

Reducció dels actius problemàtics en l'exercici amb una elevada rotació i millor composició d'actius adjudicats.

Aspectes destacats

- Durant l'exercici de 2017 el grup s'ha adaptat a les recomanacions emeses pel BCE en la seva "Guia per a la gestió d'actius problemàtics", procés en què destaca l'aprovació d'un Pla Estratègic i un Pla Operatiu específicament enfocats a la reducció dels actius no productius, i els resultats dels quals s'han materialitzat en el fort progrés de la reducció d'actius problemàtics, que manté la tendència dels darrers exercicis, en què cal ressenyar la positiva evolució dels actius immobiliaris. Així, en l'exercici de 2017 s'han reduït els actius problemàtics en c.3.500 milions d'euros (inclou 1.252 milions d'euros d'actius problemàtics del *carved out* de la nova línia de negoci Solvia Desenvolupaments Immobiliaris), i s'han superat els objectius inicials establerts.
- Les vendes d'actius immobiliaris han començat a aportar un resultat net positiu (beneficis) a partir del segon semestre de l'exercici.

- Solvia continua mostrant un bon comportament en la seva activitat, i destaquen les vendes d'actius immobiliaris.

Descripció del negoci

La Direcció de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries (DTAP) gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de filials immobiliàries, entre les quals s'inclou Solvia.

Pel que fa al risc irregular i l'exposició immobiliària, la DTAP 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.

Prioritats de gestió el 2017

Durant l'exercici de 2017 Banc Sabadell s'ha adaptat a les recomanacions emeses pel BCE en la seva "Guia per a la gestió d'actius problemàtics", la majoria de les quals ja formaven part de l'estratègia de transformació d'actius establerta en exercicis anteriors i inspiradora de l'actuació de la unitat de negoci de Transformació d'Actius, que té com a objectiu principal la millora dels processos de recuperació i transformació d'actius problemàtics per tal de maximitzar el possible recorregut de valor, ja sigui mitjançant l'optimització de la seva gestió o mitjançant la desinversió, buscant la millor alternativa.

Així, el banc ha aprovat uns ambiciosos objectius de reducció d'actius problemàtics per als pròxims anys, i ha establert formalment dues prioritats estratègiques que regeixen la gestió d'aquesta tipologia d'actius:

- Reducció contínua dels actius problemàtics (riscos dubtosos i actius immobiliaris adjudicats) fins a la normalització dels saldos.

- Focus en la gestió d'actius problemàtics a través de la gestió especialitzada de la seva Direcció de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries (DTAP), una de les primeres *workout units* bancàries enfocada específicament a la gestió d'actius d'aquesta naturalesa a Espanya.

L'estratègia definida s'edifica sobre cinc pilars que s'han identificat com a crítics en el procés de gestió dels actius problemàtics (NPA):

- Globalitat, entesa com a gestió de totes les exposicions problemàtiques i potencialment problemàtiques: visió *end-to-end* del procés de transformació dels actius problemàtics, amb especial atenció a l'anticipació en la gestió. Disminuir les entrades en morositat i impagament és imprescindible per normalitzar els saldos problemàtics.
- Especialització i segmentació de responsabilitats per processos i carteres per assegurar el focus en la gestió, de manera que cada tipologia d'actiu problemàtic tingui un tractament idoni i així s'optimitzi la reducció d'NPA.
- Maximització de la recuperació i monetització dels NPA, per millorar l'eficiència dels processos de gestió en terminis i cost.
- Multicanalitat i capacitat transaccional: Banc Sabadell ha desenvolupat canals específics que el doten d'una alta capacitat transaccional per a la recuperació de la seva exposició problemàtica.
- Alineació de tota l'organització en la gestió i el control dels NPA sota el principi de tres línies de defensa, assegurant la independència de la DTAP de la resta d'àrees que van participar en la concessió dels riscos problemàtics.

