

INFORME **BFA-BANKIA**  
AÑO III



**Bankia**  
SIGAMOS TRABAJANDO

**Bankia**  
SIGAMOS TRABAJANDO

# INFORME BFA-BANKIA AÑO III

---

## ÍNDICE

---

### 4 CARTA DEL PRESIDENTE

---

#### 6 HITOS 2015

---

#### 8 QUIÉNES SOMOS

10 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

20 ÓRGANOS DE GOBIERNO

22 ESTRUCTURA Y MAPA DE NEGOCIO

30 ESTRUCTURA ACCIONARIAL

36 CAPITAL HUMANO

---

### 46 CUMPLIENDO NUESTROS PLANES

48 ENTORNO ECONÓMICO, FINANCIERO Y REGULATORIO

54 PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

60 CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA 2015

70 PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018

---

### 74 GOBIERNO CORPORATIVO

76 MODELO DE GOBIERNO

80 AVANCES EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

84 CONSEJEROS

88 INTEGRIDAD CORPORATIVA

92 CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO

---

### 98 MODELO DE NEGOCIO

100 EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL

106 PARTICULARES, PYMES Y AUTÓNOMOS

114 BANCA DE NEGOCIOS

118 BANCA PRIVADA

120 BANCASEGUROS

122 GESTIÓN DE ACTIVOS

126 MULTICANALIDAD

132 ACTIVOS INMOBILIARIOS

134 PARTICIPADAS

---

### 136 RELACIÓN CON EL ENTORNO

138 SOCIEDAD

148 PROVEEDORES

152 MEDIOAMBIENTE

---

### 162 GESTIÓN DEL RIESGO

---

### 182 INDICADORES GRI G4

---

### 197 INFORME DE REVISIÓN EXTERNA

---

### 199 DATOS RELEVANTES

---

# CARTA DEL PRESIDENTE

Cuando, en noviembre de 2012, presentamos al mercado nuestro primer plan estratégico, fueron muy pocos quienes pensaron que seríamos capaces de cumplir todos los ambiciosos objetivos que en él nos marcábamos.

Hoy, tres años después, hemos dado por finalizado aquel plan, hemos cumplido todos sus objetivos y estamos a punto de presentar nuestro segundo plan estratégico, que tendrá un periodo también de tres años, de 2016 al 2018.

También hemos cumplido, con dos años de anticipación, todos los objetivos establecidos por la Comisión Europea en el Plan de Reestructuración del Grupo BFA-Bankia para 2017. Un logro que no ha conseguido ningún banco sometido a un plan de estas características en Europa.

El éxito en la consecución de los complicados objetivos que nos exigían ambos planes ha sido fruto de dos variables. Por un lado, el enorme trabajo desarrollado durante estos años por el equipo de Bankia, al que estoy extraordinariamente agradecido por su profesionalidad, su compromiso y su esfuerzo. Por otro lado, hemos contado con la fidelidad y la confianza de nuestros clientes. Sin ellos, no habría sido posible.

En el desarrollo de nuestro primer plan estratégico, establecimos dos periodos. El primero, hasta finales del año 2013, fue para nosotros el de estabilización y reestructuración. En él, nombramos un nuevo Consejo de Administración, nos dotamos de un excelente gobierno corporativo, reestructuramos nuestra red, con el cierre de un tercio de nuestras oficinas, e integramos nuestros procesos y nuestras plataformas informáticas. Fueron unos meses muy duros, pero en los cuales logramos levantar unos cimientos sólidos para la fase posterior. La segunda fase fue la de la recuperación del pulso comercial, de la transformación, del desarrollo y, sobre todo, del crecimiento y mejora en todos nuestros índices.

El resultado de todo ello es que hoy podemos decir, desde la humildad, que somos el banco que tiene mejor eficiencia, solvencia y rentabilidad sobre fondos propios entre los grandes y el que ha conseguido un mayor beneficio atribuido en España. Y esto es una excelente noticia para nuestros accionistas porque nuestro principal objetivo es generar valor para ellos, y para la sociedad en general, pues un 64% del capital de Bankia está en manos del Estado. También es una excelente noticia porque nos permite incrementar un 50% el dividendo, lo que significa que tenemos un capital muy sólido y, también, que estamos convencidos de nuestra recurrencia en resultados en los próximos ejercicios.

El futuro nos depara grandes retos. Nos enfrentamos a ellos con realismo pero también con la ilusión, las ganas y la fuerza que nos otorga comprobar todo lo que hemos conseguido hasta ahora. Somos conscientes de que tenemos muchas cosas que mejorar. Y, para eso, vamos a lanzar ahora nuestro segundo plan estratégico, que comunicaremos en primavera.

El foco de ese plan estará en el cliente. Primero, le hemos escuchado por todos los canales a nuestro alcance y, ahora, vamos a tratar de responder a sus necesidades, que son cambiantes y diversas. Como primer paso del plan, hemos querido presentar a nuestros clientes nuestro nuevo posicionamiento, una forma diferente de relacionarnos con ellos, basada en tres atributos como son la sencillez, transparencia y cercanía. Estos atributos estarán presentes en todas las actuaciones, productos y servicios que les ofrezcamos durante los próximos años. Ya hemos empezado con las políticas de comisiones. La idea es sencilla: si el cliente domicilia sus ingresos en Bankia, no paga comisiones. Esto no es una promoción ni una campaña;

es una nueva forma de relacionarnos con nuestros clientes. Los primeros beneficiados han sido los cerca de dos millones y medio de personas que ya tenían sus ingresos domiciliados, pero el concepto, lógicamente, favorecerá también a los nuevos clientes que confíen en nosotros. Así de transparente y así de sencillo.

Con el cliente en el centro, la mejora de la calidad del servicio será, por tanto, un eje fundamental de nuestro nuevo plan. Sabemos que el nivel de satisfacción de nuestros clientes se multiplica por tres cuando tienen un gestor de confianza al que reconocen en la oficina. Y sabemos también que ese nivel de satisfacción aumenta más todavía cuando el cliente siente que el gestor, de forma proactiva, se dirige a él para ofrecerle asesoramiento. Esto, en definitiva, es cercanía. La cercanía que requiere el cliente.

Tras los avances de los tres últimos años, Bankia está ahora en disposición de dar un salto cualitativo más profundo. Estamos convencidos de que el futuro de nuestra entidad pasa porque nuestros clientes comprueben que les facilitamos la vida, que somos útiles para ellos. Porque si lo somos, incrementarán su nivel de vinculación y fidelización con nosotros. Y estamos convencidos también de que esto pasa por una manera de hacer, una manera de comportarnos, que debe basarse en una permanente escucha de lo que los clientes nos demandan. Porque un producto puede ser copiado y un precio igualado, pero un asesoramiento y una calidad de servicio excelentes requieren una alineación de objetivos entre los equipos y los clientes cuya réplica es muy compleja. Y, además, queremos que nuestra forma de comportarnos sea cercana y transparente, con una oferta de productos y servicios sencilla, sin letra pequeña, sin cláusulas complejas.



En el horizonte de nuestro plan estratégico, pretendemos ofrecer la mejor propuesta del mercado, pero no puede haber un modelo de calidad de servicio que pretenda ser excelente y sostenible sin estar soportado por un esquema de la máxima eficiencia. Si queremos dar un servicio excelente a la clientela, debe ser también nuestro objetivo continuar siendo el banco más eficiente de España y mantener un ROE por encima de la media del sector. Sabemos de los retos y dificultades que tenemos por delante. Pero nos enfrentamos a 2016 y a nuestro segundo plan estratégico muy bien pertrechados. Somos un banco con una gran solvencia, provisionado y muy eficiente. Unas variables básicas para los próximos ejercicios. Y somos muy conscientes de que debemos seguir trabajando duro para seguir avanzando en el objetivo de devolver las ayudas a los contribuyentes. Puedo asegurar que por falta de ilusión, ganas y compromiso no va a quedar.

JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI  
PRESIDENTE DE BFA Y BANKIA

*EL FUTURO NOS DEPARA  
GRANDES RETOS. NOS  
ENFRENTAMOS A ELLOS  
CON REALISMO PERO  
TAMBIÉN CON LA ILUSIÓN,  
LAS GANAS Y LA FUERZA  
QUE NOS OTORGA  
COMPROBAR TODO LO  
QUE HEMOS CONSEGUIDO  
HASTA AHORA*

# LOS HITOS DE 2015

Bankia cierra 2015 con un balance saneado, un capital muy superior a las exigencias de los reguladores y con el mayor beneficio de la banca española.

**Ratio capital CET1 fully loaded, 12,26% (+166 puntos básicos). Solvencia muy superior a las exigencias de los reguladores**

**Tasa de morosidad, 10,8% (-2,1 pp). Los dudosos caen en 3.551 millones en un año**

NUEVOS  
CRÉDITOS

**16.600  
MILLONES  
(+12,5%)**

**RECURSOS  
DE  
CLIENTES  
SUBEN  
EN 3.795  
MILLONES**

**Bankia se convierte en la red de cajeros más barata para los no clientes entre las grandes entidades**

**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES, 82,4% (+2,2 PP)**

**Bankia firma una alianza con Sabadell y Euro 6000 para ofrecer una red de 17.808 cajeros a sus clientes en condiciones muy ventajosas**



# Cierre del Plan Estratégico 2012-2015 con los objetivos cumplidos

SE CUMPLEN  
CON 2 AÑOS DE  
ANTELACIÓN  
LAS EXIGENCIAS  
DE LA  
COMISIÓN EUROPEA  
EN EL PLAN DE  
REESTRUCTURACIÓN

RENTABILIDAD  
SOBRE RECURSOS  
PROPIOS (ROE),  
**10,6%**  
(+2 PUNTOS  
PORCENTUALES)  
EL MÁS  
RENTABLE  
DE LOS GRANDES  
BANCOS  
ESPAÑOLES


Pago del primer dividendo de la  
historia de la entidad por  
**202 millones** y propuesta de abonar  
otros **302 millones** con cargo a los  
beneficios de 2015, un 50% más

El Grupo BFA  
ganó  
**4.081 M€**  
en el trienio

BENEFICIO  
ATRIBUIDO  
1.040 MILLONES  
**+39,2%**

Ratio de eficiencia **43,6%**.  
El más eficiente de los  
grandes bancos españoles



The background of the page features a photograph of several hands raised in the air, suggesting a public gathering or a meeting. The image is split diagonally from the bottom-left to the top-right. The upper-left portion is white, and the lower-right portion is a solid, vibrant yellow-green color. The hands are mostly in the white area, with some extending into the yellow-green area. The lighting is bright, and the focus is soft, creating a sense of collective participation.

“LOS BANCOS TENEMOS  
QUE ESCUCHAR LO QUE  
LA SOCIEDAD NOS PIDE Y  
EXPLICARLE LA UTILIDAD DE LO  
QUE HACEMOS”

*JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI*





# QUIÉNES SOMOS

---

“Todos los que trabajamos en esta entidad sabemos que juntos podemos llevar a cabo un gran proyecto”

---

*JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI*



BANKIA DISPONE DE  
**CANALES DE DIÁLOGO**  
ESPECÍFICOS CON CADA  
GRUPO DE INTERÉS

---

EL NUEVO  
**PLAN DE GESTIÓN  
RESPONSABLE 2016-2018**  
FIJA LOS PROPÓSITOS Y  
OBJETIVOS DE CADA UNA DE  
LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON  
NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

---

EL COMITÉ DE GESTIÓN  
RESPONSABLE IMPULSA LA  
**SOSTENIBILIDAD EN BANKIA**

---

# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Bankia tiene una visión y una misión que responden a unos valores que marcan su rumbo. Todo ello le hace reconocible y le permite generar unas relaciones de confianza sólidas y estables que resultan imprescindibles para su propio negocio y para sus grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad en general...).

**LA VISIÓN**  
TRABAJAR DESDE  
LOS PRINCIPIOS PARA  
PONER LA MEJOR  
BANCA A  
TU SERVICIO



## LA MISIÓN

PRESTAR UN SERVICIO  
EFICIENTE Y DE GRAN CALIDAD  
A NUESTROS CLIENTES  
RETRIBUIR A NUESTROS ACCIONISTAS  
DE FORMA COMPETITIVA  
REALIZAR UNA APORTACIÓN POSITIVA  
A LAS FINANZAS PÚBLICAS  
PROPORCIONAR DESARROLLO  
PROFESIONAL A NUESTROS  
EMPLEADOS  
CONTRIBUIR A LA MEJORA  
DE CALIFICACIÓN Y PERCEPCIÓN  
POR LOS MERCADOS DEL  
SISTEMA FINANCIERO



**LOS VALORES**  
PROFESIONALIDAD,  
INTEGRIDAD,  
COMPROMISO,  
CERCANÍA Y  
ORIENTACIÓN  
AL LOGRO

## NUESTRO COMPROMISO

G4-24 G4-25

La visión y la misión de Bankia, que inspiran el Plan de Gestión Responsable 2016-2018, se resumen en hacer una banca mejor y más fiable, desde el respeto a los valores que la entidad ha asumido como propios: la profesionalidad, la integridad, el compromiso, la cercanía y la orientación al logro. Todo ello con la mirada puesta en los distintos grupos de interés, cada uno de los cuales constituye una auténtica palanca de cambio; es decir, un estímulo para revisar y perfeccionar los productos, servicios y procesos que le afectan.

### ACCIONISTAS

Como propietarios de Bankia, tienen derecho a que su inversión sea retribuida de forma competitiva y a disponer de mecanismos satisfactorios de comunicación con la entidad. Lo primero se tradujo el año pasado en el reparto del primer dividendo de la historia de Bankia. Los mecanismos de comunicación, por su parte, son perfeccionados de manera continua, aprovechando las oportunidades que proporciona el mundo digital.

### CLIENTES

La búsqueda de un servicio eficiente y de la mayor calidad es objetivo esencial de Bankia. Para tal fin, se hace un control exhaustivo de la red comercial y de las respuestas que ofrece, lo que permite trabajar en la mejora de la experiencia de cliente, ya sea particular o empresa. Poner el énfasis en el asesoramiento y en la atención personalizada contribuye a lograrlo, junto a iniciativas como el nuevo programa de exención de comisiones, lanzado en 2016.

### PERSONAS

La formación continua y la detección del talento son fundamentales no solo para que los empleados vean satisfechas sus legítimas aspiraciones de desarrollar

una carrera profesional en Bankia, sino también para que la entidad avance hacia la excelencia. Para conocer y optimizar el clima de la plantilla, así como para fomentar su satisfacción y compromiso, en 2015 se llevó a cabo un estudio que permitirá diseñar planes de acción globales.

### PROVEEDORES

Conforme a lo previsto en el Código Ético de Conducta de Bankia, la relación con ellos está basada en el mutuo beneficio, la lealtad y honestidad, la transparencia e igualdad de oportunidades, la confidencialidad y la responsabilidad social corporativa. Los procesos de homologación y contratación son cada vez más rigurosos, con una apuesta decidida por la diversificación. El banco tiene canales para conocer las inquietudes, sugerencias y quejas de sus proveedores, en busca del bien común.

### SOCIEDAD

La inversión de Bankia en este ámbito se centra en proyectos relacionados con necesidades urgentes de los colectivos más vulnerables: vivienda, nueva pobreza, empleabilidad, desarrollo local y rural, y discapacidad. La actividad solidaria se desarrolla con la implicación de los empleados, que eligen parte de las ONG destinatarias de los fondos aportados. Hay líneas específicas de patrocinio con las que Bankia también demuestra su compromiso con el entorno social.

### MEDIOAMBIENTE

El Plan de Eficiencia Energética 2015-2019 prevé reducir un 19% el consumo eléctrico y de combustible respecto del registrado en 2013. La implantación de telegestión en sedes y equipamiento informático, la renovación de equipos de climatización y el desarrollo de campañas de sensibilización interna son elementos clave del plan, que está dotado con más de diez millones de euros.

## POLÍTICA DE GESTIÓN RESPONSABLE

G4-25 G4-26

Tras la aprobación de la Política de Gestión Responsable por el Consejo de Administración a principios de 2015, se ha trabajado en la elaboración del Plan de Gestión Responsable 2016-2018, que gira en torno a los valores del banco y se apoya en dos ejes fundamentales. El primero es la escucha y el diálogo con los grupos de interés; el segundo, la supervisión continua y la evaluación del desempeño de las acciones previstas. El plan será aprobado a principios de 2016 por el Consejo de Administración, al que también corresponde asegurar su gestión, seguimiento y control.

