante el ejercicio, Sareb ha gestionado 9.017 propuestas de promotores.

En 2015, Sareb ha seguido desarrollando desde el área de Comunicación, su Plan de Comunicación Interna y ha lanzado 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, aplicación de políticas, documentación corporativa, etc.

Asimismo, completó y amplió las funcionalidades de su intranet (*InSareb*), que incluye el apartado del Portal del Empleado. La compañía siguió profundizando en formatos de encuentros, como los que explican el trabajo desarrollado por los departamentos en sesiones presenciales o '*Somos Sareb*', una plataforma de encuentros en la que

participan todos los empleados y en la que se comparte, en un entorno informal, información de la compañía y experiencias interdepartamentales, así como el balance del año y los objetivos de la organización.

Durante el año, Sareb lanzó una nueva herramienta de comunicación: *Planeta Sareb*. Se trata de una *newsletter* interna que elabora con el apoyo de los equipos de comunicación de los cuatro *servicers* y en la que se incluye la evolución de proyectos conjuntos, la presentación de profesionales de cada una de las plataformas de gestión y el día a día de un modelo de gestión que ha transformado la manera de trabajar de la organización y sus socios.

En 2015, la web del accionista se ha actualizado con 11 informes de gestión, además del informe semestral del ejercicio, y más de una veintena de noticias de actualidad sobre la compañía.

Además, impulsa contactos habituales con medios de comunicación y utiliza sus canales propios, con el objetivo de trasladar a la Sociedad la evolución de su actividad.

En 2015, Sareb ha comparecido públicamente para explicar sus resultados, ha participado en 51 eventos y encuentros, ha emitido 27 comunicados y sus directivos han concedido 18 entrevistas o encuentros con medios de comunicación.

La compañía mantiene, además, un diálogo con supervisores nacionales e internacionales y se reúne periódicamente con la Comisión de Seguimiento (seis veces en 2015), así como con las instituciones internacionales (Comisión Europea, Banco Central Europeo y Fondo Monetario Internacional). Durante 2015 se han

mantenido 2 reuniones multilaterales con FMI, Banco Mundial y Banco Central Europeo, una bilateral con el Banco Central Europeo, una bilateral con el Fondo Monetario Internacional y se ha impartido una conferencia ante el Banco Central Europeo.

Ha tenido lugar dos comparecencias en sede parlamentaria, una ante la comisión de Economía del Congreso y otra ante la Comisión de Economía del Senado.

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 que se reúne para la deliberación y acuerdo sobre asuntos de su

competencia, y el Consejo de Administración.

Durante 2015, el Consejo de Administración ha estado integrado por 14 miembros, cinco de ellos independientes: Antonio Merino García, Emiliano López Atxurra, Isidoro Lora-Tamayo Rodríguez, José Poveda Díaz y Luis Sánchez- Merlo Ruiz.

El resto del Consejo lo forman ocho consejeros dominicales, en representación de los principales accionistas de la sociedad -Remigio Iglesias Surribas, Rodolfo Martín Villa, Antonio Massanell Lavilla, Enric Rovira Masachs, José Ramón Montserrat Miró, el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (representado por Jaime Ponce Huerta), Rafael de Mena Arenas y Francisca Ortega Hernández-Agero-, y un ejecutivo, el presidente de la entidad Jaime Echegoyen.

Tras la renuncia presentada por Belén Romana en enero de 2015, el Consejo de Administración nombró presidente a Jaime Echegoyen y durante el ejercicio no se ha cubierto la vacante de consejero delegado. Asimismo, el Consejo registró las renunciaciones de la consejera dominical Ana Sánchez Trujillo, el consejero independiente José Ramón Álvarez-Rendueles y los consejeros dominicales Antonio Trueba y Miguel Montes.

La Junta General Ordinaria, reunida el 14 de abril, 10 de junio y 25 de noviembre, nombró en su sustitución al Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria como consejero dominical, representado por Jaime Ponce Huerta; Antonio Merino García, como consejero independiente; Francisca Ortega Fernández-Agero, como consejera

dominical; y Enric Rovira Masachs, como consejero dominical.

Con posterioridad al cierre del ejercicio 2015, el consejero Remigio Iglesias presentó su renuncia con efectos 1 de abril de 2016. A fecha de cierre de este informe, el Consejo de Administración de Sareb ha sometido a la Junta General la propuesta de nombramiento de Javier García-Carranza como consejero dominical en representación de Banco Santander.

Los candidatos han sido elegidos siguiendo los criterios de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo en función de sus competencias, conocimientos y experiencia; atendiendo a la dedicación y disponibilidad necesarias; y tras analizar la inexistencia de posibles incompatibilidades.

Asimismo, se ha valorado que los candidatos fuesen personas de reconocida honorabilidad comercial y profesional.

En 2015, el Consejo de Administración se ha reunido en 20 ocasiones y ha examinado un total de 150 asuntos, con asistencia regular por parte de los consejeros que, en caso excepcional de ausencia por causa justificada, han delegado su voto en otro consejero.

El Consejo de Administración de Sareb cuenta con dos comités, el de Auditoría y el de Retribuciones y Nombramientos, ambos presididos por consejeros independientes. Durante 2015, estos Comités se han reunido en 10 y 11 ocasiones, respectivamente. La estructura y reglas de funcionamiento, así como las principales funciones del Consejo y de 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).

Además, Sareb cuenta con los llamados Comités de Apoyo, integrados por representantes del equipo directivo y por representantes de los accionistas, 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.

Durante 2015, 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, así como los mecanismos de información al Consejo sobre este aspecto.

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.

En julio de 2015 fue creada el Área de Responsabilidad Social Corporativa, cuyo objetivo es impulsar la puesta en marcha de políticas y programas específicos articulados a partir del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa de la entidad. Este plan, actualmente en fase de desarrollo y cuya finalización y aprobación por el Consejo de Administración está prevista para el cierre de 2016, definirá el marco de actuación de las iniciativas de Sareb en este ámbito.