Com a suports fonamentals al procés de gestió d'actius problemàtics, s'afegeixen:

- Intel·ligència de negoci i millora contínua dels processos, amb l'objectiu de desenvolupar i aprofundir en les capacitats de segmentació i de predicció de l'acció de recuperació, per sistematitzar, millorar de manera contínua, corporativitzar i optimitzar els processos al llarg de tot el cicle de recuperació.
- Capacitat financera que garanteixi l'adequada cobertura comptable actual de la pèrdua incorreguda/esperada associada a aquests actius i la capacitat de generació d'ingressos futurs amb els quals atendre possibles deterioraments i sòlids nivells de capitalització que permeten donar cobertura a potencials pèrdues inesperades provinents dels NPA.
- Sistema de governança basat en tres línies de defensa, en què, després de la primera línia de defensa, en la qual destaca la *workout unit* especialitzada i independent (DTAP), així com les unitats de negoci que concedeixen els riscos, se situa una segona línia de control, independent d'aquella, formada per les direccions de Control de Riscos i de Compliment Normatiu i, en tercera línia de defensa, la Direcció d'Auditoria Interna, que revisa l'adequació i bondat de tot el procés.

Amb la vocació de desenvolupar l'estratègia exposada, la DTAP 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 2017, 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, 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.

Per la seva banda, pel que fa a la gestió de l'exposició immobiliària i dels actius immobiliaris rebuts en pagament de deutes, la DTAP compta amb la Direcció Sabadell Real Estate i Mercats Institucionals, que és l'encarregada de gestionar transversalment l'exposició immobiliària del grup i la seva transformació, amb l'objectiu clar de reduir l'exposició problemàtica mitjançant l'optimització del seu valor; la millora de rendibilitat de la no problemàtica, i el creixement ordenat de la nova inversió; tot això combinant l'enfocament de risc i rendibilitat de la cartera (G3 i G4). Aquesta direcció també gestiona la desinversió de carteres d'NPA per mitjà de processos dirigits a inversors institucionals i majoristes de perímetres seleccionats en funció de les necessitats i polítiques del grup Banc Sabadell,

i analitza i revisa les estratègies i els models de gestió d'NPA per maximitzar i incrementar l'eficiència dels processos de recuperació. Entre les filials immobiliàries cal esmentar la prestadora de serveis immobiliaris de Banc Sabadell: Solvia.

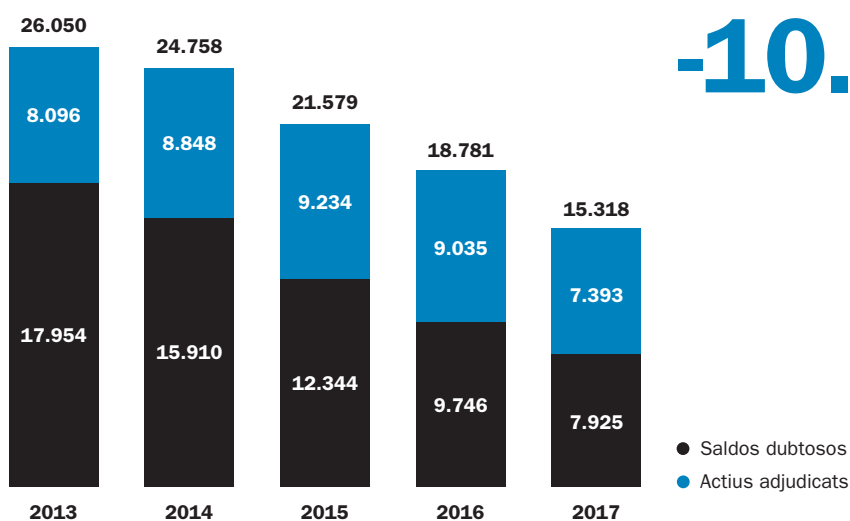
En relació amb les accions de recuperació de deute en situació de mora efectuades en l'exercici de 2017, és especialment important destacar que Banc Sabadell ha continuat gestionant de manera proactiva les situacions d'impagament de deutes hipotecaris d'habitatge habitual de clients, buscant solucions que evitin processos judicials i sense realitzar, en cap cas, llançaments forçosos. Així, s'han formalitzat 2.592 operacions de dació en pagament per un import de 420 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 7.500 habitatges en règim de lloguer social, incloent en aquesta xifra els aportats al Fons Social d'Habitatges i més de 850 habitatges en règim de lloguer assequible.