Para acometer la elaboración del Plan 2016-2018 se parte de los elementos que definen la política de gestión responsable ya establecidos en Bankia. Una política realista, porque afecta al resto de las que despliega la entidad; transversal, es decir, para todas las actividades y empleados; comprometida con los grupos de interés sin excepción; sencilla, clara y propia.

## CANALES DE DIÁLOGO

### CLIENTES

- Cartas y correos electrónicos al presidente
- Red Comercial
- Servicio de Atención al Cliente
- Redes sociales
- Boletín mensual Bankia Actualidad
- Páginas web corporativas
- Encuestas y entrevistas
- Seminarios y jornadas específicas
- Canal confidencial de denuncias
- Focus group

### ACCIONISTAS E INVERSORES

- Junta General de Accionistas
- Red Comercial
- Road shows
- Conferencias internacionales
- Oficina del Accionista
- Páginas web corporativas
- Boletín del servicio de información de accionistas e inversores
- Focus group
- Informes corporativos

### EMPLEADOS

- Gestores de personas
- Intranet
- Foros online
- Focus group
- Revista Bankia Online
- Newsletter semanal Bankia En30segundos
- Línea Personas de RR HH
- Jornadas y seminarios
- Páginas web corporativas
- Canal confidencial de denuncias

### PROVEEDORES

- Portal del proveedor
- Servicio de Atención al Proveedor
- Gestor especializado en proveedores estratégicos
- Encuestas de satisfacción
- Páginas web corporativas
- Canal confidencial de denuncias
- Focus group

### SOCIEDAD

- Red Comercial
- Boletín Bankia Actualidad
- Buzón RSE
- Portal del voluntariado
- Redes sociales
- Páginas web corporativas
- Informe anual

### ÓRGANOS DE GOBIERNO

- Jornadas de trabajo internas y externas
- Reuniones con empleados
- Correos electrónicos del presidente

## CONOCER Y ESCUCHAR

G4-19 G4-20 G4-21 G4-25 G4-27

Para la realización del Plan de Gestión Responsable y como punto de arranque, se realizó una consulta interna (a directivos y a la red comercial) y otra externa a través de entrevistas telefónicas y *focus group* (a clientes, expertos, reguladores, organismos de referencia, proveedores, analistas, medios de comunicación) para detectar sus expectativas y opiniones.

El resultado fue una lista de asuntos en los que Bankia debe poner el foco y que coinciden básicamente con los que arrojó el estudio de materialidad realizado a finales de 2014 en colaboración de una entidad independiente.

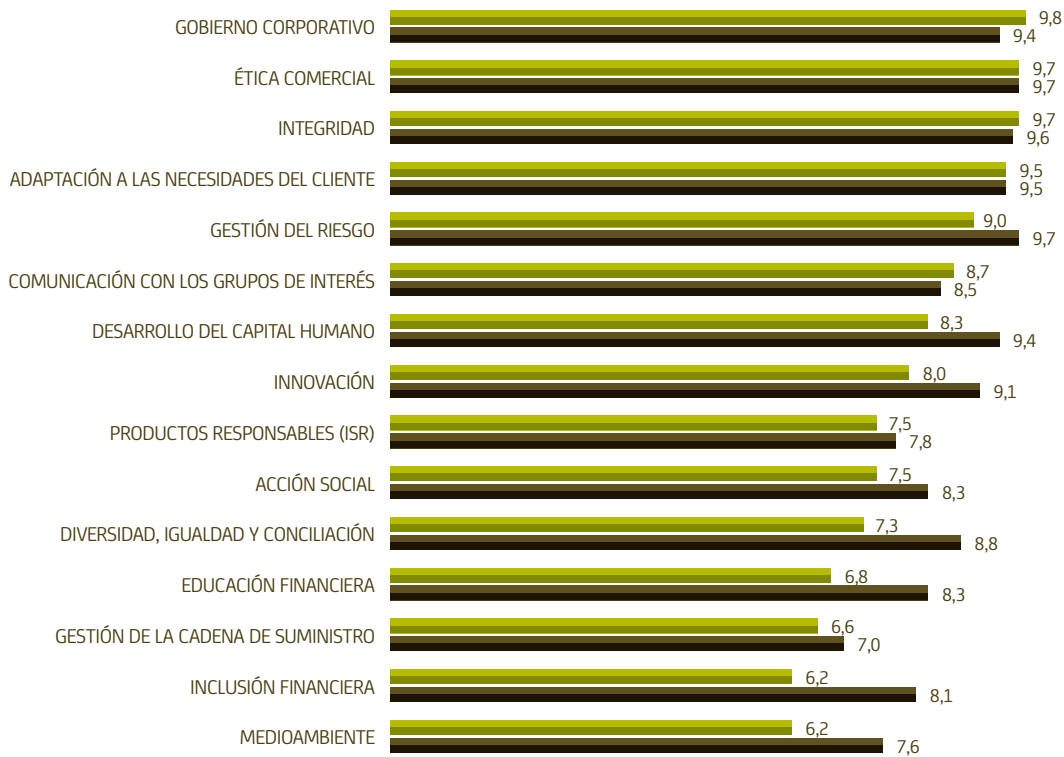
Como valor añadido, el análisis de materialidad permite informar de conformidad con la norma AA1000APS y con las recomendaciones de la guía internacional del *Global Reporting Initiative*, en su versión G4.:

## ASUNTOS RELEVANTES

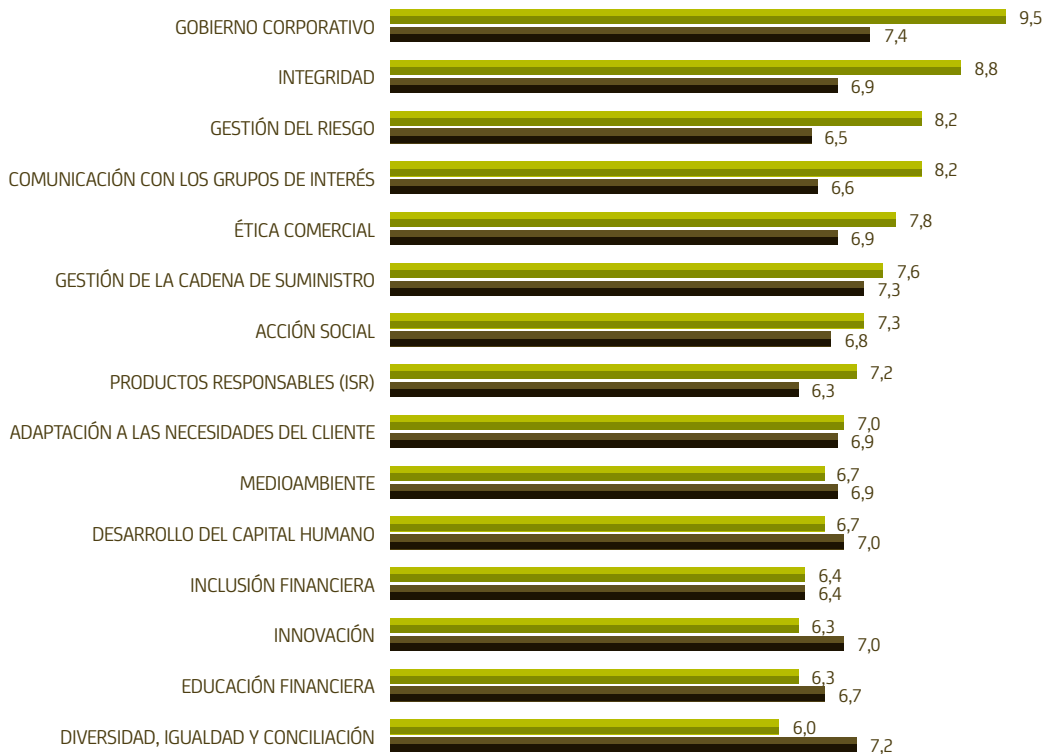
- 1 GOBIERNO CORPORATIVO
- 2 GESTIÓN DEL RIESGO
- 3 INTEGRIDAD
- 4 ÉTICA COMERCIAL
- 5 ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
- 6 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO
- 7 DIVERSIDAD, IGUALDAD Y CONCILIACIÓN
- 8 INNOVACIÓN
- 9 EDUCACIÓN FINANCIERA
- 10 INCLUSIÓN FINANCIERA
- 11 ACCIÓN SOCIAL
- 12 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO
- 13 COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS
- 14 MEDIOAMBIENTE: ECOEFICIENCIA, RIESGOS Y OPORTUNIDADES ASOCIADOS AL CAMBIO CLIMÁTICO

## IMPORTANCIA OTORGADA A LOS ASUNTOS IDENTIFICADOS

G4-19 G4-25 G4-27



## VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE BANKIA EN LOS ASUNTOS IDENTIFICADOS



● VALORACIÓN INTERNA

● VALORACIÓN GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS



## NUESTROS RETOS DE FUTURO

G4-24 G4-25

Los mecanismos de diálogo establecidos y el análisis de la información han permitido establecer una serie de propósitos alineados con las líneas estratégicas del Plan de Gestión Responsable 2016-2018.

Las líneas estratégicas del Plan de Gestión Responsable 2016-2018 están en consonancia con los 10 principios del Global Compact (el Pacto Mundial de Naciones Unidas por la responsabilidad social empresarial) y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por los miembros de esa organización en septiembre de 2015.

### LÍNEA ESTRATÉGICA

### PROPÓSITO

#### GOBIERNO CORPORATIVO

Integrar e incentivar la gestión responsable para contribuir a generar una cultura de transparencia e integridad, que garantice los intereses de todos los grupos de interés.

#### CLIENTES

Mantener relaciones íntegras y adaptadas a las necesidades de los clientes, para el reconocimiento de Bankia por el trato recibido y la confianza generada.

#### EMPLEADOS

Consolidar la identidad corporativa bajo un proyecto donde el éxito de Bankia sea el éxito de todos y la cultura de gestión responsable esté presente en cada aspecto del negocio.

#### SOCIEDAD

Ser reconocidos como motor de desarrollo social y económico de los entornos cercanos a nuestra actividad, actuando en las principales preocupaciones de la sociedad y buscando maximizar el impacto positivo.

#### ACCIONISTAS E INVERSORES

Reforzar la transparencia con analistas e inversores sobre el desempeño no financiero de la entidad, ofreciendo una información extra-financiera transparente y clara.

#### PROVEEDORES

Promover la gestión responsable en la cadena de suministro, evaluando los riesgos de contraparte, y fomentar planes de mejora que ayuden a extender nuestro compromiso responsable y a impulsar el desarrollo económico en otros sectores productivos.

#### MEDIO AMBIENTE

Minimizar el impacto y reducir los costes asociados a través de un consumo más eficiente de los recursos y una correcta gestión ambiental en todos los procesos.

## REUNIONES DEL COMITÉ DE GESTIÓN RESPONSABLE

# 4

### RESPONSABILIDAD, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN RESPONSABLE

Desde noviembre de 2015 corresponden al Comité de Auditoría y Cumplimiento (CAC), formado cuatro consejeros externos, las siguientes funciones:

- Revisar la política de responsabilidad social corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
- El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
- Supervisar y evaluar los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- Evaluar todo lo relativo a los riesgos no financieros de la sociedad, incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales.

- Coordinar el proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

El Comité de Gestión Responsable fue creado en diciembre de 2014. Se reúne con periodicidad trimestral, depende formalmente del Comité de Auditoría y Cumplimiento (CAC) y es el representante de lo que los grupos de interés demandan día a día a Bankia. En febrero de 2016, dentro del Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos asume las facultades indelegables correspondientes a las funciones de Gestión Responsable.





Red Pacto Mundial España  
WE SUPPORT

## BANKIA ESTÁ ADHERIDA A LA RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

ESTE INFORME DA RESPUESTA A LOS INDICADORES DE LA VERSIÓN G4 DE LA *GLOBAL REPORTING INITIATIVE*, EN SU OPCIÓN EXHAUSTIVA Y TAMBIÉN CUMPLE LA FUNCIÓN DE INFORME DE PROGRESO. EL *MEMORANDUM OF UNDERSTANDING* ENTRE EL GRI Y EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS DETALLA LAS CONEXIONES ENTRE LOS INDICADORES GRI Y LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL.

### **PRINCIPIO 1**

LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR Y RESPETAR LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS FUNDAMENTALES, RECONOCIDOS INTERNACIONALMENTE, DENTRO DE SU ÁMBITO DE INFLUENCIA

### **PRINCIPIO 2**

LAS EMPRESAS DEBEN ASEGURARSE QUE NO SON CÓMPLICES EN LA VULNERACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS

### **PRINCIPIO 3**

LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR LA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO EFECTIVO DEL DERECHO A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

### **PRINCIPIO 4**

LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR LA ELIMINACIÓN DE TODA FORMA DE TRABAJO FORZOSO O REALIZADO BAJO COACCIÓN

### **PRINCIPIO 5**

LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL

### **PRINCIPIO 6**

LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR LA ABOLICIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE DISCRIMINACIÓN EN EL EMPLEO Y LA OCUPACIÓN

### **PRINCIPIO 7**

LAS EMPRESAS DEBEN MANTENER UN ENFOQUE PREVENTIVO QUE FAVOREZCA EL MEDIOAMBIENTE

### **PRINCIPIO 8**

LAS EMPRESAS DEBEN FOMENTAR INICIATIVAS QUE PROMUEVAN UNA MAYOR RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

### **PRINCIPIO 9**

LAS EMPRESAS DEBEN IMPULSAR EL DESARROLLO Y LA DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍAS RESPETUOSAS CON EL MEDIOAMBIENTE

### **PRINCIPIO 10**

LAS EMPRESAS DEBEN TRABAJAR CONTRA LA CORRUPCIÓN EN TODAS SUS FORMAS, INCLUYENDO LA EXTORSIÓN Y EL SOBORNO

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Bankia está comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptados por la Asamblea de la ONU en septiembre de 2015, y su reflejo es la consideración

de los ODS en la preparación y desarrollo del Plan de Gestión Responsable de Bankia 2016-2018. En este Plan se identifican los objetivos que Bankia puede apoyar en el ámbito de su actividad, dentro de un enfoque responsable y sostenible del desarrollo de la actividad.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



● PRINCIPIOS PRIORIZADOS EN BANKIA

## INICIATIVAS Y FOROS A LOS QUE BANKIA ESTÁ ADHERIDA





GONZALO  
ALCUBILLA



JOAQUÍN  
LÓPEZ



JOSÉ CARLOS  
PLA



ANTONIO  
GREÑO



MIGUEL  
CRESPO



JOSÉ LUIS  
FEITO



JORGE  
COSMEN



ANTONIO  
ORTEGA



JOAQUÍN  
AYUSO



## BFA TENEDORA DE ACCIONES\*

### Consejo de Administración

Presidente  
**José Ignacio Goirigolzarri**

Vocales  
**Antonio Greño**    **José Carlos Pla**  
**Joaquín López**    **José Sevilla**  
**Antonio Ortega**

Secretario  
**Miguel Crespo**

\* BFA Tenedora de Acciones es una sociedad holding tenedora de las acciones del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), entidad de derecho público, en Bankia. A 31 de diciembre de 2015, BFA Tenedora de Acciones era propietaria del 64,234% del capital de Bankia.

