

## Reducción de los activos problemáticos en el ejercicio con una elevada rotación y mejor composición de activos adjudicados.

### Aspectos destacados

- Durante el ejercicio 2017 el Grupo se ha adaptado a las recomendaciones emitidas por el BCE en su Guía para la gestión de Activos Problemáticos, proceso en el que destaca la aprobación de un Plan Estratégico y un Plan Operativo específicamente enfocados a la reducción de los activos no productivos, y cuyos resultados se han materializado en el fuerte progreso de la reducción de activos problemáticos, que mantiene la tendencia de los últimos ejercicios, siendo de reseñar la positiva evolución de los activos inmobiliarios. Así, en el ejercicio 2017 se han reducido los activos problemáticos en c.3.500 millones de euros (incluye 1.252 millones de euros de activos problemáticos del *carved out* de la nueva línea de negocio Solvia Desarrollos Inmobiliarios), superando los objetivos iniciales establecidos.
- Las ventas de activos inmobiliarios han comenzado a aportar un resultado neto positivo (beneficios) a partir del segundo semestre del ejercicio.

- Solvia continúa mostrando un buen comportamiento en su actividad, destacando las ventas de activos inmobiliarios.

### Descripción del negocio

La Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP) gestiona de forma transversal el riesgo irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia de filiales inmobiliarias, entre las que se incluye Solvia.

En lo referente a riesgo irregular y exposición inmobiliaria, la DTAP se focaliza en desarrollar la estrategia de transformación de activos y en integrar la visión global del balance inmobiliario del Grupo con el objetivo de maximizar su valor.

### Prioridades de gestión en 2017

Durante el ejercicio 2017 Banco Sabadell se ha adaptado a las recomendaciones emitidas por el BCE en su Guía para la Gestión de Activos Problemáticos, la mayoría de las cuales ya formaba parte de la estrategia de transformación de activos establecida en ejercicios anteriores e inspiradora de la actuación de la unidad de negocio de Transformación de Activos, cuyo objetivo principal es la mejora de los procesos de recuperación y transformación de activos problemáticos con el fin de maximizar el posible recorrido de valor, ya sea mediante la optimización de su gestión o mediante la desinversión, buscando la mejor alternativa.

Así, el Banco ha aprobado unos ambiciosos objetivos de reducción de activos problemáticos para los próximos años, y ha establecido formalmente dos prioridades estratégicas que rigen la gestión de esta tipología de activos:

- Reducción continua de los activos problemáticos (riesgos dudosos y activos inmobiliarios adjudicados) hasta la normalización de los saldos.
- Foco en la gestión de activos problemáticos a través de la gestión especializada de su Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP), una de las primeras *workout units* bancarias enfocada específicamente a la gestión de activos de esta naturaleza en España.

La estrategia definida se edifica sobre cinco pilares que se han identificado como críticos en el proceso de gestión de los activos problemáticos (NPAs):

- Globalidad, entendida como gestión de todas las exposiciones problemáticas y potencialmente problemáticas: visión *end-to-end* del proceso de transformación de los activos problemáticos, con especial atención a la anticipación en la gestión. Disminuir las entradas en morosidad e impago es imprescindible para normalizar los saldos problemáticos.
- Especialización y segmentación de responsabilidades por procesos y carteras para asegurar el foco en la gestión, de forma que cada tipología de activo problemático tenga un tratamiento idóneo y así se optimice la reducción de NPAs.
- Maximización de la recuperación y monetización de los NPAs, mejorando la eficiencia de los procesos de gestión en plazos y coste.
- Multicanalidad y capacidad transaccional: Banco de Sabadell ha desarrollado canales específicos que le dotan de una alta capacidad transaccional para la recuperación de su exposición problemática.
- Alineación de toda la organización en la gestión y control de los NPAs bajo el principio de tres líneas de defensa, asegurando la independencia de la DTAP del resto de áreas que participaron en la concesión de los riesgos problemáticos.