Organigrama

A continuación 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”.

Sareb ha asumido su compromiso con la realidad socioeconómica y ha desarrollado diversos programas destinados a los colectivos más desfavorecidos, entre los que destaca el Programa de ayuda a la vivienda social, desarrollado conjuntamente con las Comunidades Autónomas para, a través de sus políticas de vivienda social, contribuir a paliar la situación de colectivos en riesgo de exclusión.

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

Durante 2015 se ha alcanzado una serie de hitos en este sentido que están detallados en el capítulo de Sociedad.

En 2015, Sareb ha renovado su compromiso con la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact).

Sareb, como empresa adherida, se ha comprometido a trabajar en favor de la implementación de los Diez Principios de Naciones Unidas, basados en la defensa de los derechos humanos, el cumplimiento de la normativa laboral, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción para conseguir un futuro más sostenible para las personas, la sociedad y el medio ambiente.



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	NORMAS LABORALES	MEDIOAMBIENTE	ANTICORRUPCIÓN
			
16	6	4	7
Desafíos u Oportunidades contemplados	Desafíos u Oportunidades contemplados	Desafíos u Oportunidades contemplados	Desafíos u Oportunidades contemplados



CANTIDAD DE EMPRESAS EN TU SECTOR

23



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 con las que trabaja directamente para conseguir la reducción de su exposición crediticia y, con ella, su mandato.

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 comercialización competitivos y transparentes en todos sus canales de venta y articula los mecanismos para que estos procesos de desinversión, especialmente los mayoristas por la envergadura de los paquetes, se desarrollen bajo los más exigentes estándares.

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

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

Esta área ha estado muy activa en la participación de reuniones y eventos con fondos de inversión y especialistas del mercado durante el ejercicio, entre los que destacan MIPIM, Inmofondos, SIMA y GRI Madrid, que han servido a la compañía para exponer sus estrategias en venta de carteras.

También para descubrir las nuevas tendencias de los fondos de inversión y sus expectativas.

La compañía ha estado muy activa también con inversores y asesores en sus comunicaciones de cambios y adaptaciones organizativas, así como en las implicaciones de éstos en el área de venta institucional, orientados al trato preferencial sobre el inversor. 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 cierre de 2015, Sareb contaba con casi 15.700 empresas deudoras, en gran parte pequeñas y medianas empresas. La relación con este colectivo es clave para la consecución de la misión desinversora de Sareb y para la reactivación sostenida de la actividad empresarial de estas entidades. Por ello, la compañía mantiene un **diálogo abierto** con el objetivo de favorecer negociaciones y ciertas disposiciones de crédito, así como daciones en pago y otras fórmulas de conversión.

Durante el ejercicio, Sareb ha gestionado 9.017 propuestas de promotores. Adicionalmente, mantiene la gestión directa de aquellas operaciones que pueden considerarse singulares por la tipología de los activos o las particularidades del acreditado.

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

Canal Ético

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

Entre sus actuaciones, se encuentra la de verificar que se ha realizado una adecuada difusión del Canal Ético y que en los *servicers* existan procedimientos que aseguren la identificación, análisis y comunicación a Sareb de cualquier denuncia relacionada con la gestión y administración de los activos.

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

Canal de denuncias

Sareb tiene establecido, un [Canal de Denuncias](#) previsto en el Código de Conducta, abierto a empleados de Sareb y a empleados de los *servicers*, mediante el que pueden cumplir con la obligación de poner en manifiesto cualquier actuación cuestionable, entendiendo como tal aquella que:

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

Una normativa interna regula el funcionamiento del canal, la tramitación y resolución de las mismas dentro del Departamento de Auditoría.



GRUPO DE INTERÉS
EMPLEADOS

Una de las características más singulares de Sareb se encuentra en la optimizada estructura de la compañía en relación con el volumen de activos que gestiona. Esta estrategia es clave para el desarrollo de un mandato de desinversión en un período de tiempo limitado, que conlleva la constitución de una organización ágil, capaz de adaptarse progresivamente a la evolución de la cartera. Un portfolio de activos que, con el paso del tiempo, irá reduciendo su tamaño y cambiando su composición, con un mayor peso de los inmuebles y uno menor de los préstamos.

Disponer de 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, lo que requiere a su vez un notable esfuerzo de coordinación.

Atracción y retención 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 profesional a través de herramientas y políticas que van más allá de la retribución. Algunas de ellas son la formación, el crecimiento en responsabilidades y la experiencia laboral en un Proyecto trascendente y crítico para la recuperación del Sistema financiero español.

A cierre de 2015, la plantilla media de Sareb estaba integrada por 352 personas (incluidos los empleados fijos y temporales), un 33% más que en el mismo período del año anterior. Este incremento de plantilla media, 81 personas durante el ejercicio, viene determinado principalmente por dos grandes hitos:

- La lógica contratación de personal objetivo propio de una organización de esta dimensión en continuo proceso de transformación y con un nuevo planteamiento de negocio tras la sección de nuevos gestores, los *servicers*;
- El proceso de evolución de la organización interna llevado a cabo por la compañía en el

primer cuatrimestre del 2015, que ha requerido la creación de puestos adicionales.

Como elemento diferenciador, la plantilla de la compañía aporta al proyecto una experiencia media de 17,21 años en varios sectores.

Desarrollo organizativo y gestión del talento

Durante 2015, Sareb ha implantado un modelo de negocio avanzado orientado a los *servicers*, que ha implicado una nueva estructura organizativa, con la creación de nuevas áreas organizativas y la transformación de algunas de las existentes.

Como parte importante de este desarrollo organizativo, y dentro del marco de las políticas y procedimientos de gestión del talento, se ha implementado la nueva **política de promoción interna** con criterios objetivos y conocida por toda la compañía, que ha dado la oportunidad de promocionar a 56 empleados; así como una política de oportunidades de carrera, que ha dado la posibilidad a 45 empleados de crecer en nuevos itinerarios, fomentando su desarrollo.