# ÓRGANOS DE GOBIERNO

- MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BFA
- MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BANKIA
  - SECRETARIO NO CONSEJERO DE BFA Y BANKIA
  - COMITÉ DE DIRECCIÓN DE BANKIA



**JOSÉ SEVILLA**



**JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI**



Presidente Consejo de Administración BFA

Presidente Consejo de Administración Bankia

**ALFREDO LAFITA**



Lead Director

**EVA CASTILLO**



**FCO. JAVIER CAMPO**



**FERNANDO FERNÁNDEZ**



**ÁLVARO RENGIFO**



**AMALIA BLANCO**



**FERNANDO SOBRINI**



## BANKIA

### Consejo de Administración

Presidente  
José Ignacio Goirigolzarri

Vocales

Alfredo Lafita  
Antonio Ortega  
Joaquín Ayuso  
Francisco Javier Campo  
Eva Castillo

Consejero delegado  
José Sevilla

Jorge Cosmen  
José Luis Feito  
Fernando Fernández  
Álvaro Rengifo

## COMISIONES BANKIA

### Comité de Auditoría y Cumplimiento

Presidente  
Alfredo Lafita

Vocales

José Luis Feito  
Jorge Cosmen  
Joaquín Ayuso

Secretario  
Miguel Crespo

### Comisión de Nombramientos

Presidente  
Joaquín Ayuso

Vocales

Francisco Javier Campo  
Alfredo Lafita  
Álvaro Rengifo

Secretario  
Miguel Crespo

### Comisión de Retribuciones

Presidente  
Eva Castillo

Vocales

Alfredo Lafita  
Joaquín Ayuso  
Jorge Cosmen

Secretario  
Miguel Crespo

### Comisión Delegada de Riesgos

Presidente  
José Sevilla

Vocales

Francisco Javier Campo  
Fernando Fernández  
Eva Castillo

Secretario  
Miguel Crespo

### Comisión Consultiva de Riesgos

Presidente  
Francisco Javier Campo

Vocales

Eva Castillo  
Fernando Fernández

Secretario  
Miguel Crespo



**CUOTAS DE  
MERCADO:**

OFICINAS DE  
PARTICULARES  
**8,9%**

CRÉDITO A HOGARES  
**10,45%**

CONCESIÓN CRÉDITO  
EMPRESAS  
**14,0%**

TARJETAS DE DÉBITO<sup>(1)</sup>  
**12,2%**

SEGUROS DE VIDA  
**5,1%**

FONDOS DE PENSIONES  
**6,6%**

FONDOS DE INVERSIÓN  
**5,44%**

Datos septiembre 2015 (1). Fuente: BDE Junio 2015



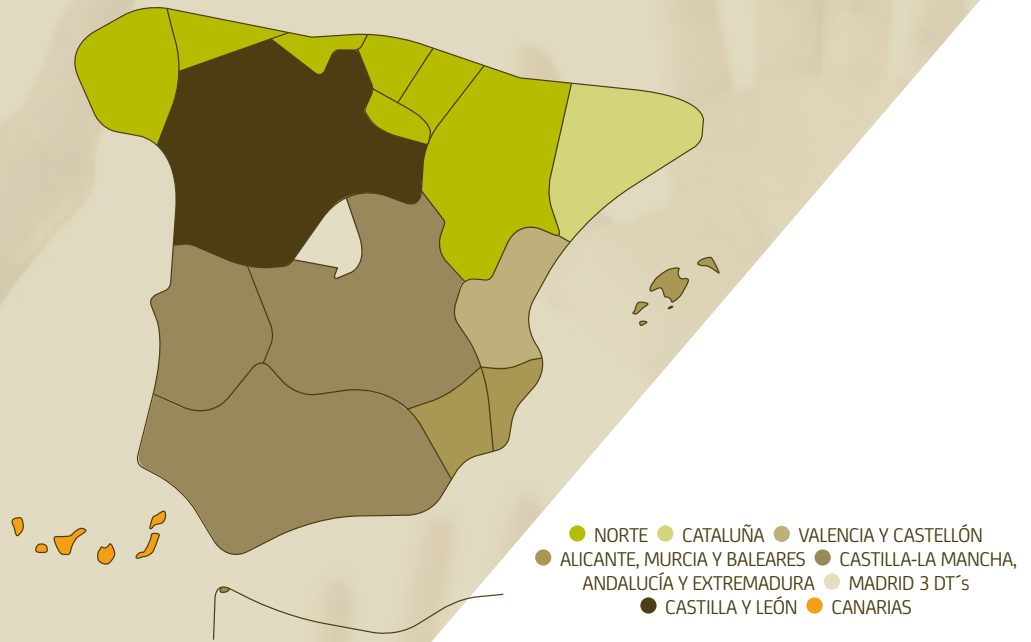
# ESTRUCTURA Y MAPA DE NEGOCIO

Bankia está especializada en la prestación de servicios a particulares y empresas, especialmente pymes y autónomos. Su negocio es de ámbito nacional aunque con más presencia en la Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Canarias, Castilla y León y Castilla-La Mancha.

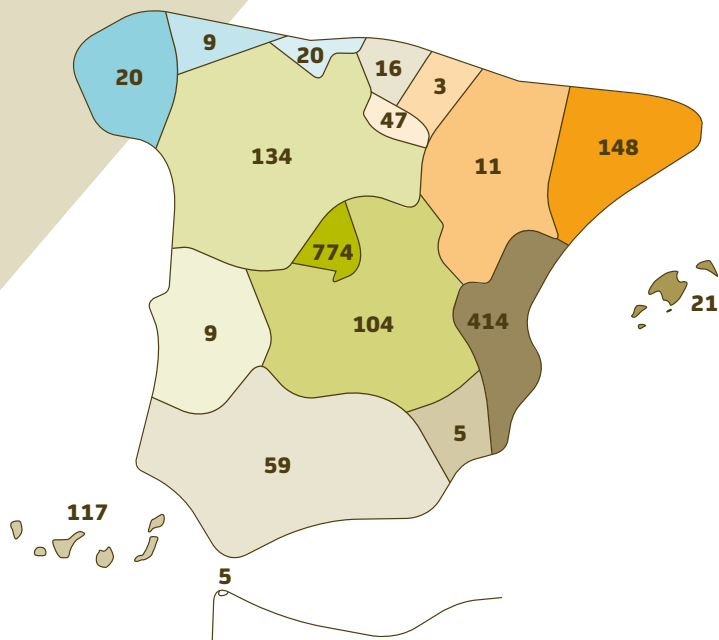
## ACTIVIDADES



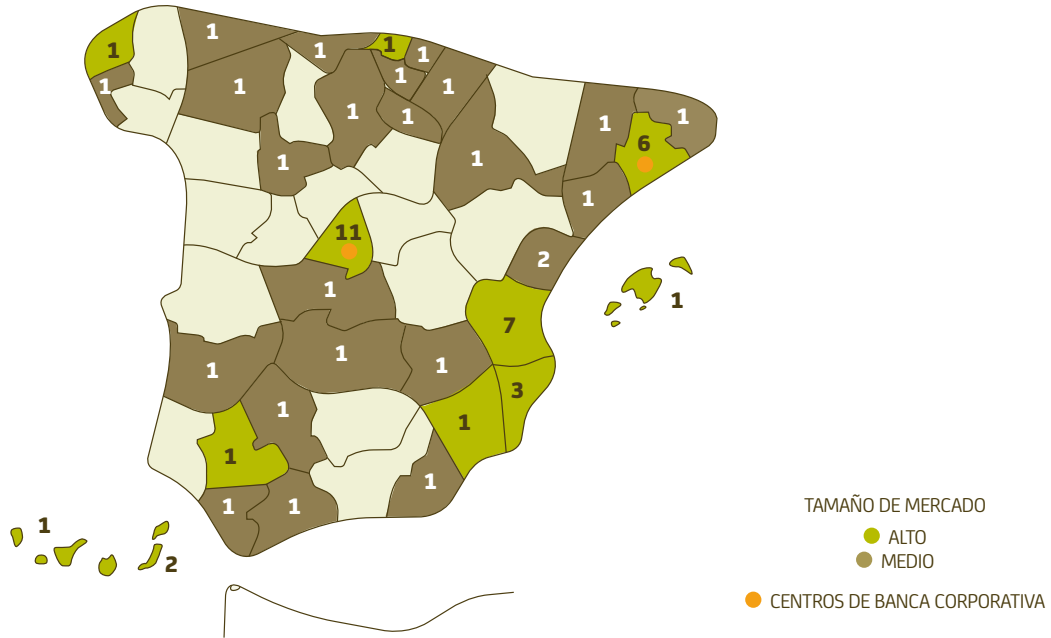
## DIRECCIONES TERRITORIALES



## OFICINAS DE PARTICULARES



## BANCA DE NEGOCIOS



OFICINAS DE  
PARTICULARES  
**1.941**

OFICINAS DE  
BANCA DE NEGOCIO  
**63**

OFICINAS DE  
BANCA PRIVADA  
**13**

OFICINAS UNIVERSALES  
(TRADICIONALES)

**1.254**

OFICINAS PERIMETRALES  
(CON GESTIÓN  
COMERCIAL MAÑANA Y  
TARDE)

**462**

OFICINAS ÁGILES  
(TRANSACCIONALIDAD  
Y ABIERTAS  
HASTA LAS 18:00 H)

**135**

OFICINAS PLUS+  
(ASESORAMIENTO)

**52**

CENTROS DE  
RECUPERACIONES  
(ESPECIALIZADOS EN  
MOROSIDAD)

**21**

CENTROS DE LIQUIDACIÓN

**14**

OFICINAS DE PROMOTORES

**3**

CENTROS  
DE EMPRESAS

**61**

CENTROS DE BANCA  
CORPORATIVA

**2**

BARCELONA

**1**

MADRID

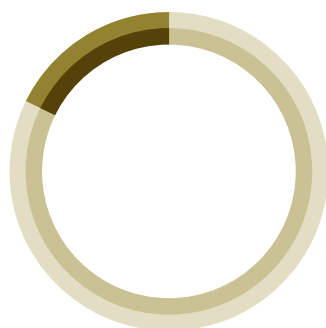
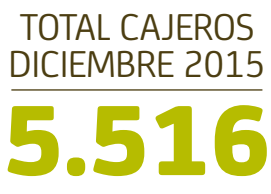
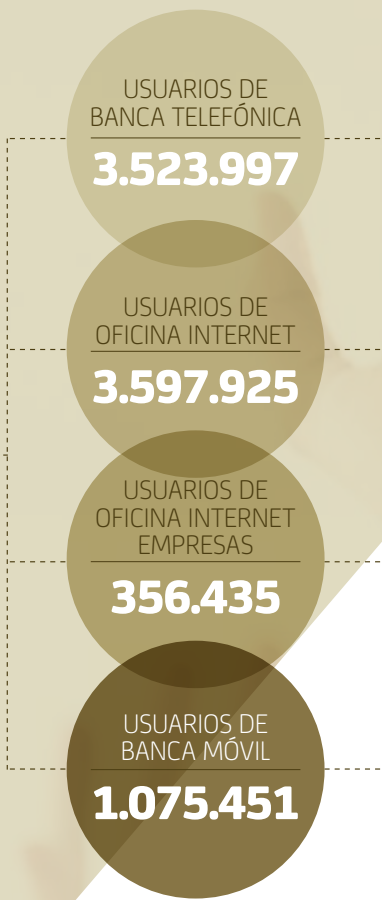
**4**

VALENCIA

**1**

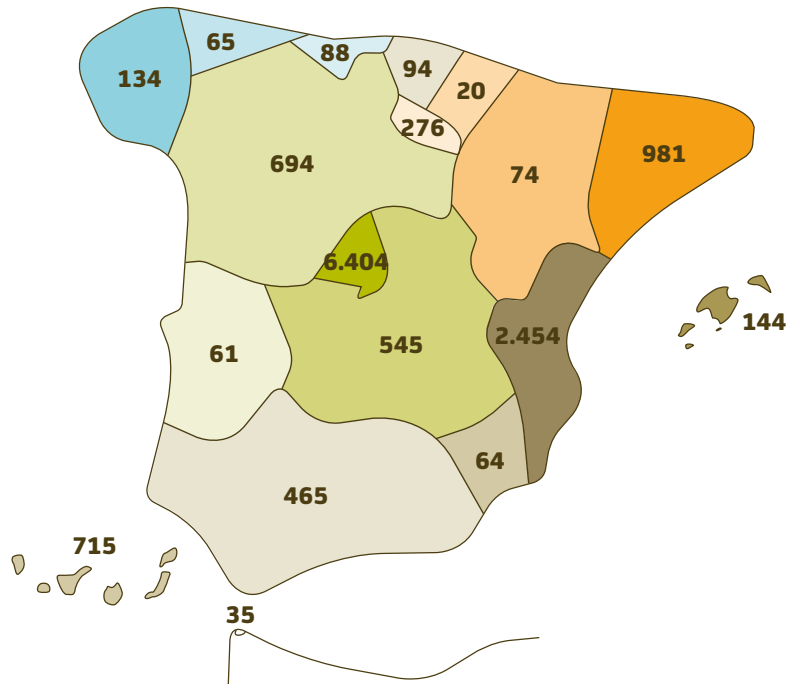
RESTO DE ESPAÑA

**7**



LOS CAJEROS DE BANKIA PERMITEN REALIZAR 51 OPERACIONES DISTINTAS Y EL AÑO PASADO MOVIERON 241,68 MILLONES DE EUROS

## DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES



**TOTAL 13.318**

CUBA 2\*

SHANGHAI 3\*\*

\* Oficinas sin actividad bancaria.

\*\* Dato ajustado con posterioridad a la impresión del Informe.

Nº DE EMPLEADOS\*

**13.318**

\* DATO RELATIVO A BANKIA, S.A.

EDAD MEDIA

**43,32**

ANTIGÜEDAD EN EL GRUPO

**17,51**

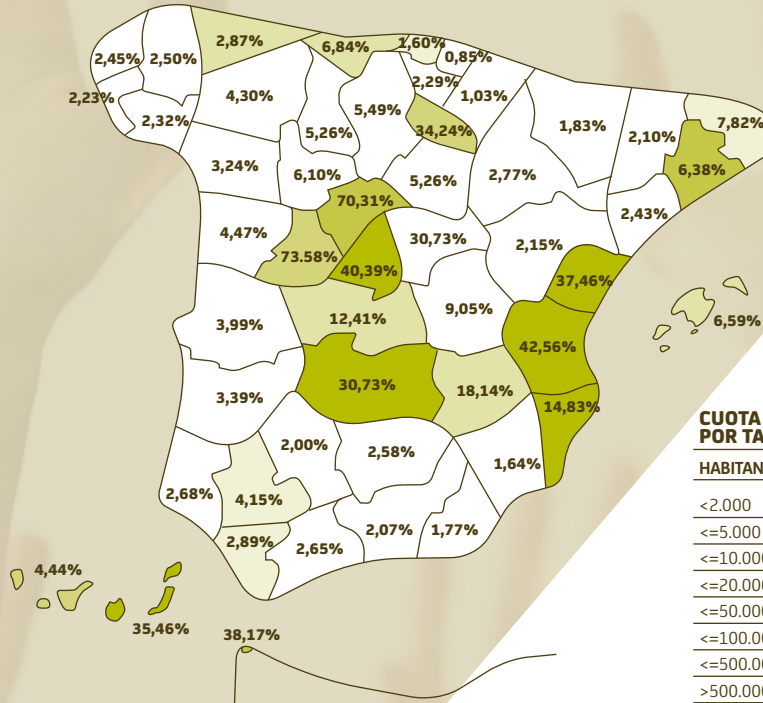
MUJERES

**7.251**

HOMBRES

**6.067**

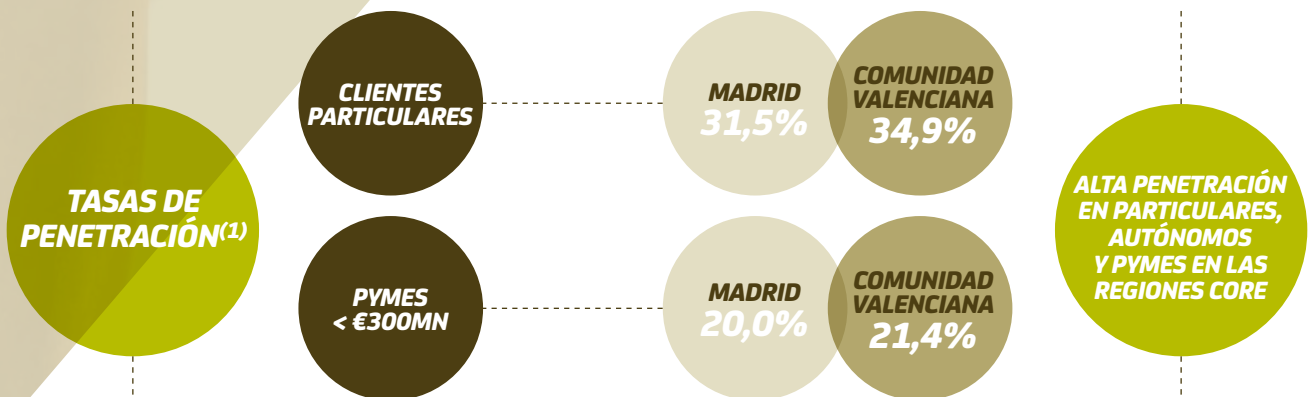
## CUOTA DE PENETRACIÓN POR PROVINCIA



### CUOTA DE PENETRACIÓN POR TAMAÑO DE POBLACIÓN

HABITANTES	DIC. 2013	DIC. 2014	DIC. 2015
<2.000	4,31 %	4,45 %	4,96 %
<=5.000	6,62 %	7,13 %	6,18 %
<=10.000	8,64 %	9,63 %	8,79 %
<=20.000	6,84 %	7,84 %	7,22 %
<=50.000	10,98 %	12,93 %	11,45 %
<=100.000	14,11 %	16,35 %	15,05 %
<=500.000	13,27 %	15,74 %	14,25 %
>500.000	26,99 %	29,78 %	28,35 %