Como apoyos fundamentales al proceso de gestión de activos problemáticos, se añaden:

- Inteligencia de negocio y mejora continua de los procesos, con el objetivo de desarrollar y profundizar en las capacidades de segmentación y de predicción de la acción recuperatoria, para sistematizar, mejorar de forma continua, corporativizar y optimizar los procesos a lo largo de todo el ciclo recuperatorio.
- Capacidad financiera que garantice la adecuada cobertura contable actual de la pérdida incurrida/esperada asociada a estos activos y la capacidad de generación de ingresos futuros con los que atender posibles deterioros y sólidos niveles de capitalización que permiten dar cobertura a potenciales pérdidas inesperadas provenientes de los NPAs.
- Sistema de gobernanza basado en tres líneas de defensa, en el que, tras la primera línea de defensa, en la que destaca la *workout unit* especializada e independiente (DTAP), así como las unidades de negocio que conceden los riesgos, se sitúa una segunda línea de control independiente de aquella, formada por las Direcciones de

Control de Riesgos y de Cumplimiento Normativo y, en tercera línea de defensa, la Dirección de Auditoría Interna que revisa la adecuación y bondad de todo el proceso.

Con la vocación de desarrollar la estrategia expuesta, la DTAP se estructura en diferentes direcciones, haciendo foco en cada uno de los estadios del proceso recuperatorio y de la administración, gestión y transformación de los activos problemáticos, contando con un alto grado de experiencia y especialización en los diferentes ámbitos del proceso. Esta estructura organizativa, que ha ido cambiando a lo largo de los años para adaptarse y dar una mejor respuesta a las necesidades y prioridades requeridas por los objetivos perseguidos, y que ha demostrado su idoneidad, plasmada en la mejora continuada y progresiva de la reducción de los saldos dudosos y problemáticos del Grupo durante los últimos ejercicios, está configurada, a cierre del ejercicio 2017, por las direcciones que se presentan a continuación y que se enfocan a los diferentes ámbitos del proceso. En lo relativo al proceso recuperatorio y de gestión de la mora se integran las siguientes direcciones:

La Dirección de Prevención y Gestión de la Mora tiene como cometido principal implementar en la práctica las políticas y decisiones de transformación del riesgo crediticio irregular, fomentando la gestión amistosa, en la medida que esta sea la vía óptima para el caso concreto, y prestando especial atención a la problemática de exclusión social implicada en algunas de estas situaciones.

La Dirección Técnica de Recuperaciones engloba la gestión externa de cobro, la gestión concursal y la gestión judicial, y tiene como objetivo optimizar la gestión recuperatoria del riesgo crediticio por vías externas y/o contenciosas, cuando la vía amistosa no es suficiente o no se considera idónea.

La Dirección de Reestructuración de Crédito Corporativo se especializa en la problemática de recuperación del riesgo corporativo e inmobiliario/promotor, con foco especial en la reestructuración, recuperación y minimización de las pérdidas en su ámbito.

Por su parte, la Dirección de Inteligencia de Negocio, Control de Gestión y EPA es una dirección transversal, cuyo objetivo es la optimización y mejora continua de los procesos recuperatorios del Grupo, así como el seguimiento de la gestión de estos procesos. Entre sus responsabilidades está el desarrollo y la explotación de la información existente sobre los diferentes activos problemáticos del Grupo para facilitar la toma de decisiones financieras óptimas respecto a las diferentes alternativas de transformación del balance.

Por su parte, en lo que respecta a la gestión de la Exposición Inmobiliaria y de los Activos Inmobiliarios recibidos en pago de deudas, la DTAP cuenta con la Dirección Sabadell Real Estate y Mercados Institucionales, que es la encargada de gestionar transversalmente la exposición inmobiliaria del Grupo y su transformación, con el objetivo claro de la reducción de la exposición problemática mediante la optimización de su valor; la mejora de rentabilidad de la no problemática y el crecimiento ordenado de la nueva inversión, todo ello combinando el enfoque de