A lo largo del ejercicio, la compañía ha abierto 108 posiciones nuevas y ha incorporado a un número total de 66 nuevas altas en plantilla. Todo ello bajo los principios igualdad de oportunidades y no discriminación.

Adicionalmente, ha creado una nueva estructura del departamento de Gestión de Personas orientada al negocio, creando la figura del *Business Partner* para estar más cerca de las necesidades del día a día de los empleados y mejorar el desarrollo de cada miembro de Sareb.

Durante este ejercicio se han iniciado proyectos clave en esta materia:

- Desarrollo = “*Yo soy Talento Sareb*” + “*Sareb y Yo*” cuyos objetivos son el crecimiento personal y profesional de los empleados, así como detectar las necesidades de mejora para poder adaptar el plan de formación 2016 a cada uno de ellos.

- Segunda edición de “*Sareb Escucha*”, con el objetivo de escuchar las opiniones y sensaciones de los empleados sobre la compañía, consolidando un espacio de participación e impulsando acciones basadas en una visión realista y contrastada de la situación actual.
- Creación de “*Cultura Sareb*” para reforzar el compromiso y el orgullo de pertenecer a esta compañía, basándose en el compromiso con la misión, la visión de negocio y el rigor profesional, trabajando en equipo, con flexibilidad y adaptación, apoyando a los superiores y ejerciendo un liderazgo ejemplar.
- Gestión del Cambio, cuya misión principal es trabajar con las personas para ayudarlas a adaptarse a nuevos escenarios, para ello se han creado los “*Agentes del Cambio*”, que son personas destacadas de la organización que facilitan cualquier tipo de transformación dentro de la compañía a través de acciones deliberadas de sensibilización, información, monitorización, etc.

Códigos de conducta y pautas de comportamiento

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

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

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

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

Asimismo, el **Canal Ético de Sareb** es el mecanismo interno y externo para facilitar la comunicación de situaciones en las que pudiera derivarse el incumplimiento de una norma o actuaciones éticamente cuestionables. Durante el ejercicio, no se ha recibido ninguna denuncia por esta vía.

Formación

Como parte del compromiso con sus empleados, Sareb combina acciones formativas para el puesto de trabajo con otras generalistas, que fortalecen la cualificación de los empleados para acometer sus actividades. En 2015, se han impartido cursos de formación a todos los empleados en materias de prevención de riesgos laborales, prevención de blanqueo de capital y financiación del terrorismo y Ley de Protección de Datos.

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.

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.

Comunicación interna

En 2015, Sareb ha seguido desarrollando desde el área de Comunicación, su Plan de Comunicación Interna y ha lanzado 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, aplicación de políticas, documentación corporativa, etc.

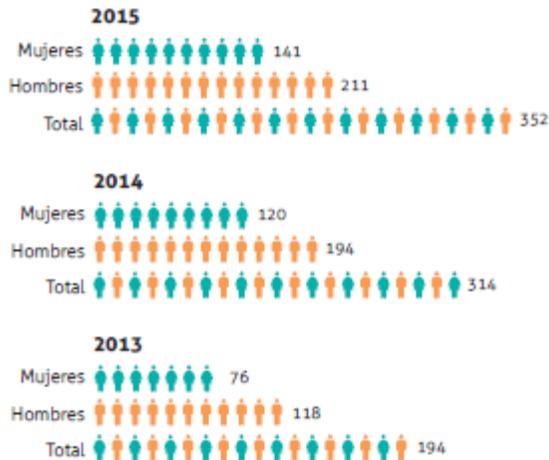
Asimismo, completó y amplió las funcionalidades de su intranet (*InSareb*), que incluye el apartado del Portal del Empleado. La compañía siguió profundizando en formatos de encuentros, como los que explican el trabajo desarrollado por los departamentos en sesiones presenciales o '*Somos Sareb*', una plataforma de encuentros en la que participan todos los empleados y en la que se comparte, en un entorno informal, información de la compañía y experiencias interdepartamentales, así como el balance del año y los objetivos de la organización.

Durante el año, Sareb lanzó una nueva herramienta de comunicación: *Planeta Sareb*. Se trata de una *newsletter* interna que elabora con el apoyo de los equipos de comunicación de los cuatro *servicersy* en la que se incluye la evolución de proyectos conjuntos, la presentación de profesionales de cada una de las plataformas de gestión y el día a día de un modelo de gestión que ha transformado la manera de trabajar de la organización y sus socios.

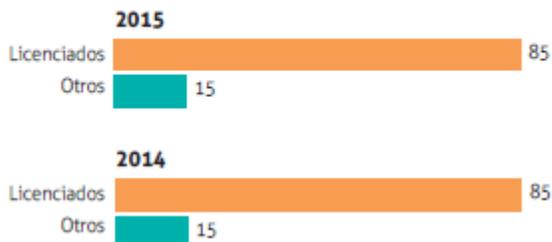
Composición de la plantilla:

A 31 de diciembre de 2015 la plantilla de Sareb está compuesta por 352 empleados, 211 de ellos hombres y 141 mujeres.

Evolución de la plantilla por categorías y género



Plantilla por titulaciones 2015 y 2014 (%)



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 cual se integra la actividad preventiva en su sistema general de gestión, comprendiendo tanto al conjunto de las actividades como a todos sus niveles jerárquicos. Todos los nuevos empleados realizan un curso de prevención en el momento de su llegada a la compañía.

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.

Conciliación familiar y laboral:

Durante 2015 Sareb ha implementado políticas y acciones que permiten una mejor conciliación de vida laboral y familiar. Se añade la posibilidad de flexibilizar el horario, permitiéndose iniciar el horario laboral entre las 8:30 y las 9:30, finalizando entre las 18:30 y las 19:30, como una medida a añadir a la jornada ininterrumpida los viernes que se implantó el 2014.



GRUPO DE INTERÉS

PROVEEDORES Y *SERVICERS*

Los nuevos *servicers*

En el momento de constitución de Sareb, a finales de 2012, se adoptó la decisión de suscribir acuerdos de gestión y administración con las nueve entidades que generaron el balance.