## PRESENCIA NACIONAL CON ELEVADAS CUOTAS DE MERCADO EN ZONAS CORE

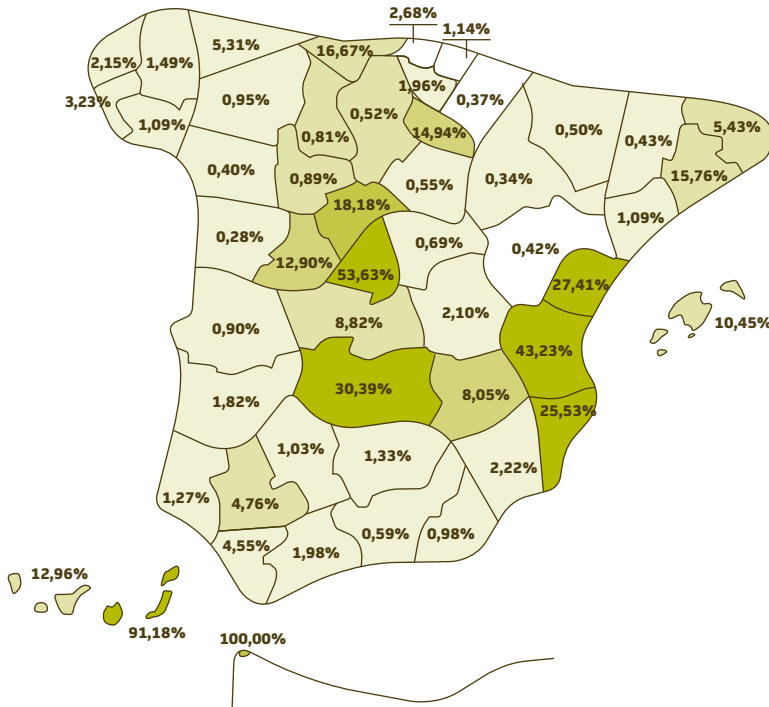


% Total clientes Bankia / Total clientes sector

## NÚMERO DE OFICINAS EN ZONAS POCO POBLADAS

# 284

## PORCENTAJE DE MUNICIPIOS CON OFICINA DE BANKIA



## DISTRIBUCIÓN DE LA RED DE OFICINAS POR NÚCLEOS DE POBLACIÓN A 31/12/2015

<2.000	4,07 %
<=5.000	4,53 %
<=10.000	6,03 %
<=20.000	5,31 %
<=50.000	10,41 %
<=100.000	11,85 %
<=500.000	23,70 %
>500.000	34,11 %
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100,00%</b>

## NÚMERO DE OFIBUSES





CAPITAL EN  
POSESIÓN DE BFA  
**64,2%**

---

FREE-FLOAT  
**35,8%**

---

NOMINAL DE  
LAS ACCIONES  
**0,80€**

---

DIVIDENDO  
PAGADO  
**0,0175 €/ACCIÓN**

---

RENTABILIDAD POR  
DIVIDENDO  
**1,62%**

---

# ESTRUCTURA ACCIONARIAL

Bankia tenía 435.755 accionistas a 31 de diciembre de 2015. El número de acciones emitidas se mantuvo constante durante el año en 11.517 millones. De ellas, el 35,77% cotizaba libremente en el mercado y el 64,23% restante estaba en manos de BFA.

Durante el primer semestre se aplicaron sobre el capital social de Bankia las siguientes medidas, aprobadas por la Junta General de abril de 2015:

- Compensación de la reserva negativa con cargo a la prima de emisión y a una reducción de capital.
- Reducción del capital para incrementar la reserva legal.
- Reducción del capital para incrementar las reservas voluntarias.

El nominal de la acción quedó fijado en 0,80 euros.

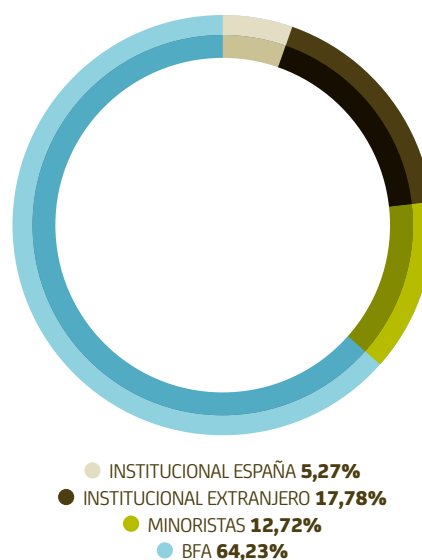
El objetivo de estas medidas era conseguir una mejor estructura de capital y no supusieron ninguna alteración del valor contable de las acciones.

## DIVIDENDO

Bankia realizó el 7 de julio el primer pago de dividendo de su historia, con cargo a los beneficios de 2014, pagado, además, íntegramente en efectivo. El importe fue 1,75 céntimos de euro de forma que el pago total ascendió a 202 millones de euros, lo que

representa un 27% del total del beneficio. De esta manera, la entidad continuó con la devolución de las ayudas públicas recibidas en 2012 y 2013, un proceso que se inició en 2014 con la venta del 7,5% del capital.

## PRINCIPALES ACCIONISTAS



PRINCIPALES ACCIONISTAS DE BANKIA POR TIPOLOGÍA DE INVERSOR	% CAPITAL SOCIAL A 31/12/2015	% CAPITAL SOCIAL A 31/12/2014	VARIACIÓN ANUAL (P.P.)	VARIACIÓN ANUAL (%)
BFA	64,23%	62,21%	2,02	3,25%
Institucional español	5,27%	3,86%	1,41	36,53%
Institucional extranjero	17,78%	19,60%	-1,82	-9,29%
Minoristas	12,72%	14,33%	-1,61	-11,24%

Fuente: Registro de Accionistas Bankia.

## ACCIONISTAS

**168.158 VISITAS** AL APARTADO DE ACCIONISTAS  
E INVERSORES DE LA WEB CORPORATIVA

**1.332 LLAMADAS** TELEFÓNICAS Y **372 CORREOS** DE  
CONSULTAS ATENDIDOS DESDE LA OFICINA DEL ACCIONISTA

**544 CONTACTOS** CON ANALISTAS E INVERSORES  
INSTITUCIONALES DE **331 FIRMAS**, DE LAS CUALES  
EL 83% SON INTERNACIONALES

**76,67% DE QUÓRUM** EN LA JUNTA GENERAL  
DE ACCIONISTAS DE 2015, 10% MÁS QUE EN 2014

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano representativo de la sociedad y garantiza la igualdad de trato de todos los accionistas, incluidos los derechos de participación y voto. Desde el anuncio de convocatoria de sus reuniones, los accionistas disponen de toda la información pertinente en la página web de Bankia y en la Oficina de Atención a la Junta. También pueden plantear

aclaraciones o preguntas en relación con el orden del día a través de los canales de comunicación articulados para ello, como el Foro Electrónico de Accionistas.

El porcentaje de capital total presente o representado en la Junta celebrada el 22 de abril de 2015 en Valencia fue del 76,67%, casi un 10% más que en la de 2014.

LA JUNTA GENERAL  
DE ACCIONISTAS ES  
EL MÁXIMO ÓRGANO  
REPRESENTATIVO DE LA  
SOCIEDAD Y GARANTIZA  
LA IGUALDAD DE  
TRATO DE TODOS LOS  
ACCIONISTAS, INCLUIDOS  
LOS DERECHOS DE  
PARTICIPACIÓN  
Y VOTO



## PORCENTAJE DE INVERSORES INSTITUCIONALES ACCIONISTAS DE BANKIA QUE APLICAN POLÍTICAS DE INVERSIÓN RESPONSABLE

# 54%

### CANALES DE COMUNICACIÓN

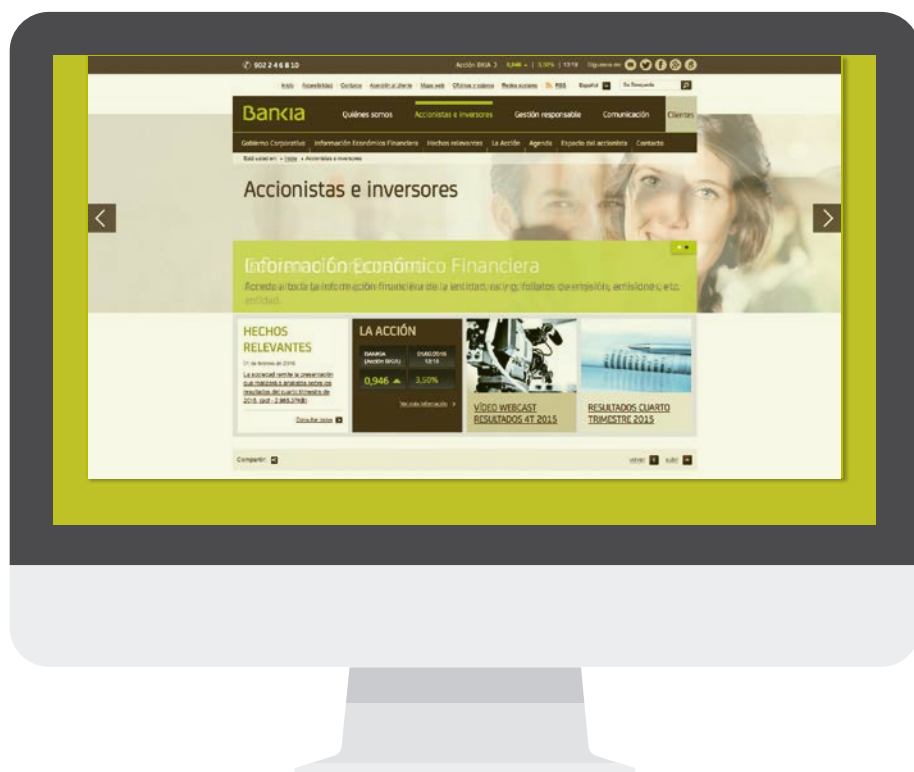
El compromiso de diálogo con los accionistas de Bankia y su comunidad inversora se desarrolla a través de diversos canales, que ofrecen una comunicación abierta, continua y transparente:

#### PÁGINA WEB CORPORATIVA

Es el principal. Cuenta con versiones en castellano e inglés y sus contenidos se actualizan de forma permanente. Gracias a ella, se da cumplimiento a los principios de igualdad y simetría en el acceso a la información. Tiene una sección denominada Espacio del Accionista. A lo largo 2015, fue objeto de mejoras como:

- La posibilidad de suscribirse al nuevo boletín del Servicio de Información de Accionistas e Inversores y consultar números atrasados.

- La creación de un apartado específico para los dividendos.
- Una presentación más intuitiva de los informes financieros.
- Una nueva redacción y organización de las preguntas más frecuentes.
- La inclusión de los últimos informes de las agencias de rating y su evolución histórica.
- Un informe trimestral sobre la cartera y cédulas hipotecarias.



Dentro de la propia web, el apartado Agenda del Inversor informa de las fechas de publicación de resultados, convocatoria de juntas generales, celebración de conferencias, pagos de dividendos y otros acontecimientos relevantes. Asimismo, facilita los documentos y presentaciones que se proporcionan a los asistentes a esos foros especializados y ofrece la retransmisión de los principales eventos financieros de la sociedad.

### **BOLETÍN DEL SERVICIO DE INFORMACIÓN DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

Es una publicación digital gratuita de carácter periódico creada en julio de 2015. Se envía por correo electrónico a todos sus suscriptores. Ofrece información sobre los resultados de la entidad, informes financieros, noticias, hechos relevantes, indicadores, estudios y presentaciones, eventos, vídeos, infografías y otros enlaces de interés. También es accesible en la web.

### **OFICINA DEL ACCIONISTA**

Servicio de comunicación transparente, directo y abierto, mediante el cual se puede obtener información sobre la marcha del grupo y de la acción, y sobre las ventajas de ser accionista de Bankia, así como formular preguntas y sugerencias. Durante 2015, dió respuesta a 1.332 llamadas telefónicas y a 372 consultas por correo electrónico.

Otros canales habituales de comunicación durante 2015 fueron los mensajes de texto o SMS (se enviaron 84.550 con los resultados trimestrales), las redes sociales corporativas, las encuestas de calidad y la propia red comercial.

## **INVERSORES INSTITUCIONALES**

La Dirección de Relación con Inversores y Rating organizó durante el año

10 road shows, 16 conferencias internacionales, fieldtrips y numerosas visitas individuales, que sirvieron para dar a conocer la evolución de la entidad y sus resultados, clarificar dudas y compartir opiniones. Asistieron a ellas 540 inversores institucionales (tanto de renta variable como de renta fija), analistas, gestores y agencias de rating de 325 firmas de 23 países distintos.

Adicionalmente, Bankia participó como ponente en cinco conferencias financieras ante inversores internacionales y retransmitió cuatro webcast trimestrales de resultados a través de una plataforma que permite plantear cuestiones en directo.

## **MÁS Y MEJOR INFORMACIÓN**

Dentro de la información estandarizada para accionistas e inversores institucionales, Bankia incluye una parte específica de carácter social, ambiental y de gobierno corporativo para responder a la creciente demanda del público especializado de temas no financieros.

La entidad busca la proactividad y la transparencia para mantener informados mediante comunicaciones y reuniones periódicas a sus distintos grupos de interés: analistas, inversores, gestoras, accionistas, agencias de rating, contrapartidas bancarias, cámaras y otras instituciones financieras u organismos públicos.

Toda la información remitida se publica previamente en el portal corporativo y/o en la CNMV, lo que permite garantizar que se respetan los principios de transparencia informativa e igualdad de trato y no discriminación.

## CONSULTAS DE ACCIONISTAS ATENDIDAS

# 1.704

### VENTAJAS PARA EL ACCIONISTA

A principios de 2016, con el lanzamiento de la estrategia de eliminación de comisiones, Bankia ha mejorado las condiciones de los accionistas particulares, ya que no se les exige el requisito genérico de domiciliación de ingresos para estar exentos de comisiones. Basta con que sean titulares de mil o más acciones depositadas en la entidad para no pagar comisiones de administración y mantenimiento en todas sus cuentas a la vista, en las cuotas de todas las tarjetas de débito habituales, en las transferencias en euros sin límite y desde cualquier canal (oficina internet, oficina móvil, cajeros y oficinas) y en el ingreso de cheques nacionales en todas sus cuentas.

Adicionalmente, Bankia mantiene las siguientes ventajas exclusivas para sus accionistas:

- Condiciones y descuentos especiales en la Tarjeta Oro (financiación a precio de crédito estándar) y Tarjeta Platinum (a precio de Oro).
- Bonificación del 15% en el canje de regalos del programa de puntos Ilusión Bankia.

ACCIONISTAS  
PRESENTES Y/O  
REPRESENTADOS EN  
LA JUNTA GENERAL DE  
ACCIONISTAS

# 6.726

*DENTRO DE LA  
INFORMACIÓN  
ESTANDARIZADA PARA  
ACCIONISTAS E INVERSORES  
INSTITUCIONALES, BANKIA  
INCLUYE UNA PARTE  
ESPECÍFICA DE CARÁCTER  
SOCIAL, AMBIENTAL Y DE  
GOBIERNO CORPORATIVO*





Nº DE EMPLEADOS DE BANKIA  
**13.318\***

---

MUJERES QUE OCUPAN PUESTOS  
DIRECTIVOS  
**1.521**

---

NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS  
POR PROMOCIÓN INTERNA  
**294**

---

CAMBIOS DE DESTINO  
GESTIONADOS EN 2015  
**4.028**

---

EMPLEADOS QUE COLABORAN EN  
PROGRAMAS DE FORMACIÓN  
**3.111**

---

FOCUS GROUP CON EMPLEADOS  
**30**

---

\*Información relativa a Bankia, S.A.



# CAPITAL HUMANO

El equipo de Bankia está integrado por 13.318 personas que día a día trabajan para que la gestión responsable esté presente en cada aspecto del negocio. La gestión eficaz, la identificación y el impulso del talento interno, y la constante formación de las personas son los elementos que han definido los principales proyectos de 2015.