Durant el 2017, s'ha transaccionat un volum d'actius de 2.751 milions d'euros amb una aportació positiva al compte de resultats, fet que ha suposat una nova reducció del volum total d'immobles problemàtics respecte a l'inici del període, intensificant la tendència iniciada l'exercici

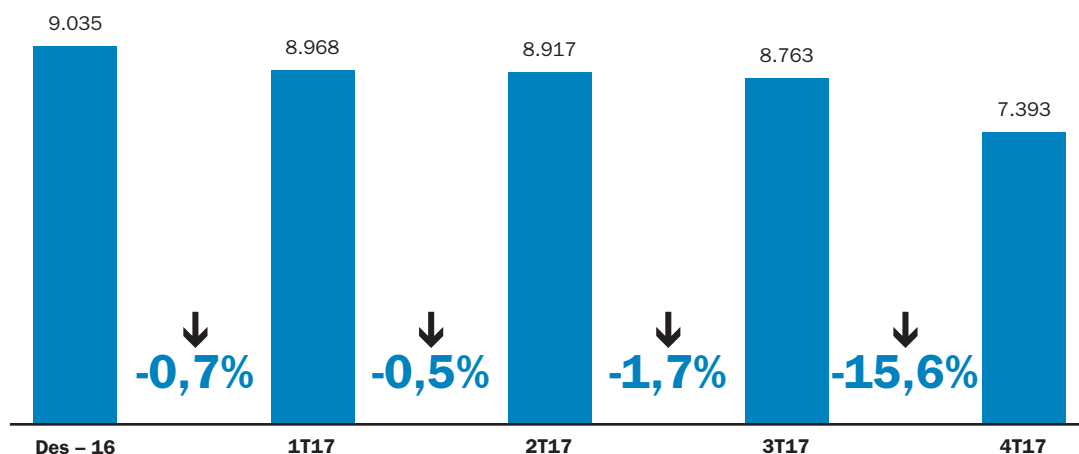
anterior i anticipant la seva positiva evolució el 2018. En aquest sentit, és especialment significatiu, per segon any consecutiu, l'increment de vendes d'actius professionals (solars, sòls i producte acabat no residencial) respecte a exercicis anteriors. La variació interanual en el volum d'actius professionals venuts ha estat del 16,4%, afavorida per un increment notable de l'interès dels inversors internacionals professionals en aquesta tipologia de producte. Des del grup s'ha continuat el desenvolupament del canal de venda institucional per maximitzar el volum i el preu de desinversió, així com per millorar l'experiència de client.

Per la seva banda, en l'últim trimestre de l'exercici, com a conseqüència de l'impuls donat a l'activitat de desenvolupament de sòl i promoció pròpia, materialitzada en la creació de Solvia Desenvolupaments Immobiliaris, s'han identificat els sòls i solars amb potencial específic i recorregut de valor, la gestió dels quals s'ha traspassat a aquesta nova filial.

G3 Evolució dels saldos dubtosos i actius adjudicats



-10.732M€



G4 Variació d'actius adjudicats (en milions d'euros)

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2017 arriba als -943,4 milions d'euros, afectat per les provisions extraordinàries durant l'exercici (T11).

El marge d'interessos és -52,1 milions d'euros, inferior que l'any anterior per la caiguda de la cartera creditícia en *run-off*.

Els resultats d'operacions financeres recullen els impactes de vendes de carteres de morosos. El marge brut se situa en 30,1 milions d'euros, un descens de -38,4%, inferior a l'any anterior.

Les despeses d'administració i amortització creixen un 7,6% interanual i se situen en -162,7 milions d'euros per l'expansió del *servicer* i l'increment en la cartera d'hotels que gestionava Hotel Investment Partnership.

Provisions i deterioraments pugen a -1.215,8 milions d'euros pels deterioraments extraordinaris realitzats.

En milions d'euros

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	(26)	(52)	98,8
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	(1)	(1)	(49,9)
Comissions netes	(1)	2	—
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	(50)	(37)	(25,7)
Altres productes/càrregues d'explotació	128	118	(7,6)
Marge brut	49	30	(38,4)
Despeses d'administració i amortització	(151)	(163)	7,6
Marge d'explotació	(102)	(133)	29,5
Provisions i deterioraments	(801)	(1.216)	51,9
Resultats per vendes	(96)	(14)	(85,4)
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	—	41	—
Resultat abans d'impostos	(903)	(1.307)	44,8
Impost sobre beneficis	263	364	38,3
Resultat després d'impostos	(640)	(943)	47,5
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	(640)	(943)	47,5

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	—	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	—	—	—
Ràtio de morositat (%)	31,7%	32,2%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	54,2%	49,9%	—