Meses más tarde, muchas de estas entidades vendieron sus plataformas inmobiliarias a terceros, permitiendo la aparición de nuevos gestores profesionalizados en el mercado. Esta circunstancia, unida al vencimiento de los contratos en diciembre de 2014, llevó a Sareb a una reflexión sobre el modelo de *servicing* y tecnológico óptimo (*Proyecto Colossus*). Finalmente se tomó la decisión de convocar un concurso para seleccionar a nuevos proveedores para la gestión de su balance en los años siguientes. El proceso de selección se desarrolló bajo los principios de concurrencia, transparencia y mejores prácticas en la adjudicación, al tratarse de un servicio crítico para la compañía, como es la gestión y administración de sus activos.

El concurso, que se denominó Íbero y contó con la supervisión de un auditor independiente, buscaba dotar a Sareb de un servicio profesional y eficiente para la gestión de sus activos. De esta manera, tras un largo proceso competitivo en el que participaron los principales operadores del mercado, la compañía adjudicó en noviembre y diciembre de 2014 el servicio de administración, gestión y venta de sus activos a cuatro *servicers*: Altamira Asset Management, Haya Real Estate, Servihabitat y Solvia.

La consecución de estos acuerdos, con una vigencia de entre cinco y siete años, permitió a Sareb adjudicar a los nuevos *servicers* la administración y venta de 177.000 activos, entre inmuebles y créditos, aunque para ello era necesario acometer un complejo proceso de migración tecnológica, que se desarrolló entre febrero de 2015 y abril de 2016.

Los contratos firmados con los *servicers* recogen compromisos específicos para dotar de un mayor dinamismo a la actividad comercial, realizar una

gestión más atenta de los suelos y potenciar el mercado minorista, un ámbito que Sareb considera estratégico.

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

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

A cierre de 2015, la cartera que gestionan los cuatro socios es la siguiente:

- La cartera adjudicada a Altamira representa el 29% del valor de los activos de Sareb y está integrada por 49.000 inmuebles y préstamos al promotor, originados por Catalunya Caixa, BMN y Caja3.
- Haya gestionaba a cierre de 2015 un paquete de 49.500 préstamos vinculados al sector inmobiliario originados por Bankia y adquiridos posteriormente por Sareb, que suponen el 39,7 % del valor de los activos de la cartera total.
- Servihabitat gestiona 32.000 inmuebles y créditos de NCG, Liberbank y Banco de Valencia (18,7% del valor de la cartera)
- La gestión de Solvia se realiza sobre una cartera de 46.500 activos, inmuebles procedentes de Bankia, así como préstamos e inmuebles adquiridos a Banco Gallego y Banco Ceiss, que representan un 12,6% del valor de los activos totales.

El paso de la gestión de los activos desde las antiguas entidades cedentes hasta los nuevos *servicers* desencadenó un proceso transformador en Sareb, que derivó lógicamente en cambios organizativos. Así, se creó un área de Transformación Global, destinada a

asegurar una migración ordenada de las carteras adjudicadas y una transición adecuada de los antiguos a los nuevos gestores. Durante 2015, Sareb ha acometido un reto especialmente complejo, denominado *Proyecto Híspalis*, que ha supuesto la migración de los activos, a los que se asocian más de cuatro millones de documentos y 352.000 llaves.

Híspalis ha requerido, además, el desarrollo de más de 20 sub-proyectos, la participación de unos 200 profesionales de Sareb y la coordinación con las más de 1.000 personas que gestionan los activos en los *servicers*.

Para facilitar la adaptación al nuevo modelo de comercialización, centrado en los *servicers*, Sareb reorganizó durante el primer semestre del año su estructura y creó tres direcciones generales: Desarrollo Corporativo y Asuntos Legales, Recursos Globales, y Negocio.

La dirección general de Negocio, a su vez, se ha estructurado en dos direcciones: una de Red, encargada de apoyar, dinamizar y hacer seguimiento del trabajo de los nuevos gestores; y otra de Productos y Servicios, responsable de fijar la estrategia comercial.

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

La gestión activa de los acreditados está orientada a recuperar el máximo valor de cada uno de los activos.

Para ello, hay que adaptar la estrategia de recuperación a la situación de cada uno de ellos, y tener en cuenta las particularidades de las operaciones, en concreto factores como el valor de las garantías, la solvencia del acreditado, su posición frente al resto del sistema crediticio, o la existencia o no de procedimientos judiciales o concursales abiertos. Ello permite definir una estrategia diferenciada en cada situación y escenario y en función de la posibilidad de llegar a acuerdos con el deudor.

Para conseguir la recuperación del valor de una inversión, Sareb utiliza estrategias diferenciadas en cada situación y escenario y cuenta con capacidad de adaptación, flexibilidad y rigor en la gestión.

La naturaleza de los préstamos adquiridos por Sareb – mayoritariamente préstamos promotores - explica que buena parte de la gestión esté relacionada, precisamente, con las garantías inmobiliarias. En general, se persigue evitar la incorporación de los inmuebles al balance de Sareb, favoreciendo los acuerdos con el deudor. Cuando no existe posibilidad de acuerdo, se buscan los mecanismos para la toma del control de las garantías.

Durante 2015, periodo en el que Sareb ha estado inmerso en pleno proceso de migración de los activos a los nuevos gestores, uno de los objetivos clave para la compañía ha sido mantener el dinamismo en la gestión de los acreditados, con el fin de no comprometer la capacidad de recuperación y garantizar un adecuado traspaso de responsabilidades desde las entidades cedentes que originaron la cartera a los nuevos gestores.

El modelo de trabajo con los *servicers* implica que todos los acreditados, independientemente del volumen de deuda, número de operaciones y complejidad, estén *carterizados*, es decir, que tengan un gestor al que esté asignada la responsabilidad de la gestión.