La gestión de personas vivió en 2015 un periodo de elevada actividad al coincidir dos circunstancias. Por un lado, la aplicación del plan de bajas voluntarias iniciado en el mes de mayo, que supuso la desvinculación de 253 empleados. Y, por otro, el desarrollo y consolidación de nuevos modelos comerciales y de distribución, que trajeron consigo:

- La apertura de 16 Oficinas Ágiles, dotadas con 102 personas.
- La creación de las Oficinas de Asesoramiento, para las que fueron seleccionados 227 asesores financieros.
- La puesta en marcha de las Oficinas Multicanal, que requirieron 133 incorporaciones.

- La potenciación del segmento de pymes, con 105 nuevos profesionales en las direcciones de zona y la revisión de los perfiles de otros 153 destinados en oficinas.
- El cese de la actividad de los Centros de Liquidación y Recuperación, que fueron sustituidos por Centros de Recuperaciones, con la consiguiente reasignación de personas y funciones.

Todo ello dio lugar a 4.028 cambios de destino, con el fin de lograr una correcta adecuación a los correspondientes puestos, especialmente en los niveles directivos.



SE REALIZÓ LA  
SELECCIÓN INTERNA  
DE 277 ASESORES  
FINANCIEROS  
ESPECIALIZADOS  
PARA LA CREACIÓN  
DE LAS OFICINAS DE  
ASESORAMIENTO

## FORMACIÓN

Las prioridades del plan de formación en 2015 fueron: impulsar las capacidades clave de las personas, sincronizar las actuaciones con las prioridades del banco y asociar los procesos de medición de transferencia a resultados y de certificación. Se impartieron 774.677 horas de formación, con un incremento del 15,75% respecto al año anterior.

Especial relevancia tuvo el lanzamiento de itinerarios formativos para mejorar la capacitación del equipo directivo, dentro de un proceso de reconstrucción cultural y de reposicionamiento que potencia la gestión basada en valores y la optimización de las ventajas competitivas de la entidad. Los primeros estuvieron destinados a directores de Oficinas Plus+, directores de oficinas con gestor especializado, directores comerciales de banca minorista, directores comerciales de banca de empresas, directores de centros de empresas y directores de banca privada.

También se procedió a:

- Continuar los itinerarios de gestores de banca personal y de pymes, con el

objetivo de consolidar los conocimientos y capacidades vinculados a su función.

- Sincronizar los nuevos programas para gestores especializados (asesores financieros, gerentes de empresas y gestores de patrimonio) con los itinerarios de sus directores.
- Fomentar las relaciones a largo plazo con los clientes (en particular, pymes, microempresas y autónomos) y la venta asesorada.
- Evaluar la preparación del personal de la red minorista y de empresas en materia de riesgos de crédito, a fin de establecer programas personalizados que cubran las carencias.
- Implantar un plan de formación específico para los gestores de multicanalidad, asociado a los cambios en los modelos de distribución del banco.
- Preparar a los empleados en gestión de la cuenta de resultados, comercio exterior, gestión operativa, normativa de seguros y prevención del blanqueo de capitales.

ESPECIAL RELEVANCIA  
TUVO EL LANZAMIENTO  
DE ITINERARIOS  
FORMATIVOS  
PARA MEJORAR LA  
CAPACITACIÓN DEL  
EQUIPO DIRECTIVO



## FORMACIÓN

### HORAS DE FORMACIÓN POR GÉNERO (%)



● HOMBRES 46,12%  
● MUJERES 53,88%

### HORAS DE FORMACIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL (%)



● DIRECTIVOS 0,48%  
● MANDOS INTERMEDIOS 36,94%  
● RESTO 62,58%

## INVERSIÓN EN FORMACIÓN

# 7,5 M€

## EMPLEADOS QUE HAN RECIBIDO FORMACIÓN

# 13.040

## INICIATIVAS DE FORMACIÓN REALIZADAS

# 857

## HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO

# 58,17

## FORMACIÓN REALIZADA ONLINE

# 64,5%

## FORMACIÓN EN IMPLANTACIÓN Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS

# 17.775 h.

## DESARROLLO PROFESIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO

Durante 2015, se produjeron 294 nombramientos: 35 directivos (incluidos 11 directores de zona), 166 directores de oficina, 45 directores de servicios centrales (incluidos 2 coordinadores de equipo) y 48 subdirectores de oficina.

El proceso de identificación del talento supuso la realización de 1.477 entrevistas, adicionales y complementarias a las 4.557 del año anterior. Dichas entrevistas se hicieron extensivas en 2015 a comerciales y técnicos.

Para impulsar las carreras de los profesionales con mayor proyección se impartieron nuevos programas de desarrollo de habilidades directivas, que acogieron 59 profesionales a lo largo del año. Sus objetivos eran:

- Posibilitar una visión amplia del dominio de los comportamientos críticos de la función directiva.
- Ofrecer situaciones de aprendizaje que permitieran ejercer esos comportamientos.
- Estructurar planes individuales encaminados a mejorar el desempeño y aumentar las cualidades de liderazgo, con la colaboración de coaches.

Como novedad, se implantó un programa de desarrollo de habilidades para predictivos con talento, del que hubo dos convocatorias en el último trimestre. Se beneficiaron de él 30 profesionales (subdirectores de oficina, técnicos de staff de apoyo al negocio y comerciales).

En 2015 también se diseñó un programa de continuidad de coaching para quienes ya hubieran hecho el de desarrollo de habilidades directivas. Contó con nueve participantes.

### AYUDAS DE ESTUDIOS A EMPLEADOS

**264.798,17 €**

### AYUDA PARA FORMACIÓN DE HIJOS\*

**9.284.303,44 €**

### PERMISOS DE MATERNIDAD/PATERNIDAD

**851 EMPLEADOS**

### DISCAPACITADOS EN PLANTILLA

**148 EMPLEADOS**

### REDUCCIÓN DE JORNADA Y EN SITUACIÓN DE EXCEDENCIA PARA EL CUIDADO DE HIJOS Y FAMILIARES

**314 EMPLEADOS**

\*Incluidos para hijos minusválidos e hijos que pernoctan fuera de su domicilio.

## NOMBRAMIENTOS INTERNOS EN 2015

# 294

## EMPLEADOS EVALUADOS POR DESEMPEÑO Y/O DESARROLLO PROFESIONAL

# 1.777

Otras acciones en este ámbito fueron:

### **PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN (PAD)**

Para directivos corporativos, que se prolongará desde octubre de 2015 hasta mediados de 2016 y en el que están inscritos 44 profesionales.

### **PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA (PDC)**

Destinados a los empleados que pueden ocupar posiciones de referencia que satisfagan las necesidades presentes y futuras del banco. Durante el primer trimestre se pusieron en funcionamiento 38 y otro más en octubre, que se suman a los 12 iniciados en 2014. Incluyen estancias en diversos ámbitos de la organización, así como la posibilidad de intervenir en proyectos estratégicos, entre otros aspectos.

### **PROGRAMA DE MENTORING**

Iniciado en el primer trimestre de 2015, tiene una duración de 18 meses. Están involucrados en él 62 mentores.

### **PLANES DE DINAMIZACIÓN PARA PERSONAS CON TALENTO**

Se les dota de una visión global del negocio y de la entidad, de modo que Bankia pueda cubrir de manera interna y con garantías las necesidades organizativas que vayan surgiendo. Al cierre del año, estaban adscritos 298 empleados de la red comercial y 50 de los servicios centrales.

### **PROGRAMA CANTERA DE TALENTO**

Pretende detectar y formar a jóvenes con condiciones para asumir puestos en los que se requiere una mayor especialización: mercado de capitales, tesorería, banca corporativa, banca privada, dirección financiera, etc. Un total de 12 canteranos se incorporaron a finales de diciembre a sus destinos definitivos en esas áreas.

## ESTILO DIRECTIVO

Todas las compañías con vocación de liderazgo tienen un estilo directivo singular y diferencial. Para definir el de Bankia y los principios en que debía basarse, se constituyó un grupo de trabajo en abril de 2015, cuyo cometido también fue el de posicionar los valores de la entidad como base fundamental de los comportamientos y delimitar el ámbito de la responsabilidad directiva.

Las conclusiones del grupo de trabajo inspiraron el Libro de Estilo Directivo del banco, dieron pie a la creación de una herramienta de autoconocimiento y autoanálisis, y se proyectaron sobre los planes de comunicación y formación. Prueba de esto último fue la incorporación de módulos de estilo directivo en los itinerarios de desarrollo para directores de zona y directores de centro de empresas.

## CLIMA, CULTURA Y COMPROMISO

A lo largo del segundo semestre de 2015 se llevó a cabo el primer Estudio de Clima Profesional de Bankia, con el que se pretendía:

- Disponer de información objetiva y relevante sobre la satisfacción y compromiso de los profesionales del banco.
- Obtener elementos comparables con otras organizaciones.
- Analizar los diferentes microclimas laborales existentes.
- Identificar las causas generadoras de satisfacción o insatisfacción y, por tanto, las palancas que permitan gestionar el clima interno.
- Diseñar planes de acción globales y específicos para alinear clima, cultura y compromiso con el Plan Estratégico.

La fase previa del estudio consistió en entrevistas personales y cinco focus group, en los que participaron miembros de la red minorista, banca empresas y servicios centrales.

A partir de ahí se elaboró un cuestionario anónimo y confidencial con 61 preguntas cerradas y cuatro abiertas, que fue enviado a todos los profesionales de la entidad.

Las conclusiones del estudio y las acciones consecuentes con sus resultados se conocerán a lo largo de 2016.

## SEGURIDAD Y SALUD DE LOS PROFESIONALES

La entidad está comprometida con el mantenimiento de un entorno laboral basado en la seguridad y salud de sus profesionales, mediante el desarrollo de una política coherente y coordinada de prevención de riesgos laborales.

El Sistema de Gestión de la Prevención, comprende todas las actividades encaminadas a evitar, eliminar o minimizar los riesgos laborales. Para conseguirlo, existe una programación anual aprobada en el seno del Comité Estatal de Seguridad y Salud.

También hay diversos acuerdos firmados entre la dirección y la representación de los trabajadores para la mejora de las condiciones de trabajo. Entre ellos figuran los protocolos frente a situaciones de violencia externa y atracos, que se ejecutan de manera coordinada e inmediata, a fin de proporcionar apoyo y ayuda a los empleados.

Bankia tiene en marcha campañas destinadas a la promoción de la salud y actuaciones de colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer, para sensibilizar e informar a todos los miembros de la organización. Igualmente, se realizan campañas de donación de sangre en colaboración con los distintos organismos públicos.

### SEGURIDAD Y SALUD DE LOS PROFESIONALES

2015

Índice de absentismo	6,12
Nº total de horas de trabajo perdidas por absentismo	1.360.867
Índice de accidentalidad laboral	0,29
Nº total de horas de trabajo perdidas por accidentalidad laboral	6.916
Nº total de bajas por enfermedad común	3.571
Nº total de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	0



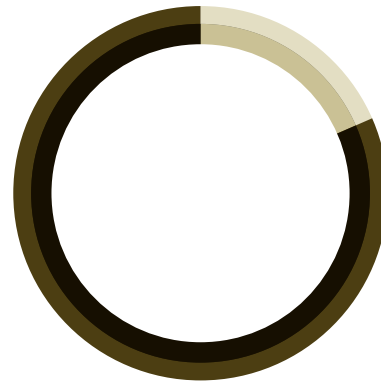
## PERFIL DE LA PLANTILLA

### POR GÉNERO



● % HOMBRES **45,55%**  
● % MUJERES **54,45%**

### POR NEGOCIO



● % EMPLEADOS SS.CC. **14,81%**  
● % EMPLEADOS RED COMERCIAL **85,19%**

### POR EDAD



● % EMPLEADOS MENORES DE 30 AÑOS **0,54%**  
● % EMPLEADOS DE 30 A 50 AÑOS **79,75%**  
● % EMPLEADOS MAYORES DE 50 AÑOS **19,71%**

### PUESTOS DIRECTIVOS



● MUJERES **40,40%**  
● HOMBRES **59,60%**

### TIPO DE CONTRATO

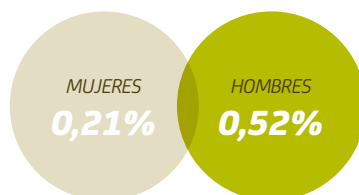


● TEMPORAL **0%**  
● FIJO **100%**

### ROTACIÓN EXTERNA NO DESEADA



### ROTACIÓN MEDIA DE EMPLEADOS POR GÉNERO



### ROTACIÓN MEDIA DE EMPLEADOS POR EDAD





## PLAN FAMILIA

A través de este programa, en colaboración con la Fundación ADECCO, se ofrece asesoramiento, y orientación para hijos de empleados de Bankia con discapacidad. La finalidad es poner en marcha planes de acompañamiento personalizado para proporcionar aquellos recursos necesarios para su integración en la sociedad y en el mercado laboral.

El Plan Familia va dirigido a niños y adultos, porque su misión es desarrollar desde las primeras edades aquellas competencias y habilidades que permiten a las personas con discapacidad integrarse en la sociedad, tener una ocupación o empleo y un desarrollo profesional, personal y social a través de un plan de acompañamiento, personalizado para cada beneficiario según su edad y características personales.

## TRABAJO MULTIDISCIPLINAR

### **ATENCIÓN A LA PERSONA CON DISCAPACIDAD**

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO  
ESTIMULACIÓN TEMPRANA  
TERAPIAS Y TRATAMIENTOS  
REHABILITACIÓN PSICOSOCIAL  
ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADA  
SOCIALIZACIÓN Y NORMALIZACIÓN  
ORIENTACIÓN LABORAL  
INTERMEDIACIÓN LABORAL  
BECAS Y FORMACIÓN  
ADAPTACIONES  
EMPLEO CON APOYO



HIJOS DE EMPLEADOS  
ATENDIDOS A TRAVÉS  
DEL PLAN FAMILIA

# 86

### **FAMILIAS**

INFORMACIÓN -  
ASESORAMIENTO  
REDES DE CONTACTO  
RESPIRO FAMILIAR  
TERAPIAS FAMILIARES

# VISITAS A LA REVISTA **BANKIA ONLINE**

# 689.972

## ESCUCHA ACTIVA

Bankia tiene implantada una estrategia de comunicación interna basada en la “escucha activa”, orientada a apoyar la mejora continua en la organización, potenciando “la voz” del empleado como motor de cambio. Todo ello se realiza mediante una labor de cercanía y feed-back, que permite reorientar las opiniones y sugerencias de la plantilla hacia los departamentos correspondientes, a fin de colaborar en los procesos de detección y solución de problemas y en la adopción de las medidas de mejora que sean oportunas.

Para ello, existen canales que permiten recoger de manera continua las percepciones y opiniones de los profesionales a través de “focus group” con empleados, foros de sugerencias y mejores prácticas en Intranet, la posibilidad de publicar comentarios en tiempo real en todos los apartados de la revista online y en los vídeos publicados en el espacio audiovisual y los test realizados entre empleados “corresponsales de comunicación interna”.

En noviembre de 2015, la revista Bankia online para empleados fue premiada como mejor plataforma de comunicación interna online por el Observatorio de la Comunicación Interna, organismo constituido por el Instituto de Empresa, la revista Capital Humano y la consultora global de comunicación Atravia.

ACCESOS A LA  
INFORMACIÓN  
CORPORATIVA  
PUBLICADA EN LA  
INTRANET

**3.104.668**

ACCESOS  
AL ESPACIO  
AUDIOVISUAL

**334.245**

EMPLEADOS  
PARTICIPANTES EN  
LOS CANALES DE  
COMUNICACIÓN  
INTERNA

**34.797**

FOROS DE  
EMPLEADOS  
CREADOS

**633**

SUGERENCIAS /  
COMENTARIOS  
RECIBIDOS EN  
DICHOS FOROS

**2.083**



ROE  
**10,6%**

---

RATIO DE EFICIENCIA  
**43,6%**

---

ACTIVOS  
**213.699 M€**

---

RECURSOS DE CLIENTES  
**119.800 M€**

---

CAPITALIZACIÓN  
**12.370 M€**

---

AYUDAS DEVUELTAS  
**1.626 M€**

---





# CUMPLIENDO NUESTROS PLANES

---

Bankia ha cumplido con éxito su Plan Estratégico 2012-2015 y se ha convertido en el más solvente, rentable y eficiente de los grandes bancos españoles.