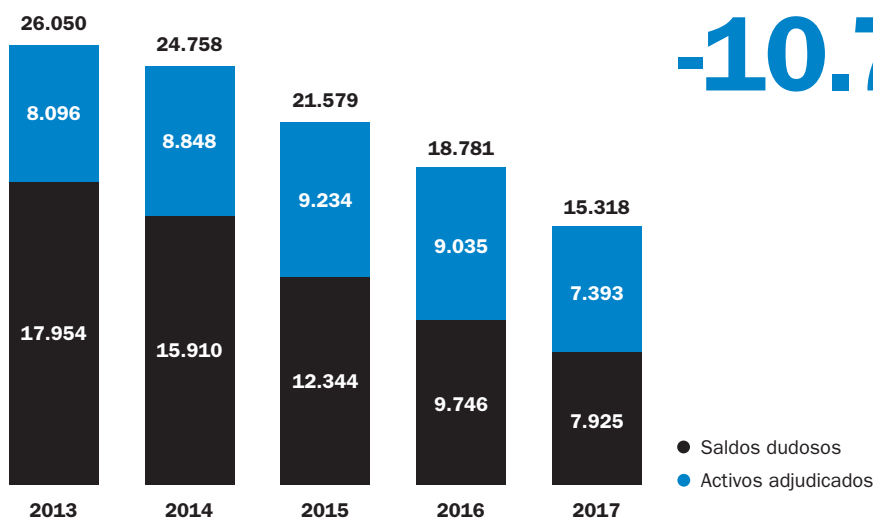
riesgo y rentabilidad del portfolio (G3 y G4). Esta dirección gestiona, también, la desinversión de portafolios de NPAs por medio de procesos dirigidos a inversores institucionales y mayoristas de perímetros seleccionados en función de las necesidades y políticas del Grupo Sabadell y analiza y revisa las estrategias y modelos de gestión de NPAs para maximizar e incrementar la eficiencia de los procesos recuperatorios. Entre las filiales inmobiliarias ha de mencionarse a la prestadora de servicios inmobiliarios de Banco Sabadell: Solvia.

En relación con las acciones de recuperación de deuda en situación de mora efectuadas en el ejercicio 2017, es especialmente importante destacar que Banco Sabadell ha continuado gestionando de forma proactiva las situaciones de impago de deudas hipotecarias de vivienda habitual de clientes, buscando soluciones que eviten procesos judiciales y sin realizar, en ningún caso, lanzamientos forzosos. Así, se han formalizado 2.592 operaciones de dación en pago por importe de 420 millones de euros. Como consecuencia de ofrecer soluciones habitacionales a los clientes en riesgo de exclusión social afectados por procesos judiciales hipotecarios o daciones en pago, el Banco tiene un parque de casi 7.500 viviendas en régimen de alquiler social, incluyendo en esta cifra las aportadas al Fondo Social de la Vivienda y más de 850 viviendas en régimen de alquiler asequible.

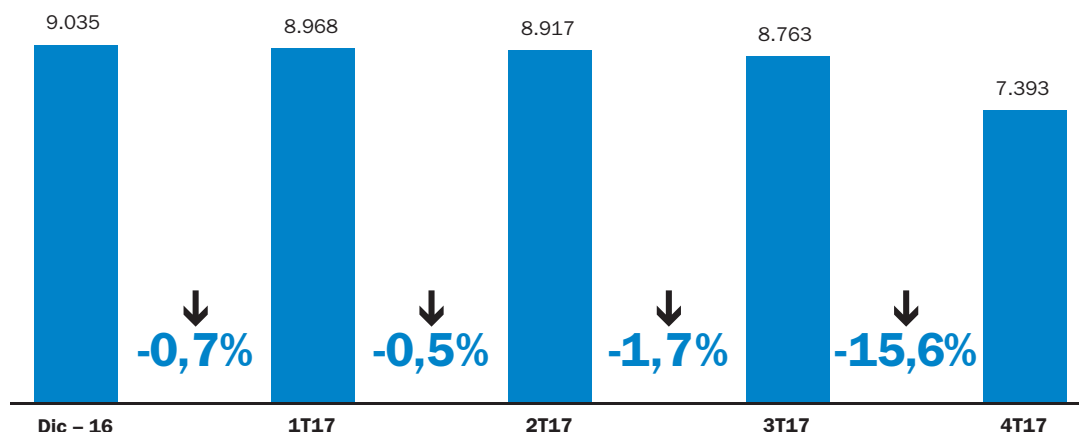
Durante 2017, se ha transaccionado un volumen de activos de 2.751 millones de euros con una aportación positiva a la cuenta de resultados, lo que ha supuesto una nueva reducción del volumen total de inmuebles problemáticos respecto al inicio del período, intensificando la tendencia iniciada en el ejercicio anterior y anticipando su positiva evolución en 2018. En este sentido, es especialmente significativo, por segundo año consecutivo, el incremento de ventas de activos profesionales (solares, suelos y producto acabado no residencial) respecto a ejercicios anteriores. La variación interanual en el volumen de activos profesionales vendidos ha sido del 16,4%, favorecida por un incremento notable del interés de los inversores internacionales profesionales en esta tipología de producto. Desde el Grupo se ha continuado el desarrollo del canal de venta institucional para maximizar el volumen y precio de desinversión, así como para mejorar la experiencia de cliente.

