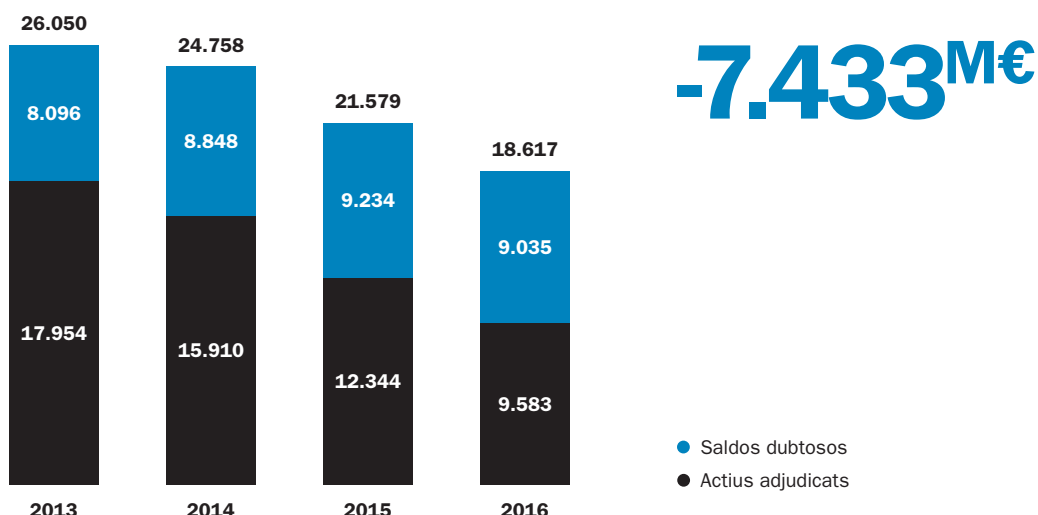


Transformació d'Actius

Els actius problemàtics consoliden el seu ritme ferm de reducció, reforçat per l'evolució dels actius immobiliaris adjudicats, que anoten el seu primer exercici de descens.

G4



Descripció del negoci

Transformació d'Actius gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de participades immobiliàries, entre les quals destaca Solvia.

Pel que fa a risc irregular i exposició immobiliària, es focalitza a desenvolupar l'estratègia de transformació d'actius i a integrar la visió global del balanç immobiliari del grup amb l'objectiu de maximitzar-ne el valor.

Activitat i claus de l'exercici de 2016

Durant l'exercici de 2016, la Direcció de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries ha aprofundit en el desenvolupament i la implementació de les millores en l'estratègia de transformació d'actius establerta en exercicis anteriors, que tenia com a objectiu principal la millora dels processos de recuperació i transformació d'actius problemàtics amb la finalitat de maximitzar el possible recorregut de valor, ja sigui mitjançant l'optimització de la seva gestió o mitjançant la desinversió, en cas que aquesta sigui la millor alternativa.

En aquest sentit, s'han fixat unes línies d'actuació que es concreten en els següents principis de gestió.

La prevenció i anticipació, desenvolupant indicadors avançats de la mora, que permeten anticipar, en la mesura que es pugui, les gestions primerenques de la mora i implementar les millors alternatives per reduir les entrades.

Mitjançant l'especialització, gestió a través de gestors especialitzats, sobre una base de risc segmentada, cosa que permet elaborar solucions a mida buscant l'optimització del valor en cada cas.

A través de la productivitat, com a desenvolupament d'eines *ad hoc* de gestió, dotació d'equips especialistes i millora dels procediments enfocats a incrementar la productivitat i l'eficiència en els processos de gestió i transformació d'actius problemàtics.

I amb l'agilització del ritme de recuperació, aprofitant la gestió segmentada de la cartera problemàtica, amb l'objectiu de minimitzar la possible pèrdua en què es pot incórrer.