PIB  
**3,2%**

---

INFLACIÓN  
**0%**

---

PRECIO DE LA VIVIENDA  
**+1,8%**

---

HIPOTECAS CONTRATADAS  
**+19,8%**

---

FINANCIACIÓN NUEVA  
**467.927 M€**

---

CREACIÓN DE EMPLEO (EPA)  
**525.100**

---

# ENTORNO ECONÓMICO, FINANCIERO Y REGULATORIO

El escenario económico de 2015 se caracterizó, principalmente, por la intensificación de la caída de los precios de las materias primas, los temores a un aterrizaje brusco de China y la salida de capitales de las economías emergentes. Además, en diciembre cambió el ciclo en la política monetaria estadounidense y la Reserva Federal subió los tipos de interés por primera vez en casi 10 años.

En este contexto, el comportamiento de las principales economías y regiones fue desigual. Por un lado, las economías exportadoras netas de materias primas, mayoritariamente países emergentes de Latinoamérica y Asia, sufrieron tensiones inflacionistas, derivadas de la sustancial depreciación de sus divisas, un endurecimiento de las condiciones financieras y un notable debilitamiento de la actividad (como ocurrió por ejemplo de forma destacada en Brasil). Por otro lado, el resto de economías registraron en general tasas de inflación muy bajas. Algunas de ellas, como es el caso de las de los principales países desarrollados, ganaron cierta tracción. Otras economías -la mayoría de emergentes importadoras netas de materias primas, incluyendo China- conservaron tasas de crecimiento bastante dinámicas.

En conjunto, la economía mundial volvió a tener un comportamiento algo decepcionante en 2015. El crecimiento global fue solo del 2,6% estimado, inferior al 2,7% alcanzado en 2014 y muy por debajo de los ritmos superiores al 4,0% observados antes de la crisis financiera.

En cuanto al comportamiento de los principales bancos centrales, lo más destacado fue la confirmación en las tendencias divergentes de sus políticas monetarias. El BCE amplió el programa de compra de activos que inició

en el último trimestre de 2014, incorporando deuda soberana, de agencias, municipal y regional y extendiendo su volumen objetivo a 60.000 millones de euros mensuales hasta marzo de 2017. Adicionalmente, aumentó el coste para los bancos de su exceso de liquidez en el BCE, al bajar el tipo de las facilidades de depósito desde el -0,20% al -0,30%, lo que provocó que los tipos de toda la curva euríbor se situaran en negativo, con la excepción del plazo a 12 meses, que se aproximó al 0%.

En contraste, la Fed inició el ciclo de subidas de tipos, al aumentar su rango objetivo hasta el 0,25%-0,50%. En cualquier caso, la cautela de los bancos centrales y la fuerte caída del precio del petróleo, que presionó la inflación a la baja, posibilitaron un balance anual para la deuda pública mejor de lo que se esperaba a principios de año, al registrarse, en general, subidas de rentabilidades muy modestas.

Respecto a la prima de riesgo de España, alcanzó un máximo de 160 puntos básicos en verano por la crisis financiera en Grecia, de la que llegó a temerse incluso que abandonase la eurozona. Bajó después hasta los niveles en los que inició el ejercicio (en torno a 100 puntos básicos) y al cerrar el año volvió a repuntar hasta los 120 por el incierto resultado de las elecciones generales.



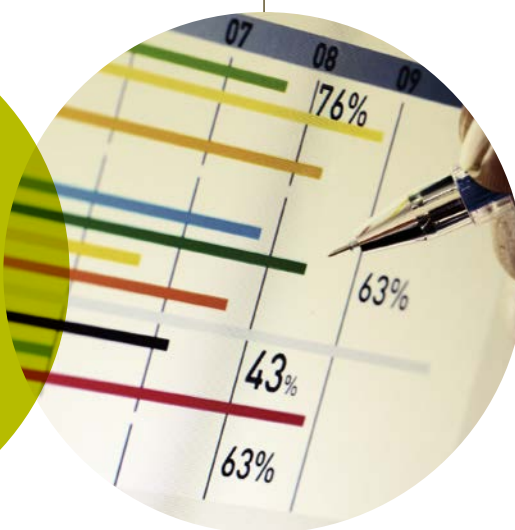
Las expectativas para 2016 son relativamente optimistas, aunque se anticipa un escenario macroeconómico más de continuidad que de mejora. El crecimiento mundial será sólo levemente superior al de 2015 —la aceleración esperada en Europa y Japón puede verse compensada por un menor crecimiento en EEUU— y la inflación seguirá demasiado baja en las principales economías desarrolladas. La divergencia entre las políticas monetarias de la Reserva Federal y del BCE persistirá en 2016 y será uno de los factores más influyentes para el devenir de los mercados financieros. La Fed seguirá normalizando sus tipos de interés durante 2016 —esperamos que suba los tipos en 0,25 puntos en reuniones alternas y los sitúe entre el 1,25% y el 1,50% a finales de año—, mientras que el BCE seguirá aumentando su balance y no puede descartarse que baje algo más su tipo de depósito, aunque no es el escenario más probable.

## LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

La economía española reforzó en 2015 su ritmo expansivo, al registrar el mayor avance del PIB en ocho años (+3,2% vs +1,4% del ejercicio anterior), y destacó como una de las economías con mayor crecimiento de la zona del euro.

Este dinamismo se apoyó en la confluencia de impulsos expansivos de índole externa e interna. Por un lado, el abaratamiento del petróleo, la depreciación del euro, la reactivación de las economías europeas y la política monetaria expansiva del BCE contribuyeron favorablemente a la renta y expectativas de familias y empresas. Desde el punto de vista interno, se produjo una cierta relajación del proceso de consolidación fiscal, se rebajó el IRPF, hubo una reorientación productiva hacia el exterior, y las reformas acometidas y los avances en la corrección de los desequilibrios internos y en la mejora de la competitividad generaron un entorno propicio para la intensificación del ritmo de la recuperación.

LA ECONOMÍA  
ESPAÑOLA REFORZÓ  
EN 2015 SU RITMO  
EXPANSIVO Y DESTACÓ  
COMO UNA DE LAS  
ECONOMÍAS CON  
MAYOR CRECIMIENTO DE  
LA ZONA DEL EURO





## TRANSACCIONES EN EL MERCADO DE LA VIVIENDA

# 350.000

No obstante, el progresivo deterioro de las expectativas de crecimiento global, principalmente en los países emergentes, y cierta amortiguación de algunos de los impulsos cíclicos provocaron que el crecimiento trimestral del PIB fuese de más a menos a lo largo del ejercicio; desde un extraordinario 1% de media en la primera mitad del ejercicio a un 0,8% en el tramo final.

La demanda interna no sólo siguió siendo el motor de la economía sino que fue ganando protagonismo a medida que avanzaba el año, hasta registrar la mayor aportación al avance del PIB desde 2007, gracias al vigor tanto de la inversión como, sobre todo, del gasto de los hogares.

En sintonía con el tirón de la demanda, las mejores condiciones de financiación y la necesidad de renovar el *stock* de capital productivo, la inversión en bienes de equipo creció a ritmos muy dinámicos. Por su parte, la construcción puso fin al drástico ajuste sufrido durante la crisis y registró el primer dato positivo en ocho años. En cuanto al consumo de las familias, se vio impulsado por la mejora de la renta disponible, en un contexto de intensa creación de empleo, reducción de impuestos e inflación en niveles muy reducidos. La demanda externa siguió contribuyendo negativamente al crecimiento del PIB, debido al fuerte avance de las importaciones ante el vigor del gasto interno, lo que compensó el buen comportamiento de las exportaciones, favorecidas a su vez por el dinamismo de las economías europeas y las ganancias de competitividad.

El mercado de la vivienda afianzó en 2015 la tendencia positiva detectada en 2014. Los indicadores de transacciones (que se elevaron hasta 350.000), hipotecas, precios e incluso visados de nuevas viviendas registra-

ron una intensa recuperación desde mínimos. La mejora generalizada de la actividad económica, la creación de empleo y la relajación en las condiciones de financiación respaldaron un paulatino retorno de la demanda interna que se sumó al crecimiento de la demanda extranjera.

Gracias al repunte del ahorro nacional, que se situó en máximos desde 2007, el elevado dinamismo del proceso inversor fue compatible con un significativo aumento de la capacidad de financiación de la economía.

En cuanto a la inflación, tras permanecer en terreno negativo gran parte del año, una vez concluido el efecto escalón derivado de la intensa caída del precio del petróleo a finales de 2014, cerró el ejercicio en en el 0%. La inflación subyacente (que excluye los elementos más volátiles, como la alimentación fresca y la energía) se situó en el 0,9%.

Las expectativas para 2016 apuntan al mantenimiento del tono expansivo, si bien a un ritmo ligeramente más moderado, por lo que estimamos que el crecimiento del PIB será del 2,8%. En cualquier caso el escenario no está exento de riesgos e incertidumbres a la baja, como el comportamiento de algunas economías emergentes y de los mercados de materias primas y de activos financieros. Uno de los principales factores de vulnerabilidad de la economía española sigue siendo el elevado nivel de endeudamiento, que la hace muy dependiente de la financiación exterior.

## NEGOCIO BANCARIO Y REGULACIÓN

El crecimiento de la economía nacional tuvo su reflejo en el negocio bancario. Para cubrir las mayores necesidades de financiación de las empresas y de las familias españolas, aumentó el dinamismo del crédito nuevo concedido por las entidades en condiciones de financiación muy favorables, permitiendo que el volumen total de crédito al sector privado siga recuperándose y probablemente vuelva a aumentar el próximo año por primera vez desde 2009. A ello también ayudó la mejora de la calidad de los activos, como reflejan las continuas caídas de la morosidad a lo largo del año, que sitúan el coste del riesgo en la senda de la normalización.

No obstante, la presión sobre la rentabilidad de las entidades se volvió más intensa. Por una parte, el entorno de precio del dinero muy bajo estrechó el diferencial entre los tipos del activo y del pasivo hasta mínimos históricos, erosionando los márgenes básicos del negocio bancario. Por otro lado, el año estuvo marcado por una serie de hitos en materia de regulación y de supervisión que están condicionando, en buena medida, la estrategia y la evolución del sector.

En la zona del euro, 2015 fue un año clave en la constitución de la Unión Bancaria, el proyecto europeo que pretende garantizar la integridad del euro rompiendo el vínculo negativo entre el riesgo bancario y riesgo soberano, mejorando la prevención y la gestión de las crisis bancarias y favoreciendo la integración de los mercados. 2015 fue el primer año completo de funcionamiento del Mecanismo Único de Supervisión, el primer pilar de la Unión Bancaria, que supone la transferencia

al Banco Central Europeo de la supervisión directa de más del 80% de los activos del sector.

Respecto al marco de gestión de crisis, el Mecanismo Único de Resolución (el segundo pilar del proyecto) también inició su actividad en 2015, salvo en las funciones de *bail in* o recapitalización interna, que entran en vigor en enero de 2016, al igual que la constitución progresiva del Fondo Único de Resolución. Los novedosos instrumentos de *bail in* amplían la capacidad de absorción de pérdidas en las entidades bancarias a todos los pasivos no asegurados. Para garantizar su efectividad se ha impuesto un nuevo requerimiento de capital y deuda, el denominado MREL (Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities), exigible individualmente y de forma gradual a todas las entidades de crédito europeas a partir de 2016.

La creación de un sistema único de garantía de depósitos (tercer y último pilar de la Unión Bancaria) va más despacio. La Comisión Europea aprobó a finales de 2015 una propuesta inicial sobre la que se seguirá avanzando en una negociación que se prevé intensa.

A nivel internacional, los trabajos sobre la gestión de crisis de entidades sistémicas han progresado. En noviembre, el Consejo de Estabilidad Financiera aprobó la versión definitiva del TLAC (Total Loss-Absorbing Capacity), un ratio en la línea del MREL, aplicable de forma común y únicamente sobre las entidades bancarias de importancia sistémica global a partir de 2019.

En España el año pasado continuó la adaptación de la legislación a la normativa comunitaria. En junio, se

## EXPECTATIVAS PARA 2016 DEL CRECIMIENTO DEL PIB

# 2,8%

traspuso al ordenamiento jurídico nacional la Directiva de Resolución Bancaria, si bien todavía persiste cierta incertidumbre en cuanto los esquemas de jerarquía en el reparto de pérdidas. Por otra parte, para asegurar la compatibilidad del tratamiento de los activos fiscales diferidos en poder de los bancos con las normas europeas de ayudas de Estado, el Gobierno español aprobó en 2015, con el beneplácito de la Comisión Europea y del BCE, una modificación a la Ley de Sociedades. Este ajuste garantiza la estabilidad del cálculo del capital regulatorio para las entidades españolas.

Todas estas normas suponen avances hacia un sistema bancario mejor preparado para afrontar los nuevos retos que se plantean y más resistente ante futuras crisis. Muestra de ello son los positivos resultados, publicados en noviembre, del último ejercicio de transparencia desarrollado por la Autoridad Bancaria Europea, que reflejan un sistema bancario más sólido y sustentado sobre una mayor fortaleza de capital.

*EN LA ZONA DEL EURO,  
2015 FUE UN AÑO CLAVE  
EN LA CONSTITUCIÓN DE  
LA UNIÓN BANCARIA, EL  
PROYECTO EUROPEO QUE  
PRETENDE GARANTIZAR  
LA INTEGRIDAD DEL EURO*



BENEFICIO EN EL TRIENIO  
**4.081 M€**

---

CRECIMIENTO DEL ROE  
DESDE 2013  
**5 PUNTOS**

---

MEJORA DE LA EFICIENCIA  
**12,1 PUNTOS**

---

AUMENTO DE LA  
SOLVENCIA DEL GRUPO  
**7,03 PUNTOS**

---

CAÍDA DE LA MOROSIDAD  
DESDE 2013  
**3,8 PUNTOS**

---

REDUCCIÓN DEL BALANCE  
**95.488 M€**

---

# PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

El Grupo BFA-Bankia cumplió con los compromisos del Plan Estratégico 2012-2015, anunciado el 28 de noviembre de 2012.

En esos poco más de tres años, la entidad dio un salto importante de calidad y cantidad en los aspectos más relevantes de su actividad, como la solvencia, la rentabilidad, la eficiencia, la satisfacción del cliente o en cuotas de mercado. Este progreso generalizado se consiguió a pesar del difícil entorno económico y financiero (tipos de interés en mínimos históricos, intensa competencia, crecientes presiones regulatorias...). Asimismo tuvo que hacer frente al impacto no previsto de distintas contingencias

relacionadas con el pasado de la entidad, en particular la gestión de instrumentos híbridos y las consecuencias de la Oferta Pública de Suscripción de acciones (OPS).

Pese a estas dificultades Bankia se convirtió entre 2012 y 2015 en la entidad más solvente, eficiente y rentable de las grandes en España, lo cual garantiza su futuro. El resumen del grado de cumplimiento del plan puede observarse en el gráfico adjunto.

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

		2015	TARGET 2015
<b>1</b> MEJORAR NUESTRA RENTABILIDAD	<b>FORTALECER NUESTRO POSICIONAMIENTO COMPETITIVO</b>		CRECIMIENTO DE CUOTAS
	<b>READECUAR EL MIX DE ACTIVOS</b>	-61.000 M€	-50.000 M€
	<b>MEJORAR EL NIVEL DE EFICIENCIA</b>	43,6%	<45%
	<b>ACOTAR LA PRIMA DE RIESGO DE LA ENTIDAD</b>	43 PBS	50 PBS
<b>2</b> SEGUIR MEJORANDO NUESTROS FUNDAMENTALES	<b>LIQUIDEZ</b>		
	<b>LOAN TO DEPOSIT (%)</b>	101,9%	<110%
	<b>LIQUIDEZ GENERADA</b>	44.600 M€	28.800 M€
	<b>SOVENCIA</b>		
<b>CAPITAL GENERADO</b>	6.800 M€	5.400 M€	
<b>RANKING</b>	#1	UNO DE LOS MEJORES	
<b>3</b> ROE COMPETITIVOS EN EL ENTORNO DEL 10%	<b>ROE</b>	10,6 %	10%
	<b>RANKING</b>	#1	UNO DE LOS MEJORES



## GANANDO CUOTA DE MERCADO

En relación con el posicionamiento competitivo de la entidad, el Plan Estratégico recién concluido se fijó como objetivo crecer en productos de alto valor en los que la presencia del banco era baja. Desde finales de 2012 se progresó en los siguientes productos:

- En fondos de inversión la cuota de mercado pasó del 4,39% al 5,44%, es decir, una mejora del 24%. En planes de pensiones se consiguieron aportaciones netas por valor de 411 millones de euros.
- Por el lado de la financiación, la cuota de mercado en tarjetas de crédito pasó del 5,25% al 6,57%, con un aumento de más del 25%. En crédito al consumo, frente a una facturación de 305 millones de euros en 2012, se superaron los 1.130 millones en 2015.
- Por el lado de las empresas, se partía en 2012 de una cuota de mercado del 2,67% en financiación de operaciones de comercio exterior y se llegó al 7,6% en 2015. En descuento comercial se pasó del 6,15% al 7,47%.