Por su parte, en el último trimestre del ejercicio, como consecuencia del impulso dado a la actividad de desarrollo de suelo y promoción propia, materializada en la creación de Solvia Desarrollos Inmobiliarios, se han identificado aquellos suelos y solares con potencial específico y recorrido de valor, cuya gestión se ha traspasado a esta nueva filial.

**G3** Evolución de los saldos dudosos y activos adjudicados



**-10.732M€**



**G4** Variación de activos adjudicados (en millones de euros)

# Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto a diciembre 2017 alcanza los -943,4 millones de euros afectado por las provisiones extraordinarias en el ejercicio (T11).

El margen de intereses es -52,1 millones de euros, menor que el año anterior por la caída de la cartera crediticia en *run-off*.

Los resultados de operaciones financieras recogen los impactos de ventas de carteras de morosos. El margen bruto se sitúa en 30,1 millones de euros, un descenso de -38,4% inferior al año anterior.

Los gastos de administración y amortización crecen un 7,6% interanual y se sitúan en -162,7 millones de euros por la expansión del *servicer* e incremento en la cartera de hoteles que gestionaba Hotel Investment Partnership.

Provisiones y deterioros ascienden a -1.215,8 millones de euros por los deterioros extraordinarios realizados.

En millones de euros

	2016	2017	% 17/16
<b>Margen de intereses</b>	<b>(26)</b>	<b>(52)</b>	<b>98,8</b>
Resultados por el método de la participación y dividendos	(1)	(1)	(49,9)
Comisiones netas	(1)	2	—
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	(50)	(37)	(25,7)
Otros productos/cargas de explotación	128	118	(7,6)
<b>Margen bruto</b>	<b>49</b>	<b>30</b>	<b>(38,4)</b>
Gastos de administración y amortización	(151)	(163)	7,6
<b>Margen de explotación</b>	<b>(102)</b>	<b>(133)</b>	<b>29,5</b>
Provisiones y deterioros	(801)	(1.216)	51,9
Resultados por ventas	(96)	(14)	(85,4)
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	—	41	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(903)</b>	<b>(1.307)</b>	<b>44,8</b>
Impuesto sobre beneficios	263	364	38,3
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>(640)</b>	<b>(943)</b>	<b>47,5</b>
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>(640)</b>	<b>(943)</b>	<b>47,5</b>

## Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	—	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	—	—	—
Ratio de morosidad (%)	31,7%	32,2%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	54,2%	49,9%	—

<b>Activo</b>	<b>17.956</b>	<b>15.384</b>	<b>(14,3)</b>
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	6.663	3.865	(42,0)
Exposición inmobiliaria (neto)	4.716	3.372	(28,5)
<b>Pasivo</b>	<b>15.886</b>	<b>13.728</b>	<b>(13,6)</b>
Recursos de clientes en balance	172	104	(39,7)
Financiación intragrupo	14.057	12.627	(10,2)
<b>Capital asignado</b>	<b>2.069</b>	<b>1.656</b>	<b>(20,0)</b>
<b>Recursos de clientes fuera de balance</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>83,0</b>
<b>Otros indicadores</b>			
Empleados	825	1.018	23,4
Oficinas	—	—	—

**T11** Principales magnitudes del negocio  
Transformación de Activos

El resultado por ventas se sitúa en -14,1 millones de euros y mejora un 85,4% respecto al ejercicio anterior. En los dos últimos trimestres del año se han registrado beneficios de 8,5 y de 5,1 millones de euros por la venta de inmuebles respectivamente.