Amb la vocació de desenvolupar l'estratègia comentada anteriorment, aquesta unitat de negoci s'estructura en diferents direccions, fent èmfasi en cadascun dels estadis del procés de recuperació i de l'administració, gestió i transformació dels actius problemàtics, comptant amb un alt grau d'experiència i especialització en els diferents àmbits del procés. Aquesta estructura organitzativa, que

ha anat canviant al llarg dels anys per adaptar-se i donar una millor resposta a les necessitats i prioritats requerides pels objectius perseguits, i que ha demostrat la seva idoneïtat, plasmada en la millora continuada i progressiva de la reducció dels saldos dubtosos i problemàtics del grup durant els últims exercicis, està configurada, al tancament de l'exercici de 2016, per les direccions que es presenten a continuació i que s'enfoquen als diferents àmbits del procés.

Pel que fa al procés de recuperació i de gestió de la mora, es disposa de les direccions següents:

La Direcció de Prevenció i Gestió de la Mora té com a missió principal implementar a la pràctica les polítiques i decisions de transformació del risc creditici irregular, de manera que fomenta la gestió amistosa amb els clients implicats, en la mesura que aquesta sigui la via òptima per al cas concret, i presta especial atenció a la problemàtica d'exclusió social implicada en algunes d'aquestes situacions. La Direcció Tècnica de Recuperacions engloba la gestió externa de cobrament, la gestió concursal i la gestió judicial, i té com a objectiu optimitzar la gestió de recuperació del risc creditici per vies externes i/o contencioses, quan la via amistosa no és suficient o no es considera idònia.

La Direcció de Reestructuració de Crèdit Corporatiu s'especialitza en la problemàtica de recuperació del risc corporatiu i immobiliari/promotor, amb focus especial en la reestructuració, recuperació i minimització de les pèrdues en el seu àmbit.

Per la seva banda, la Direcció d'Intel·ligència de Negoci, Control de Gestió i EPA és una direcció transversal, l'objectiu de la qual és l'optimització i millora contínua dels processos de recuperació del grup, així com el seguiment de la gestió d'aquests processos. Entre les seves responsabilitats hi ha el desenvolupament i l'explotació de la informació existent sobre els diferents actius problemàtics del grup per tal de facilitar la presa de decisions financeres òptimes respecte a les diferents alternatives de transformació del balanç.

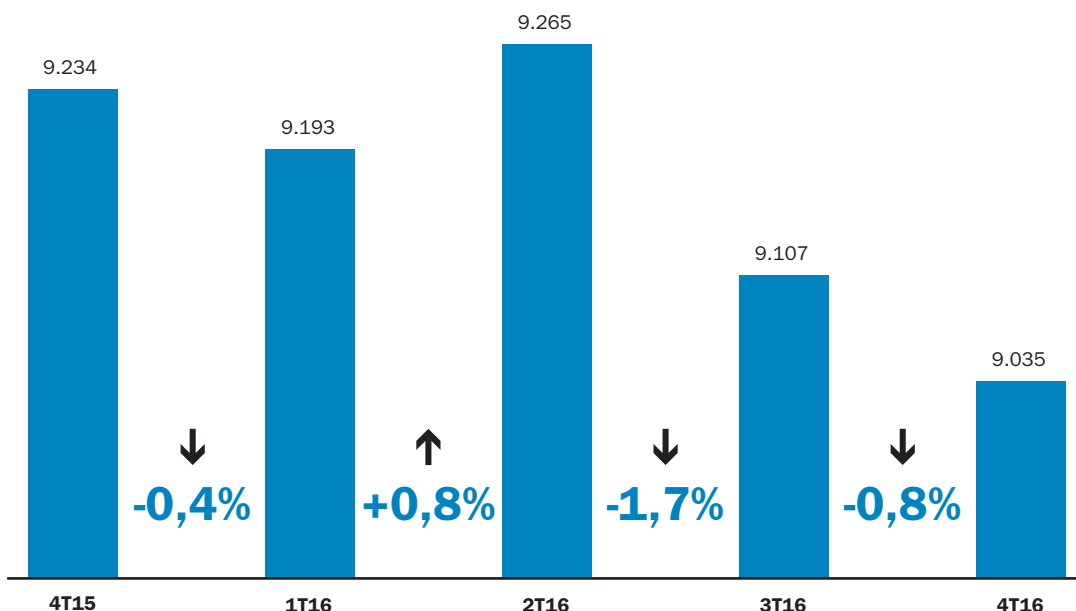
La Direcció Sabadell Real Estate i Mercats Institucionals és l'encarregada de gestionar transversalment l'exposició immobiliària del grup i la seva transformació, amb l'objectiu clar de reduir-la i maximitzar-ne el valor, i integra la subdirecció especialitzada en l'estructuració d'operacions i en el desenvolupament dels processos de venda dirigits a inversors institucionals i majoristes.