Estos avances en la posición competitiva de la entidad fueron posibles gracias a la mejora de la calidad del servicio al cliente, tal y como confirman los resultados de los estudios realizados. En 2012, el nivel de calidad del servicio, medido externamente a través del sistema de pseudocompras, era de aprobado ajustado (5,55 sobre 10) y estaba por debajo del promedio del sector. En 2015, la calificación fue de notable (7,28 sobre 10), por encima de la media. El índice de satisfacción del cliente también avanzó del 77,3% al 82,4%. Como consecuencia de ello, la capacidad comercial del banco, expresada en ventas por empleado, pasó de 22,7 a 34,6 productos al mes.

## DESINVERSIÓN Y EFICIENCIA

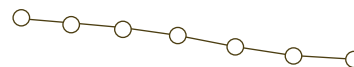
Desde un punto de vista de la gestión del balance, uno de los retos que tenía el Grupo BFA-Bankia era reducir su volumen de activos improductivos. El objetivo que se fijó fue bajar esa rúbrica en 50.000 millones de euros, para situarse en 40.000 millones. El compromiso se cumplió con holgura, ya que la cifra de activos no estratégicos disminuyó en 61.400 millones y la cartera quedó en 28.600 millones de euros.

Otro elemento relevante para la sostenibilidad del proyecto es la eficiencia. En 2012 Bankia contaba con un ratio de eficiencia (el porcentaje de los ingresos que se dedica a gastos) del 55,7%. El objetivo era bajar del 45% (cuanto menor es el ratio más eficiente es la entidad) y el pasado año Bankia consiguió situarlo en el 43,6%.

## BALANCE

Dato BFA

**309.187 MILL.**  
DICIEMBRE 2012



**213.699 MILL.**  
31 DICIEMBRE 2015



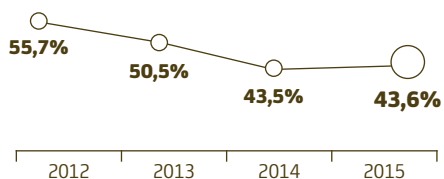
**168%**  
GRADO  
CUMPLIMIENTO

OBJETIVO 2015

**OBJETIVO DE  
BALANCE EN 2015  
252.200 MILL.**

## RATIO DE EFICIENCIA

Dato Bankia



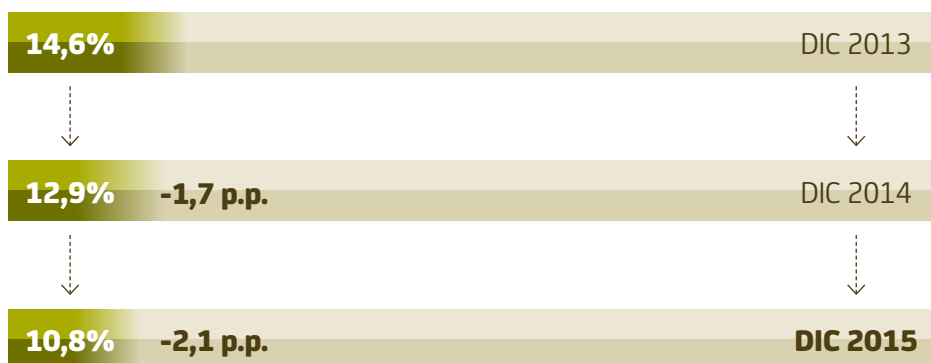
En 2012 Bankia tuvo que afrontar un fortísimo saneamiento del balance. Para ello, se marcó una senda de retorno a la normalidad que permitiera que las provisiones no sobrepasaran el 0,5% de la cartera crediticia. En 2015 se cumplió el objetivo con una prima de riesgo del 0,43%.

Pese a las dotaciones de 2012, el esfuerzo del banco continuó durante los tres años del Plan Estratégico y se provisionaron otros 3.300 millones de euros dedicados a fortalecer el balance. De esta manera Bankia consiguió mantener sus ratios de cobertura pese a reducir el saldo de créditos dudosos en 7.000 millones de euros respecto a su nivel máximo.

LA CAPACIDAD COMERCIAL DEL BANCO, EXPRESADA EN VENTAS POR EMPLEADO, PASÓ DE 22,7 A 34,6 PRODUCTOS AL MES



## BAJA LA TASA DE MOROSIDAD





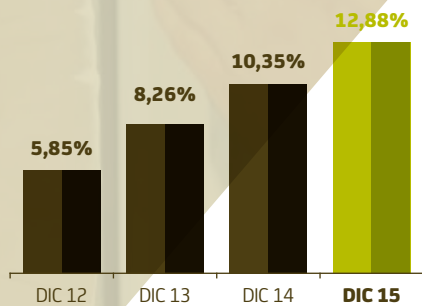
## MEJORA DE LA SOLVENCIA

Uno de los objetivos fundamentales del Plan Estratégico era situar a la entidad entre las más solventes del sector. Se trataba de un compromiso ambicioso, teniendo en cuenta que, tras las ayudas públicas recibidas, el Grupo BFA-Bankia tenía un ratio de capital CET1 fully loaded (es decir, teniendo en cuenta los requisitos completos de Basilea III) de un 5,85%, que entonces permitía cubrir el mínimo regulatorio,

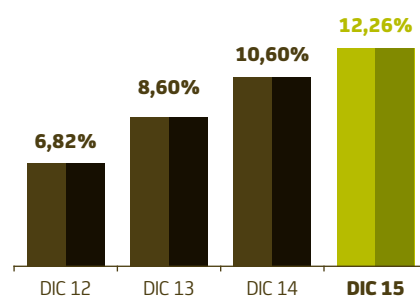
pero que hoy en día sería claramente insuficiente, pues las exigencias de capital se han endurecido para todo el sector.

Sin embargo, en los tres años transcurridos desde entonces, la fuerte generación de capital conseguida de forma orgánica, mediante beneficios y reducción de activos de riesgo, propulsó el ratio CET1 fully loaded al 12,88%, más del doble que el de 2012 y el más elevado entre los grandes del sector.

### EVOLUCIÓN RATIO CET 1 BIS III FULLY LOADED GRUPO BFA



### EVOLUCIÓN RATIO CET 1 BIS III FULLY LOADED GRUPO BANKIA



## CAPITAL



**126%**  
GRADO CUMPLIMIENTO

OBJETIVO DE GENERACIÓN DE CAPITAL HASTA 2015  
**5.400 MILL.**

Los resultados desde el punto de vista de la liquidez también fueron superiores a los previstos en el plan. El Grupo BFA-Bankia generó durante los tres ejercicios 44.600 millones de euros, frente a un objetivo inicial de 28.800. Por esta razón, la apelación al Banco

Central Europeo (BCE), que estaba previsto bajara de 71.500 a 51.900 millones de euros, se redujo hasta solo 19.500 millones, y eso contando con el recurso a las nuevas subastas de operaciones de financiación a largo plazo (TLTRO, por sus siglas en inglés).

## LIQUIDEZ



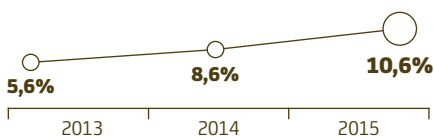
OBJETIVO DE GENERACIÓN DE LIQUIDEZ HASTA 2015  
**28.800 MILL.**

## EN DEFINITIVA: MÁS RENTABILIDAD Y RECONOCIMIENTO

El éxito del cumplimiento del Plan Estratégico de Bankia se completó con el aumento de su nivel de rentabilidad sobre fondos propios (ROE, por sus siglas en inglés), que pasó del 5,9% de 2013 al 8,6% de 2014 y al 10,6% de 2015, que supera el objetivo del 10% y es el más elevado de las entidades comparables. En esos niveles no se tiene en cuenta el impacto de las provisiones realizadas en 2014 y 2015 para cubrir litigios derivados de la OPS, una contingencia que no estaba prevista cuando se elaboró el Plan Estratégico de la entidad. Si se contabiliza, el ROE se sitúa en el 9%, también el más elevado entre las grandes entidades.

## ROE\*

Dato Bankia



\*No incluye las provisiones por la OPS.

Complementariamente, el beneficio acumulado por el Grupo BFA-Bankia durante el periodo fue de 4.081 millones

## BENEFICIO\*



OBJETIVO DE BENEFICIO NETO HASTA 2105  
**3.100 MILL.**

\* El beneficio neto del Grupo BFA no incluye el resultado por canje de híbridos ni los efectos fiscales.

de euros, muy por encima de los 3.100 millones previstos.

Como consecuencia de todos estos elementos positivos Bankia logró el reconocimiento de los mercados. Durante los tres ejercicios pudo captar 5.800 millones de euros entre emisiones de deuda (sénior, subordinada y cédulas) y la colocación de un 7,5% de su capital entre inversores institucionales.

También se observó una favorable evolución de la cotización de la acción en comparación con el grupo de entidades financieras comparables. Entre mayo de 2013, cuando empezaron a cotizar las nuevas acciones de la entidad, y final de 2015, las acciones de Bankia tuvieron una evolución un 73,2% mejor que las de los seis mayores bancos de España.

BENEFICIO ATRIBUIDO  
**+39,2%**

---

GASTOS DE EXPLOTACIÓN  
**-4,8%**

---

RESULTADO DESPUÉS  
DE PROVISIONES  
**+12,5%**

---

RECURSOS DE CLIENTES  
**+3.795 M€**

---

SALDO DE CRÉDITOS AL  
CONSUMO Y A PYMES  
**+3,5%**

---

RATIO DE CAPITAL  
FULLY LOADED  
**+166 PBS**

---

# CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA 2015

Bankia cumplió en 2015 los objetivos marcados y acabó el año siendo una entidad más rentable, más sólida y más solvente. Gracias a esta favorable evolución, propuso un aumento del dividendo del 50% que permite seguir avanzando en la devolución de las ayudas a los contribuyentes.

## RESULTADOS

La fortaleza demostrada en 2015 permite a Bankia afrontar con confianza su reto de convertirse en el mejor banco comercial de España.

En los resultados destacaron dos aspectos: el crecimiento de los recursos de clientes y el buen comportamiento del crédito dirigido a segmentos claves para la entidad, como el consumo de las familias y la financiación de autónomos y pymes. Paralelamente, se redujo en más de 3.500 millones de euros la morosidad y Bankia alcanzó el nivel de solvencia más alto de los grandes bancos españoles.

### **RENTABILIDAD: MEJORA EN TODOS LOS CONCEPTOS**

El beneficio neto atribuido fue de 1.040 millones, con un incremento del 39,2%, mientras que la rentabilidad sobre fondos propios (ROE, por sus siglas en inglés) se situó en el 10,6%, frente al 8,6% de 2014, superando lo previsto en el Plan Estratégico. Esas cifras de rentabilidad no incluyen las provisiones realizadas en los dos últimos ejercicios para cubrir litigios de la Oferta Pública de Suscripción de acciones (OPS). De tenerlas en cuenta, el ROE habría sido del 6,6% en 2014 y del 9% en 2015.

El margen de intereses se situó en 2.740 millones de euros, con un retroceso del 6,4%, debido a la bajada del rendimiento de los bonos de la Sareb. Sin tal efecto, habría subido un 1,7%, a pesar del duro

entorno competitivo, del descenso a cero de los tipos de interés y de la decisión de Bankia de retirar las cláusulas suelo. La nueva generación de crédito y la reducción del coste de financiación contribuyeron a ese incremento.

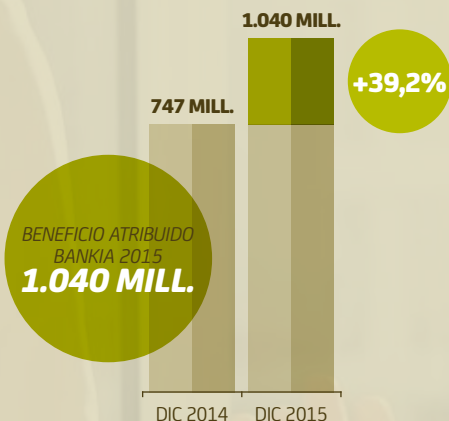
Los ingresos por comisiones permanecieron básicamente estables (-1%) al totalizar 938 millones de euros. Los resultados por operaciones financieras (281 millones de euros) subieron, en cambio, un 29,2%, en buena parte por las plusvalías obtenidas con la rotación de activos de la cartera ALCO (renta fija).

Los gastos de explotación se redujeron en un 4,8%, hasta los 1.658 millones de euros, lo que ayudó a compensar la presión sobre los ingresos y a mantener el ratio de eficiencia en el 43,6% durante el conjunto del año (43,5% en 2014).

Aunque disminuyó el saldo de créditos dudosos y de activos adjudicados, hubo que hacer provisiones por importe de 724 millones de euros, pero un 34,6% menos que en 2014. El coste del riesgo (volumen de provisiones sobre crédito) bajó del 0,60% al 0,43%.

Como consecuencia de todo ello, el resultado después de provisiones ascendió a 1.597 millones de euros (+12,5%) y el beneficio antes de impuestos llegó a 1.636 millones (+33,6%). Descontada la tasa fiscal, los intereses minoritarios y el efecto de la provisión por los litigios de la OPS, resulta el ya mencionado beneficio neto atribuido en 1.040 millones de euros.

## BENEFICIO



### DIVIDENDO: UN 50% MÁS

A la vista de estos datos, el Consejo de Administración acordó proponer a la Junta General de Accionistas el abono de un dividendo de 2,625 céntimos por acción con cargo a las ganancias de 2015, frente a los 1,75 de 2014. El pay out (porcentaje de los beneficios que se destina a dividendo) se eleva a casi el 30%.

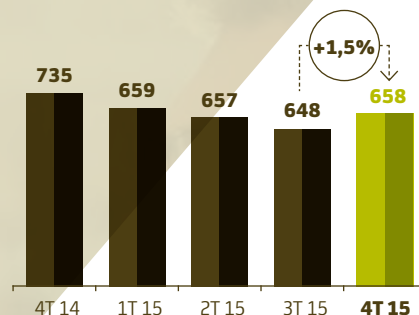
En términos absolutos, Bankia retornará a sus accionistas 302 millones, de los que 194 millones irán al Estado, a través de la empresa matriz BFA, que controla un 64,2% de la entidad, y que es 100% propiedad del FROB. El montante de las ayudas públicas ya devueltas (una vez se abone el dividendo) asciende a 1.626 millones de euros.

### SANEAMIENTO: UN BALANCE MÁS LIMPIO

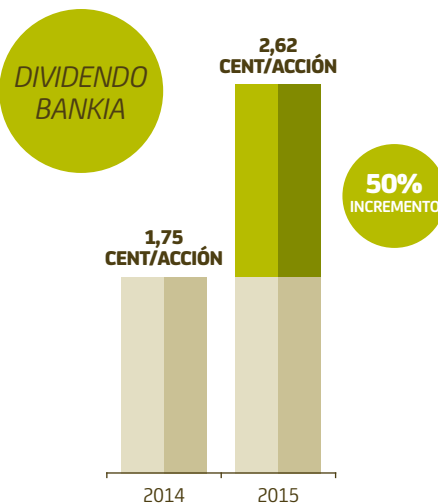
De forma constante, Bankia reduce cada trimestre el saldo de créditos dudosos, tanto por vía orgánica como a través de ventas de carteras. El pasado año, bajó 3.551 millones, hasta los 12.995 millones. El ratio de morosidad (10,74%) se redujo más de dos puntos y la tasa de cobertura sobre los saldos dudosos que permanecen en balance subió del 57,6% al 60%.