Actiu	17.956	15.384	(14,3)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	6.663	3.865	(42,0)
Exposició immobiliària (net)	4.716	3.372	(28,5)
Passiu	15.886	13.728	(13,6)
Recursos de clients en el balanç	172	104	(39,7)
Finançament intragrup	14.057	12.627	(10,2)
Capital assignat	2.069	1.656	(20,0)
Recursos de clients fora del balanç	15	27	83,0
Altres indicadors			
Empleats	825	1.018	23,4
Oficines	—	—	—

T11 Magnituds principals del negoci Transformació d'Actius

El resultat per vendes se situa en -14,1 milions d'euros i millora una 85,4% respecte a l'exercici anterior. En els dos últims trimestres de l'any s'han registrat beneficis de 8,5 i de 5,1 milions d'euros per la venda d'immobles respectivament.

Les plusvàlues per venda d'actius recullen principalment la venda de la filial HI Partners Holdco Value Added d'Hotel Investment Partners.

Continua la bona gestió d'actius immobiliaris; la inversió creditícia neta baixa un -42,0% interanual, i l'exposició immobiliària neta es redueix en un -28,5%.

La recuperació del mercat immobiliari espanyol ha permès a Solvia desenvolupar nous negocis.

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 2017. Solvia constitueix una de les principals plataformes de solucions immobiliàries, 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. A més, també porta a terme l'activitat de gestió i liquidació de crèdits per a alguns dels seus clients.

En termes de desenvolupament de negoci la companyia ha continuat diversificant la seva cartera de clients. En aquest exercici cal destacar la incorporació de nous actius de clients a la cartera de promoció, així com la captació de nous clients, als quals s'ha assessorat en la recerca i selecció d'actius a promoure i en la gestió i comercialització de promocions. A més a més, Solvia fa treballs de consultoria immobiliària per a fons internacionals que adquireixen carteres a Espanya.

Durant el 2017 s'ha continuat treballant en el desenvolupament de l'oferta de serveis d'intermediació (venda i lloguer) per a particulars i empreses. En aquest sentit, Solvia ha reforçat les capacitats dels seus equips, i, en particular, està estenent la seva pròpia xarxa de comercials i consultors d'empreses, així com incrementant la seva presència a través de la xarxa de franquiciats. En tancar l'exercici de 2017, ja compta amb 18 oficines pròpies i ha formalitzat contractes amb 41 franquiciats en els principals municipis d'Espanya. La companyia ha seguit apostant pel desenvolupament dels seus canals de màrqueting, cosa que li ha permès mantenir el seu lideratge en reconeixement de marca durant el 2017.

Durant l'exercici de 2017, les vendes d'immobles de Solvia han estat de 1.778 milions d'euros, i l'activitat de recuperació de crèdits que Solvia executa per a la Sareb continua presentant un alt dinamisme, havent generat una liquiditat de 191 milions d'euros. El 2017 Solvia ha gestionat i comercialitzat 101 promocions immobiliàries, que ha desenvolupat a partir de solars dels seus clients, i les vendes de promocions durant l'exercici han superat els 83 milions d'euros.

BS Capital

BS Capital és la direcció que gestiona les participades industrials. Centra la seva activitat en la presa de participacions temporals en empreses, tenint com a objectiu principal maximitzar el retorn de les inversions realitzades en les diferents empreses en què es té participació.

El 2017 s'ha continuat amb la gestió activa de la seva cartera de participades, i s'ha prosseguit amb el procés desinversor d'anys anteriors. Així mateix, en el marc dels nous projectes que s'estan impulsant, destaca el *fundraising* del fons Aurica III, FCR per un import de 160 milions d'euros, superior a la mida objectiu de 150 milions d'euros, havent formalitzat les seves dues primeres inversions. Un altre dels nous projectes ha estat la constitució de Sinia Capital, filial mexicana de Sinia Renovables, mitjançant la qual s'han emprès les primeres inversions de capital i deute *mezzanine* en dos projectes d'energia eòlica a Mèxic. A més, durant l'any s'ha invertit en més de 8 *startups* digitals o tecnològiques a través de Sabadell Venture Capital, incloent-hi la primera inversió en *venture debt*, i s'ha continuat amb la formalització, gestió i venda de participacions procedents de processos de reestructuració i capitalització de deute.