Las plusvalías por venta de activos recogen principalmente la venta de la filial HI Partners Holdco Value Added de Hotel Investment Partners.

Continúa la buena gestión de activos inmobiliarios y la inversión crediticia neta desciende un -42,0% interanual y la exposición inmobiliaria neta desciende un -28,5%.

## La recuperación del mercado inmobiliario español ha permitido a Solvia desarrollar nuevos negocios.

### Solvia

En lo referente a servicios inmobiliarios, es de reseñar que la actividad de Solvia, filial prestadora de servicios inmobiliarios de Banco Sabadell, ha continuado con un alto dinamismo en 2017. Solvia constituye una de las principales plataformas de soluciones inmobiliarias, cubriendo una oferta completa de servicios: desde la promoción y desarrollo, pasando por la administración de activos, hasta su comercialización. Adicionalmente, realiza también la actividad de gestión y liquidación de créditos para algunos de sus clientes.

En términos de desarrollo de negocio la compañía ha continuado diversificando su cartera de clientes. Cabe destacar en este ejercicio la incorporación de nuevos activos de clientes al portfolio de promoción, así como la captación de nuevos clientes a los que se ha asesorado en la búsqueda y selección de activos a promover y en la gestión y comercialización de promociones. Además, Solvia realiza trabajos de consultoría inmobiliaria para fondos internacionales que adquieren portfolios en España.

Durante 2017 se ha continuado trabajando en el desarrollo de la oferta de servicios de intermediación (venta y alquiler) para particulares y empresas. Para ello, Solvia ha reforzado las capacidades de sus equipos, y en particular, está extendiendo su red propia de comerciales y consultores de empresas, así como incrementando su presencia a través de la red de franquiciados. A cierre del ejercicio 2017 cuenta ya con 18 oficinas propias y ha formalizado contratos con 41 franquiciados en los principales municipios de España. La compañía ha seguido apostando por el desarrollo de sus canales de marketing, lo que le ha permitido mantener su liderazgo en reconocimiento de marca durante 2017.

Durante el ejercicio 2017, las ventas de inmuebles de Solvia han sido de 1.778 millones de euros y la actividad de recuperación de créditos que Solvia ejecuta para la Sareb sigue presentando un alto dinamismo, habiendo generado una liquidez de 191 millones de euros. En 2017 Solvia ha gestionado y comercializado 101 promociones inmobiliarias que ha desarrollado a partir de solares de sus clientes, y las ventas de promociones en el ejercicio han superado los 83 millones de euros.

### BS Capital

BS Capital es la dirección que gestiona las participadas industriales. Centra su actividad en la toma de participaciones temporales en empresas, teniendo como principal objetivo maximizar el retorno de las inversiones realizadas en las diferentes empresas en las que se tiene participación.

En 2017 se ha continuado con la gestión activa de su cartera de participadas, prosiguiendo con el proceso desinversor de años anteriores. Asimismo, en el marco de los nuevos proyectos que se están impulsando, destaca el *fundraising* del fondo Aurica III, FCR por importe de 160 millones de euros, superior al tamaño objetivo de 150 millones de euros, habiendo formalizado sus dos primeras inversiones. Otro de los nuevos proyectos ha sido la constitución de Sinia Capital, filial mexicana de Sinia Renovables, a través de la que se han acometido las primeras inversiones de capital y deuda *mezzanine* en dos proyectos de energía eólica en México y adicionalmente, durante el año se ha invertido en más de 8 *startups* digitales o tecnológicas a través de Sabadell Venture Capital, incluyendo la primera inversión en *venture debt* y se ha continuado con la formalización, gestión y venta de participaciones procedentes de procesos de reestructuración y capitalización de deuda.