Todos los gestores tienen la exigencia de mantener un contacto recurrente con los deudores y de revisar la estrategia de recuperación con una periodicidad acorde a la situación del acreditado. De este proceso de seguimiento sistemático, se derivan las propuestas que los *servicers* elevan a Sareb y que permiten recuperar la inversión realizada.

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:

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), y asegurando la libre competencia sobre la base de la transparencia, trazabilidad y el fomento de la rotación y no concentración de proveedores.

En sus procesos de contratación y adquisición, Sareb valora especialmente a quienes comparten sus estándares éticos establecidos en su [Política de Proveedores](#) y los procedimientos de homologación de proveedores.

Durante 2015, el departamento de Compras ha cerrado importantes contratos y negociaciones, como el proyecto y dirección de obras de varios suelos, la comercialización y asesoramiento jurídico de varias carteras de activos, los contratos de soporte a la migración de los activos, la Auditoría de Cuentas, el concurso de tasadoras y valoradoras o la selección del nuevo *broker* de seguros.

Asimismo, ha trabajado activamente para continuar dando forma al *Proyecto Íbero*, en la definición de procesos y en las negociaciones con los *servicers* para acordar el listado de tarifas máximas de Mantenimiento, Seguridad y Certificaciones energéticas de aplicación a la gestión de los inmuebles.

En este ejercicio, Sareb ha alcanzado ahorros de 7,18 millones de euros, un 11% respecto al gasto comprometido.

En 2015, las actividades del departamento de Compras se resumen en:

- 1.787 expedientes de compra gestionados;
- 413 nuevos contratos firmados;
- 2.203 pedidos emitidos, lo que representa más de 8 pedidos por día laborable.

Homologación de proveedores en materia de RSC:

Durante el año, los departamentos de Compras y el área de Responsabilidad Social Corporativa han incluido un nuevo factor en el sistema de selección de proveedores, que tendrá en cuenta su compromiso con la RSC y que se implementará durante 2016.

Se trata de una iniciativa que valorará los aspectos relacionados con las políticas en materia de Responsabilidad Social Corporativa de los proveedores. El nivel de actividad de dichos proveedores en esta materia tendrá un determinado peso en la matriz de selección, en tanto que las cuestiones técnicas y el precio seguirán siendo los factores clave.

Entre los documentos que se analizarán destacan el Plan Director de RSC vigente, la memoria de RSC del último ejercicio, documentación acerca de la política de gestión medioambiental de la empresa y el Certificado ISO 14.000 /14.001, en caso de disponer de él. Además, los proveedores deberán adherirse al Código de Conducta de Sareb, así como manifestar su interés en colaborar con la compañía en las diversas políticas de RSC que desarrolle.

Sareb aplicará este procedimiento a todos aquellos proveedores que facturen más de 75.000 euros al año. En la actualidad, cuenta con 133 proveedores con una facturación superior a esta cantidad, que concentran el 93% del gasto total de la compañía.



GRUPO DE INTERÉS ACCIONISTAS Y BONISTAS

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

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

En 2015, la web del accionista se ha actualizado con 11 informes de gestión, además del informe semestral del ejercicio, y más de una veintena de noticias de actualidad sobre la compañía.

El accionariado de Sareb y el detalle de los inversores en bonos de la sociedad están incluido en el apartado

Estructura Financiera del capítulo Información Financiera de este Informe Anual 2015.

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 Sociedad se detalla la deuda amortizada por Sareb en el ejercicio 2015.



GRUPO DE INTERÉS SUPERVISORES

Las particularidades del modelo empresarial de Sareb hacen que esté sometida a un régimen especial de supervisión.

En este contexto, la compañía 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. Asimismo, se compromete a mantener un diálogo permanente con las autoridades encargadas de su supervisión y a 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 SOCIEDAD

Sareb mantiene un importante compromiso con la Sociedad española. El cumplimiento de su mandato en el plazo acordado de 15 años repercutirá en el conjunto de los ciudadanos, porque su consecución ayudará al saneamiento del sistema financiero sin ocasionar un coste adicional para los contribuyentes.

La compañía desarrolla su actividad mediante la gestión sostenible y responsable de sus activos, fomentando la transparencia, el entendimiento y la cooperación con sus grupos de interés, poniendo a su disposición diferentes canales de comunicación para promover un diálogo activo y satisfacer sus expectativas.

Este compromiso cristalizó en julio de 2015 con la creación del Área de Responsabilidad Social Corporativa, cuyo objetivo es impulsar la puesta en marcha de políticas y programas específicos articulados a partir del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa de la entidad. Este plan, actualmente en fase de desarrollo y cuya finalización y aprobación por el Consejo de Administración está prevista para el primer trimestre de 2017, definirá el marco de actuación de las iniciativas de Sareb en este ámbito.

Sareb ha asumido su compromiso con la realidad socioeconómica y ha desarrollado diversos programas destinados a los colectivos más desfavorecidos, entre los que destacan:

Programa de ayuda a la vivienda social

Desarrollado conjuntamente con las Comunidades Autónomas para, a través de sus políticas de vivienda social, contribuir a paliar la situación de colectivos en riesgo de exclusión.

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

Durante 2015 se han alcanzado los siguientes hitos:

- 5 de febrero de 2015: firma del convenio con la Comunidad de Aragón para la cesión de 80 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social y establecimiento contactos para analizar la posibilidad de cesión de otras 50 viviendas;
- 17 de marzo de 2015: firma del convenio con la Xunta de Galicia para la cesión de 50 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social
- 16 de junio de 2015: firma de la adenda al convenio firmado en 2014 con la Generalitat de Cataluña para la ampliación de la cesión en otras 300 viviendas, para llegar a un total de 900 dentro del programa de ayuda a la vivienda social
- 30 de julio de 2015: firma del convenio con el Gobierno Vasco para la cesión de 10 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social
- 15 de octubre de 2015: firma del convenio con el Gobierno Balear para la cesión de 75 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social
- 27 de octubre de 2015: firma del convenio con la Junta de Castilla y León para la cesión de 100 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social
- 11 de noviembre de 2015: firma del convenio con el Gobierno de Canarias para la cesión de 50 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social
- Acordado el contenido de los convenios y pendientes las firmas con Cantabria, Andalucía y Murcia, para la cesión de 470 viviendas
- Conversaciones avanzadas con los Gobiernos de Castilla La Mancha y la Comunidad Valenciana para la cesión de 350 viviendas dentro del programa de ayuda a la vivienda social.
- Reuniones con los gobiernos de Extremadura, Madrid, Asturias y Navarra para explorar la

posibilidad de establecer convenios dentro del mismo programa.