En relació amb les accions de recuperació de deute en situació de mora, és especialment important destacar que durant el 2016 Banc Sabadell ha continuat gestionant de manera proactiva les situacions d'impagament de deutes hipotecaris d'habitatge habitual de clients, buscant solucions que evitin processos judicials i sense realitzar, en cap cas, llançaments forçosos. Així, s'han formalitzat 3.042 operacions de dació en pagament per un import de 479 milions d'euros. Com a conseqüència d'oferir solucions habitacionals als clients en risc d'exclusió social afectats per processos judicials hipotecaris o dacions en pagament, el banc té un parc de gairebé 6.600 habitatges en règim de lloguer social, incloent en aquesta xifra els aportats al Fons Social d'Habitatges.

Durant el 2016, s'ha transaccionat un volum d'actius de 3.107 milions d'euros, i s'ha aconseguit per primera vegada la fita de reduir el volum total d'immobles respecte de la xifra a l'inici del període, fet que posa de manifest que la tendència del mercat immobiliari segueix a l'alça i es mantindrà positiva el 2017. És especialment significatiu l'increment de vendes de producte professional (solars, sòls i producte acabat no residencial) respecte a exercicis anteriors. La variació interanual al tancament de l'exercici respecte a l'anterior ha estat de +112%, fet que apunta que la reactivació del sector ja no tan sols es dona des de la perspectiva de l'usuari final o el petit inversor, sinó que la manca de producte en determinades localitzacions ha fet que es reactivi la inversió empresarial. Aprofitant aquesta dinàmica, s'ha reforçat el canal de comercialització d'aquesta tipologia de productes.

Durant l'exercici s'ha mantingut l'eficàcia en la venda institucional i en les vendes d'actius singulars, i s'espera mantenir-les durant el pròxim exercici (G5).

Respecte al marge brut, cal destacar la millora del marge d'interessos el 2016 en detriment d'uns resultats inferiors d'operacions financeres. Aquesta evolució del marge brut s'acaba materialitzant en una evolució molt positiva del resultat de la direcció, conseqüència de la substancial millora conjunta observada en l'exercici en les dotacions a insolvències i resta de deterioraments.



Magnituds principals del negoci

En milions d'euros

	2015	2016	% 16/15
Marge d'interessos	(44,77)	(30,99)	(30,8)
Comissions netes	(1,58)	(1,39)	(12,2)
Altres ingressos	107,85	92,29	(14,4)
Marge brut	61,50	59,91	(2,6)
Despeses d'explotació	(143,18)	(167,84)	17,2
Marge d'explotació	(81,68)	(107,93)	32,1
Dotacions de provisions (net)	(0,07)	1,39	(2.046,0)
Resultats i pèrdues d'actius problemàtics	(762,45)	(801,94)	5,2
Altres resultats	—	—	—
Resultat abans d'impostos	(844,21)	(908,49)	7,6
Ràtios (%)			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	(13,60)	(26,10)	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	—	—	—
Ràtio de morositat	64,9	70,2	—
Ràtio de cobertura de dubtosos	52,5	54,9	—
Volums de clients			
Inversió creditícia	8.413	6.041	(28,2)
Recursos	301	213	(29,4)
Actius immobiliaris (bruts)	9.234	9.035	(2,2)
Altres dades			
Empleats	712	915	28,5
Oficines nacionals	—	—	—

T10 Transformació
d'Actius

La recuperació del mercat immobiliari espanyol s'ha traduït en una forta millora de les vendes d'actius immobiliaris per part de Solvia.