Programa de ayuda a circunstancias excepcionales

Es un programa desarrollado en colaboración con los ayuntamientos de grandes ciudades (determinadas según los criterios que establece la Ley 578/2003) para, a través de sus políticas sociales, contribuir a los programas destinados a paliar la situación de este tipo de colectivos.

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

Durante 2015 se han llevado a cabo:

- 16 de diciembre de 2015: firma del convenio con el Ayuntamiento de Barcelona para la cesión de 200 viviendas dentro del programa de ayuda a la emergencia social
- Acuerdo del contenido de los convenios de cesión de viviendas con los ayuntamientos de Córdoba y Madrid -este último firmado el 28 de enero de 2016- para la cesión de más de 300 viviendas.
- Reuniones con los ayuntamientos de Valladolid, Vigo y Zaragoza para explorar la posibilidad de establecer convenios dentro del mismo programa.

Con el objetivo de potenciar estos dos planes, el 29 de julio de 2015, el Consejo de Administración aprobó la dotación de 1.000 viviendas para el programa de colaboración con ayuntamientos y la ampliación en 1.000 viviendas de la dotación para el programa de colaboración con comunidades autónomas. En total, se han destinado 4.000 viviendas a este programa.

Del conjunto del parque de viviendas destinadas a fines sociales, Sareb ha comprometido ya un total de 1.765 viviendas y estima que más de 6.000 personas se podrán beneficiar del conjunto de acuerdos con las administraciones públicas.

Programa de Alquiler Alternativo Asequible

Es una iniciativa desarrollada por Sareb, en colaboración con comunidades y ayuntamientos, para proporcionar una solución habitacional alternativa cuando se detectan familias en situación de vulnerabilidad -con menores, personas mayores o personas con minusvalías a su cargo-, en cualquier proceso de recuperación de la posesión de los activos.

Este programa se articula mediante la paralización del proceso de recuperación y la activación de un procedimiento de mediación con los ocupantes del activo, que permite analizar la situación de vulnerabilidad de las familias y acordar la regularización en la misma vivienda o la reubicación en otra. Dicha regularización se materializa con la firma de un contrato de arrendamiento bonificado de hasta el 30% de los ingresos de la unidad familiar.

En el marco de los procesos de recuperación de la posesión, se han estudiado individualmente con el fin de llegar a un acuerdo de alquiler asequible, más de 260 propuestas.

Adicionalmente, Sareb trabaja en el desarrollo del programa de ayuda a los emprendedores diseñado en colaboración con los Ayuntamientos para ayudar a este colectivo a iniciar proyectos empresariales. Este apoyo se articulará mediante el arrendamiento bonificado de locales de negocio a los emprendedores que lo hayan solicitado a través de los programas municipales de ayuda.

Asimismo, se está definiendo el Plan Hogar Integral, un plan multiactor, que permitirá dotar a las viviendas cedidas a ayuntamientos del equipamiento necesario para su habitabilidad. En colaboración con otras empresas, se llevará a cabo la adecuación, contratación de suministros, colocación de mobiliario y electrodomésticos y dotación de menaje del hogar, para permitir el uso de la vivienda por parte de familias en situación de vulnerabilidad.

En línea con su compromiso social, la compañía atiende la solicitud de diversos ayuntamientos y asociaciones vecinales para la cesión temporal de uso de determinados activos.

Algunos ejemplos de estas cesiones son los terrenos en el ámbito “PERI IV” de A Guarda en Pontevedra a la Asociación Vecinal Cultural y Deportiva “*O Cancelón*”; los terrenos en el AEI 10 “San Juan” en Ferrol a la Asociación de Vecinos de San Xoan de Filqueira “*O Bertón*”, y el solar ubicado en la calle Aldealengua, nº 2 de Zamora a la Asociación Empresarial Provincial de Industriales Feriantes de Zamora (INFEZA).

Cancelación de la Deuda

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.

Hasta diciembre de 2015 Sareb ha amortizado un total de 7.300 MM€, y además su actividad ha permitido pagar 3.100 MM€ de intereses.

En conjunto, en los tres primeros ejercicios se ha cancelado más del 14% de la deuda total, que ha quedado situada en cerca de 43.476 MM€ a cierre del año.



GRUPO DE INTERÉS 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:

1. Prioridad de la calidad en la ejecución de servicios y obras, eliminación de costes sin valor añadido y aplicación de las medidas necesarias para prevenir y corregir los impactos negativos que pudiera tener la actividad.

Durante 2015, Sareb ha encargado el desarrollo de un análisis de consumos eléctricos de varios activos en explotación, o destinados a ello, con el fin de optimizar o reducir el gasto.

Pese a no ser un gran consumidor de energía eléctrica, la compañía pretende con ello aplicar políticas de eficiencia energética en la gestión de su patrimonio. Los activos inmobiliarios estudiados son de tipo hotelero y oficinas.

2. Orientación hacia las actividades preventivas sobre las correctivas

3. Realización de un mantenimiento preventivo de los equipos con el fin de que se garantice no sólo su funcionamiento, sino también el uso eficiente de energía y recursos.

4. El consumo de energía en una oficina supone la partida más controlable en el consumo y, por ello, Sareb ha puesto en marcha determinadas medidas orientadas a alcanzar un objetivo de ahorro en el gasto energético del 50%

La compañía ha instalado un automatizado en el apagado y encendido de los cuadros de luces de las plantas.

Desde la implantación de este sistema, a principios del primer semestre del 2015, se han reducido los costes y el consumo energético en un 23%, bajando la media de consumo por puesto de empleado y generando un ahorro en la facturación del suministro eléctrico.

5. Mejoras en las prácticas de impresión, incorporando la utilización por defecto de escalas de

grises e impresión a doble cara y la reducción del número de impresiones en papel.

En concreto, las medidas implantadas, entre las que se incluyen un control por usuario y departamento, han permitido reducir en un 24,8% la media de impresiones totales por empleado, así como incrementar en un 44% las impresiones a doble cara.

6. Aplicación de criterios ambientales en la elección sostenible de mobiliario de oficina.

Así, el mobiliario fabricado en madera proviene de bosques gestionados de forma ambientalmente correcta. Este tipo de materiales se identifican con los sellos de certificación maderera PEFC. De esta manera, se contribuye a la reducción del impacto negativo de la tala sobre la biodiversidad mundial.

7. Uso de productos que poseen una *ecoetiqueta* oficial, garantía de que cumplen con toda la serie de posibles requisitos ambientales a lo largo de su ciclo de vida, permitiendo además, hacer más visible el comportamiento ambiental de la compañía.

8. Sensibilización y formación de sus empleados sobre la conservación del medio ambiente

9. Compromiso de dar una nueva vida a los residuos, enviándolos a centros y organismos especializados donde se separan y se seleccionan para su reutilización.

Para ello, se han incorporado cubos de reciclaje en cada office de las plantas y se realizan campañas de sensibilización interna con empleados para promover la separación de residuos.

10. Sensibilización en las prácticas de impresión y descenso en el número de impresiones por empleado

La compañía dispone, en todos los puntos de impresión y copia, de contenedores de papel reciclado y realiza campañas informativas y de sensibilización para el uso responsable de los recursos.

11. Fomento, a través de diferentes iniciativas, del uso eficiente de los recursos energéticos y de electricidad en las oficinas.

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



ANEXO GRI-G4 CORE

En esta edición de la memoria se ha adaptado 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.	5-6	
G4-2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	8, 12-26	

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, 23	
G4-8	Mercados a los que se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	9-10, 31-33	
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.	8, 34-38	
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	37	
G4-12	Describir la cadena de suministro de la organización	40-42	
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	10, 23-24, 35-41	

CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
Participación en iniciativas externas			
G4-14	Cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	15-23	
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	12-14	
G4-16	Lista con las asociaciones y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	9-10, 23, 26, 32	
Aspectos materiales y cobertura			
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: Enlace a Memoria Anual 2015
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	10, 27-28	
G4-19	Lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	9-11	
G4-20	Indique la cobertura dentro de la organización de cada aspecto material	13-14	
G4-21	Indique el límite fuera de la organización de cada aspecto material	13-14	
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	No se han producido cambios significativos en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a anteriores Memorias
Participación de los grupos de interés			
G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización	9	
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	9-10	
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés y su frecuencia	21-23	
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	21-23	
CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión

Perfil de la Memoria			
G4-28	Período objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario)	11	
G4-29	Fecha de la última memoria (si procede)	11	
G4-30	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	11	
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria	8	Contacto: luis.alaejos@sareb.es

Índice de GRI			
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	54	

Verificación			
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	11	Los informes semestrales y anuales se someten al Informe de Cumplimiento de un experto independiente. Se aporta más información en: Enlace a Memoria Anual 2015

Gobierno			
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	23-25	
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	23-25	
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	23-26	
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	13-15, 21-23	
G4-38	Describir la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités	23-25	
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	24	

CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
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	24	
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	18, 24, 36-37	

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	15-20	
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, 23	
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.	13, 23	
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	19-20, 25	
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	19-20, 25	

CÓD.	Perfil	Página	Motivo de la Omisión
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	25	
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	25	
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	www.sareb.es	Puede encontrarse en: Enlace a Política de Retribuciones 2015
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	www.sareb.es	Puede encontrarse en: Enlace a Política de Retribuciones 2015
Ética e integridad			
G4-56	Describir los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos	12-19, 32-33	Puede encontrarse en: Enlace a Código de Conducta de Sareb
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	14-19, 32-33	
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	14-19, 32-33	

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

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS - GRI 4

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Desempeño económico

G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido	www.sareb.es	Se aporta más información en: Enlace a Memoria Anual 2015
G4-EC2	Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático y otros asuntos de sostenibilidad.	N/A	Del cambio climático y otros asuntos de sostenibilidad no se derivan consecuencias económicas significativas para la actividad de Sareb
G4-EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones	www.sareb.es	Se aporta más información en: Enlace a Memoria Anual 2015
G4-EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno	8	

Presencia en el mercado

G4-EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	www.sareb.es	Puede encontrarse en: Enlace a Política de Retribuciones 2015
G4-EC6	Proporción de altos directivos y todos los empleados directos, contratistas y subcontratistas procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.		La proporción de directivos locales es del 100%

Consecuencias económicas directas

G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	www.sareb.es	Se aporta más información en: Enlace a Memoria Anual 2015
G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	www.sareb.es	Se aporta más información en: Enlace a Memoria Anual 2015

Prácticas de adquisición

G4-EC9	Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales		No se considera significativa la contratación a proveedores no locales, teniendo en cuenta el ámbito nacional de actividad de Sareb.
--------	--	--	--

DIMENSIÓN AMBIENTAL

Materiales

G4-EN1	Materiales por peso, valor o volumen	52	
G4-EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	52	

Energía

G4-EN3	Consumo energético interno	140.504,32 KW	Equivalente a 399,16 KW/empleado
G4-EN4	Consumo energético externo	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN5	Intensidad energética	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN6	Reducción del consumo energético	22,85%	Respecto ejercicio 2014
G4-EN7	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	52	