Solvia

Pel que fa a serveis immobiliaris, cal destacar que l'activitat de Solvia, filial prestadora de serveis immobiliaris de Banc Sabadell, ha continuat amb un alt dinamisme el 2016. Solvia constitueix una de les principals plataformes de serveis immobiliaris, ja que cobreix una oferta completa d'aquests serveis: des de la promoció i el desenvolupament, passant per l'administració d'actius, fins a la seva comercialització, fonamentalment detallista.

En termes de desenvolupament de negoci la companyia ha continuat diversificant la seva cartera de clients. En aquest exercici cal destacar la incorporació de la companyia immobiliària Neinor, per a la qual Solvia realitza serveis de venda. La cartera de serveis a la Sareb s'ha ampliat, i ha incorporat l'activitat de promoció immobiliària. A més a més, Solvia fa treballs de consultoria immobiliària, aprofitant el seu coneixement de mercat, per a fons internacionals que adquireixen carteres a Espanya.

Una fita clau en termes de desenvolupament de negoci el 2016 ha estat la decisió de desenvolupar serveis d'intermediació (venda i lloguer) per a particulars i empreses. En aquest sentit, Solvia està reforçant les capacitats dels seus equips, i, en particular, està estenent la seva pròpia xarxa de comercials i consultors. Amb aquests objectius, en aquest exercici, Solvia ha obert onze oficines de carrer i ha començat a franquiciar la seva xarxa comercial, comptant amb punts addicionals de venda de la seva xarxa franquiciada. Els actius de particulars i empreses que mitjança Solvia ja estan incorporats a l'oferta disponible a solvia.es. La companyia continua apostant pel desenvolupament dels seus canals de màrqueting, i continua el seu lideratge en reconeixement de marca el 2016.

Durant l'exercici de 2016, les vendes d'immobles de Solvia han crescut un 17%, i s'ha consolidat en aquest exercici la integració d'actius de la Sareb realitzada el 2015. L'activitat de recuperació de crèdits que Solvia executa per a la Sareb també presenta un alt dinamisme i supera els volums de 2015. En promoció immobiliària, s'han incorporat nous projectes al perímetre gestionat: en aquest moment Solvia construeix i ven 79 promocions que ha desenvolupat a partir de solars dels seus clients, i les vendes de promocions superen els 110 milions d'euros. Tinent en compte les diferents carteres gestionades, el volum d'actius intermediats superarà el 2016 els 2.000 milions d'euros, cosa que suposarà una xifra rècord en l'activitat de Solvia des de 2008.

BS Capital

BS Capital és la direcció que gestiona les participades industrials. Centra la seva activitat en la presa de participacions temporals en empreses i/o projectes no financers, tenint com a objectiu principal maximitzar el retorn de les inversions realitzades en les diferents empreses en què es té participació.

El 2016 s'ha gestionat activament la cartera de participades i s'ha continuat amb el procés desinversor d'anys anteriors. Així mateix, s'ha donat impuls a nous projectes, en què ha destacat el primer tancament del fons Aurica III, FCR per un import de 100 milions d'euros realitzat per Aurica Capital Desenvolupament, gestora especialitzada en capital expansió; l'aprovació d'un nou marc d'actuació a Sinia Renovables 2016-2019 per assolir una inversió en capital i deute *mezzanine* de fins a 150 milions d'euros en projectes d'energies renovables a Espanya, LatAm (principalment Mèxic) i Europa (principalment el Regne Unit); la inversió en més de cinc noves *startups* digitals o tecnològiques a través del nou vehicle Sabadell Venture Capital, així com la formalització i gestió de participacions procedents de processos de reestructuració i capitalització de deute.

BancSabadell d'Andorra

BancSabadell d'Andorra constitueix la millor alternativa del mercat per als clients particulars i per a les empreses, tant per a les ja consolidades al Principat com les de creació recent arran de l'obertura econòmica, i les acompanya en el seu desenvolupament gràcies a l'oferta de serveis d'alt valor afegit i la qualitat de l'atenció al client, proporcionats per un equip de professionals altament qualificats.

En finalitzar l'exercici de 2016 els resultats van pujar a 8,5 milions d'euros, amb un ROE de l'11,12%.