Agua			
G4-EN8	Captación total de agua según la fuente	N/A	La sede de Sareb se encuentra en un edificio de oficinas que no es de su propiedad, y no se tiene acceso al dato de referencia
G4-EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	N/A	La sede de Sareb se encuentra en un edificio de oficinas que no es de su propiedad, y no se tiene acceso al dato de referencia
Biodiversidad			
G4-EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN14	Número de especies incluidas en la lista roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
Emisiones			
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (alcance 1)	No disponible	Durante el ejercicio 2015 no se ha registrado la huella de carbono
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (alcance 2)	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3)	No disponible	Durante el ejercicio 2015 no se ha registrado la huella de carbono
G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	No disponible	Durante el ejercicio 2015 no se ha registrado la huella de carbono
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero	No disponible	Durante el ejercicio 2015 no se ha registrado la huella de carbono
G4-EN20	Emisiones de sustancias que agotan el ozono	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN21	Nox, sox y otras emisiones atmosféricas significativas	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (alcance 1)	No disponible	Durante el ejercicio 2015 no se ha registrado la huella de carbono
Efluentes y residuos			
G4-EN22	Vertido total de aguas, según su calidad y destino	N/A	La sede de Sareb se encuentra en un edificio de oficinas que no es de su propiedad, y no se tiene acceso al dato de referencia
G4-EN23	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento	5,86 kg/empl.	Dato de papel destruido y reciclado por empleado
G4-EN24	Número y volumen totales de los derrames significativos	N/A	En 2015 no se han producido derrames que hayan sido objeto de sanción significativa.
G4-EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos i, ii, iii y viii del Convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentías procedentes de la organización	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb

Productos y Servicios			
G4-EN27	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	52	
G4-EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos	52	
Cumplimiento regulatorio			
G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	N/A	El importe total de las multas y sanciones durante 2015 no es significativo.
Transporte			
G4-EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal	No disponible	Durante el ejercicio 2015 no se ha registrado el impacto ambiental del transporte de materiales y personal.
General			
G4-EN31	Desglose de los gastos y las inversiones ambientales	No disponible	
Evaluación ambiental de los proveedores			
G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	42	
G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto	42	
Mecanismos de reclamación en materia ambiental			
G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	No disponible	
DIMENSIÓN SOCIAL			
PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO			
Empleo			
G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región	38	
G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad	35-38	
G4-LA3	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo		Se considera que no es un aspecto de riesgo, ya que en España se cuenta con legislación proteccionista al respecto de obligado cumplimiento
Relaciones entre los trabajadores y la dirección			
G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos		Se cumple la normativa laboral y el convenio aplicable a la actividad de Sareb
Salud y Seguridad en el trabajo			
G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral	38	

G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
Capacitación y educación			
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	8,47 horas	
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	35	
G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional	35	
Diversidad e Igualdad de oportunidades			
G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	24	
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres			
G4-LA13	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad	36	
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores			
G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	42	
G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto	42	
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales			
G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	∅	No se han recibido reclamaciones en este sentido a través del Canal de Denuncias durante el ejercicio 2015

DIMENSIÓN SOCIAL

DERECHOS HUMANOS

Inversión

G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	35-36	
G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados	∅	Durante 2015 no se ha impartido formación en relación con derechos humanos

No discriminación

G4-HR3	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas	∅	Durante 2015 no se han recibido denuncias por casos de discriminación
--------	---	---	---

Libertad de asociación y negociación colectiva

G4-HR4	Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos	42	Adhesión al Código de Conducta por parte del Proveedor
Trabajo infantil			
G4-HR5	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil	42	Adhesión al Código de Conducta por parte del Proveedor
Trabajo forzoso			
G4-HR6	Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso	42	Adhesión al Código de Conducta por parte del Proveedor
Medidas de seguridad			
G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
Derechos de la población indígena			
G4-HR8	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
Evaluación			
G4-HR9	Número y porcentaje de operaciones que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos	N/A	No es de aplicación para la actividad de Sareb
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos			
G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos	42	Adhesión al Código de Conducta por parte del Proveedor
G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas	42	Adhesión al Código de Conducta por parte del Proveedor
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos			
G4-HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	∅	Durante 2015 no se han recibido reclamaciones sobre derechos humanos

DIMENSIÓN SOCIAL

SOCIEDAD

Comunidades locales

G4-SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local	32	
G4-SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales		En 2015 no se han detectado situaciones en las que la actividad de Sareb genere efectos negativos en las comunidades locales
Lucha contra la corrupción			
G4-SO3	Número y porcentaje de operaciones en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados	17	

G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	17	
G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	∅	En 2015 no se ha puesto de manifiesto ningún caso de corrupción a través del Canal de Denuncias habilitado para ello
Política pública			
G4-SO6	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	∅	Sareb no realiza contribuciones a partidos políticos
Prácticas de competencia desleal			
G4-SO7	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas	∅	Durante 2015 Sareb no ha recibido demandas por este concepto
Cumplimiento regulatorio			
G4-SO8	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa	www.sareb.es	Se aporta más información en: Enlace a Memoria Anual 2015
Evaluación de la repercusión social de los proveedores			
G4-SO9	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social	42	
G4-SO10	Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas	42	
Mecanismos de reclamación por impacto social			
G4-SO11	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	21	

DIMENSIÓN SOCIAL

RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS

Salud y Seguridad de los Clientes

G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras	18	
G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes	∅	Durante 2015 Sareb no ha registrado incidentes por este concepto

Etiquetado de los productos y servicios

G4-PR3	Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos	18	
G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado	∅	Durante 2015 no se han producido incumplimientos por este concepto
G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	18	

Comunicación de Marketing			
G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio	N/A	No es significativo dentro de la actividad de Sareb
G4-PR7	Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de marketing, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado	∅	Durante 2015 no se han identificado ningún incumplimiento en esta materia
G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	∅	Durante 2015 no se han registrado reclamaciones en esta materia
Cumplimiento regulatorio			
G4-PR9	Coste de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios	www.sareb.es	Se aporta más información en: Enlace a Memoria Anual 2015



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

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



Network Spain
WE SUPPORT