## MARGEN DE INTERESES EX CNB

MILLONES DE EUROS

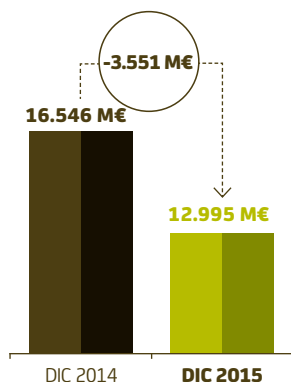


## DIVIDENDO

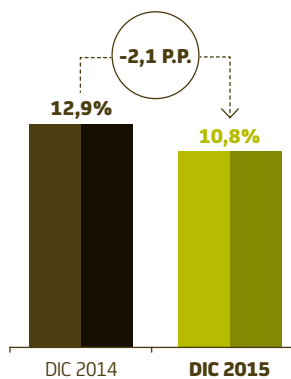


Además de reducir la morosidad, Bankia también consigue desprenderse de activos adjudicados, cuyo valor neto en balance pasó de los 2.877 millones de finales de 2014 a los 2.689 de diciembre de 2015, tras vender 9.190 activos, un 40,8% más que en el ejercicio anterior.

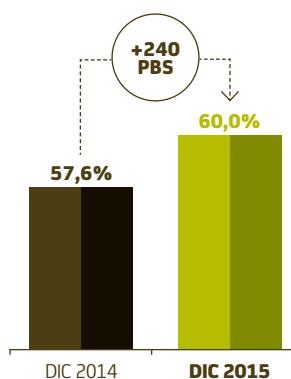
## SALDOS DUDOSOS



## TASA MOROSIDAD



## TASA COBERTURA

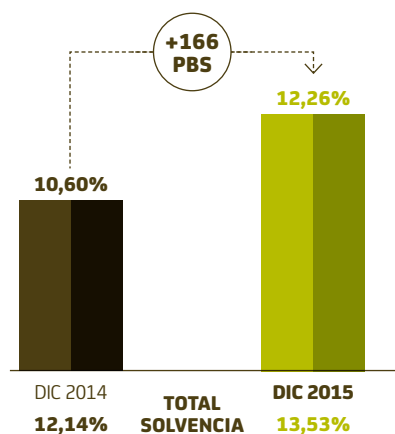


## SOLVENCIA: POR DELANTE DE BASILEA III

Bankia cerró el ejercicio con un ratio de capital ordinario (CET1) del 12,26% en términos de Basilea III fully loaded; es decir, anticipando los requerimientos que serán de aplicación en 2019. Durante 2015 el banco mejoró su solvencia en 166 puntos básicos, mientras que el ratio de capital total avanzaba del 12,14% al 13,53%. Bajo la métrica phase in, que es la exigida por la regulación actual, el ratio de capital ordinario se situaba a 31 de diciembre en el 13,89% y el de capital total, en el 15,16%. Estas cifras están muy por encima del mínimo exigido por el Banco Central Europeo y el Banco de España para 2016, que demandan al menos el 10,31% de ratio de capital ordinario phase in. El incremento de la solvencia habría sido aún mayor sin la provisión realizada para la OPS.

En términos de liquidez, el gap comercial continuó su mejoría y bajó hasta los 8.451 millones de euros, desde los 13.656 millones de un año antes (-38,1%). El ratio de créditos sobre depósitos (LTD) descendió del 105,5% al 101,9%, lo que en definitiva demuestra que prácticamente todos los préstamos se financian con depósitos de los clientes.

## SOLVENCIA BANKIA CET1 FL





### DINAMISMO COMERCIAL

La actividad de la red comercial de Bankia siguió dando señales de fortaleza el pasado ejercicio. Los recursos de clientes crecieron en 3.795 millones de euros, un 3,3%. El incremento fue del 2,2% en depósitos y del 8,2% en fondos de inversión, planes de pensiones y seguros.

Las nuevas concesiones de crédito crecieron consistentemente, sobre todo los destinados al consumo de las familias (+38%) y a empresas, autónomos y pymes (+17%). Esto dio lugar a que el saldo de financiación a ambos segmentos, incluyendo amortizaciones, se incrementara un 3,5%, hasta los 46.800 millones.

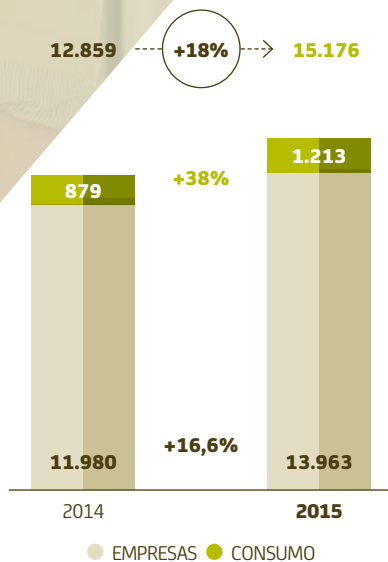
### MEJORA DE BFA

BFA, matriz de Bankia, obtuvo un beneficio después de impuestos de 1.597 millones de euros, lo que supone casi multiplicar por cuatro las ganancias del ejercicio anterior, incluyendo las provisiones para cubrir litigios de la OPS (780 millones en 2014 y 1.060 en 2015).

En cuanto a la solvencia, el Grupo BFA cerró el ejercicio con un ratio de capital CET1 fully loaded del 12,88%, tras registrar un incremento de 253 puntos básicos en el año. En términos phase in, el ratio de capital ordinario pasó del 13,28% al 14,58%.

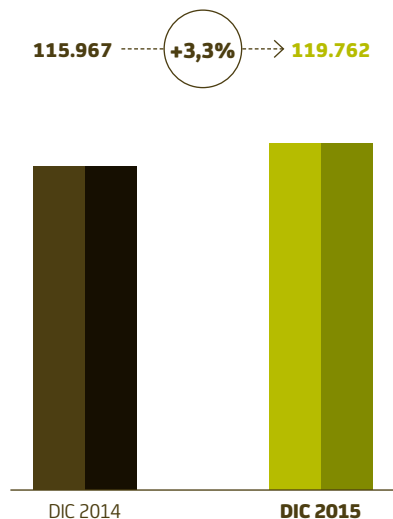
## NUEVAS FORMALIZACIONES DE CRÉDITO

MILLONES DE EUROS



## RECURSOS DE CLIENTES

MILLONES DE EUROS





## EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

Durante 2015, los mercados financieros vivieron un escenario de moderada recuperación de la actividad en las economías avanzadas y de desaceleración en las economías emergentes. Asimismo, se produjo la primera subida de tipos de interés en EE. UU. desde junio 2006, una fuerte corrección en el precio del petróleo y un progresivo incremento de la volatilidad en los mercados bursátiles.

En este contexto, el Ibex se depreció un 7,15%, con un sector financiero en claro retroceso. La acción de Bankia cerró el ejercicio al precio de 1,07 euros, un 13,25% menos que el año anterior, a pesar de lo cual tuvo el mejor comportamiento relativo de los seis grandes bancos españoles cotizados. El volumen medio de contratación diaria se situó en 34,3 millones de títulos, lo que equivale a un importe efectivo medio de 41,3 millones de euros por sesión.

NÚMERO DE ACCIONES EN CIRCULACIÓN

**11.517.328.544**

CONTRATACIÓN MEDIA DIARIA

**34.339.691 ACCIONES**  
**41.302.153 €**

COTIZACIÓN MÁXIMA

**1,360 €**

COTIZACIÓN MÍNIMA

**1,011 €**

COTIZACIÓN A 31.12.15

**1,074 €**

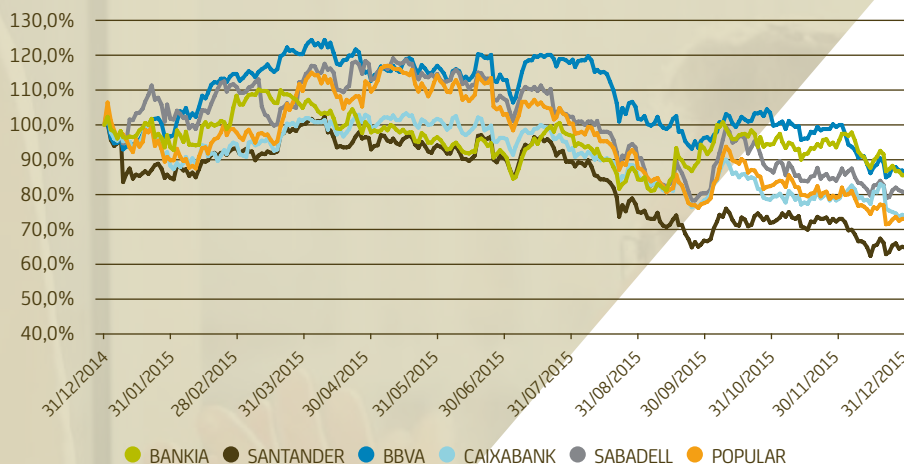
CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL AL CIERRE 2015

**12.370 M€**



*EN 2015, LA ACCIÓN DE BANKIA TUVO EL MEJOR COMPORTAMIENTO RELATIVO DE LOS SEIS GRANDES BANCOS ESPAÑOLES COTIZADOS*

## COTIZACIÓN DE LOS GRANDES BANCOS ESPAÑOLES



### CONSENSO DE ANALISTAS

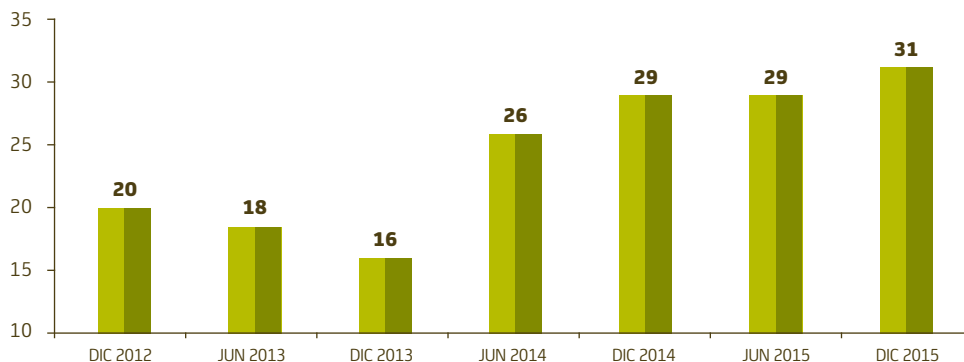
A 31 de diciembre, 31 casas de análisis cubrían activamente y proporcionaban precio objetivo de la acción de Bankia, dos más que en 2014. El precio objetivo del consenso de analistas era entonces de 1,23 euros por acción, lo que implicaba una expectativa de revalorización del 15% con respecto al precio de mercado.

La mayoría de los analistas recomendaban comprar (el 45,16% frente a un 20,7% de un año antes), en tanto que el 22,58% abogaban por mantener y un 32,26% por vender.

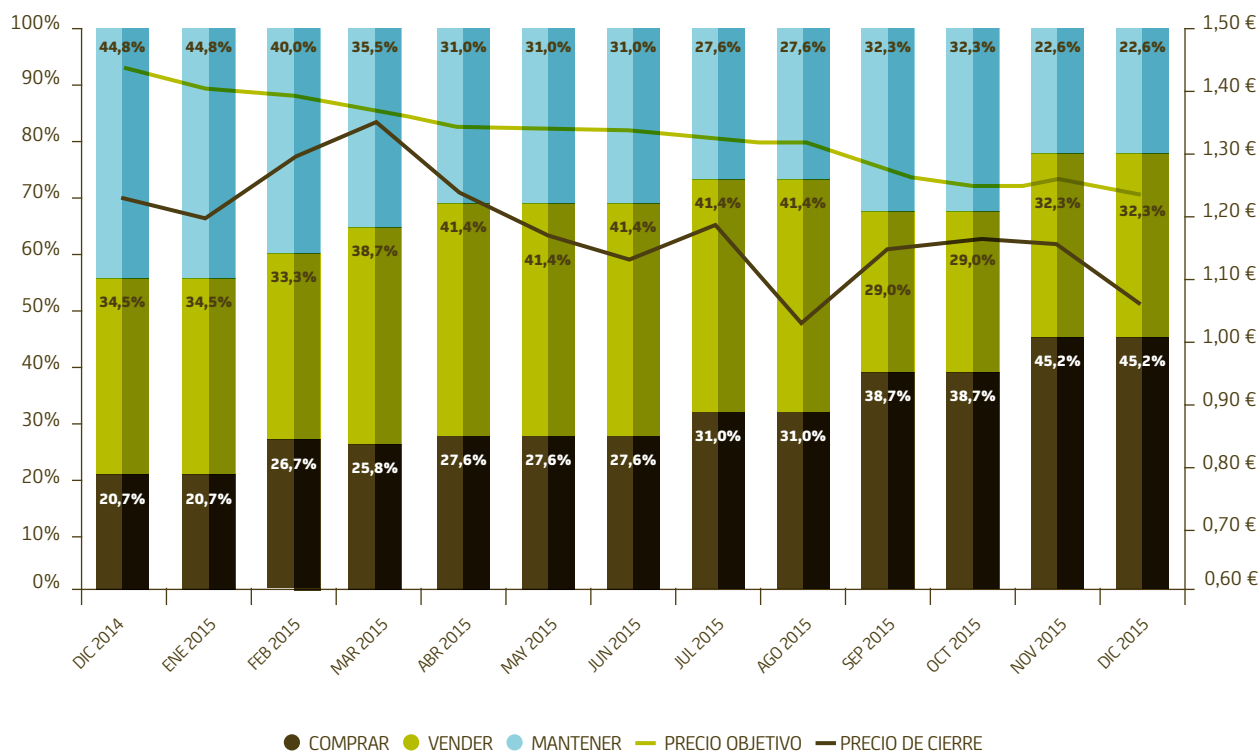
EL PRECIO OBJETIVO DEL  
CONSENSO DE ANALISTAS  
ERA DE 1,23 € POR  
ACCIÓN, LO QUE IMPLICABA  
UNA EXPECTATIVA DE  
REVALORIZACIÓN DEL 15%  
CON RESPECTO AL PRECIO  
DE MERCADO



## NÚMERO DE ANALISTAS CUBRIENDO LA ACCIÓN



## EVOLUCIÓN DE RECOMENDACIONES, PRECIO OBJETIVO Y DE CIERRE



## RATING

La calificación de las entidades europeas se vio afectada en 2015 por la entrada en vigor de la Directiva 2014/59/E. Como consecuencia de ello, las agencias de *rating* adaptaron sus metodologías para reflejar una menor propensión de apoyo por parte de los diferentes Estados en caso de rescate bancario. Eso hizo que las valoraciones a largo plazo convergieran a la baja con el *rating* intrínseco de las entidades.

### STANDARD & POOR'S

El 3 de diciembre ratificó a Bankia en “BB/B”, mejorando la perspectiva desde Estable a Positiva. La retirada de un escalón de apoyo soberano se vio compensada por una mejora en el perfil de riesgo del banco, cuyo *rating* intrínseco (SACP) subió de “bb-” a “bb”. La agencia reconocía de esta manera el éxito en el fortalecimiento de la gestión del riesgo y el saneamiento acelerado de la cartera de los préstamos deteriorados de Bankia.

Con anterioridad, el 22 de abril, Standard & Poor's había confirmado también la valoración a largo plazo en “BB” y había elevado la perspectiva desde Negativa a Estable, por los avances observados en la reducción de exposiciones problemáticas y por los beneficios potenciales en el comportamiento de la calidad de crédito derivados de la transformación del modelo de gestión de riesgos.

La clasificación de las cédulas hipotecarias de Bankia evolucionó favorablemente desde “A/Negativa” hasta “A+/Estable” a lo largo de 2015.

### FITCH

El 1 de abril, elevó en dos escalones el *rating* intrínseco (Viability Rating o VR) de Bankia desde “bb-” hasta “bb+”.

Al mismo tiempo, ratificó el de largo plazo en “BBB-”, perspectiva Negativa, por la presión a la baja en el *rating* que suponía la retirada del apoyo soberano, una vez adaptada e implementada la nueva metodología.

El 19 de mayo, tras materializarse la retirada generalizada del apoyo soberano en las valoraciones de las entidades financieras, Ficht bajó un escalón el *rating* a largo plazo de Bankia, desde “BBB-” a “BB+” convergiendo con el *rating* intrínseco de “bb+”. La perspectiva pasó de Negativa a Positiva, reflejando el potencial de subida en el corto y medio plazo si Bankia continuaba reduciendo su *stock* de activos problemáticos y fortaleciendo el capital.

Las cédulas hipotecarias vieron cómo su clasificación se elevaba el 6 de abril desde “BBB+/Estable” hasta “A-/Estable”. El 16 de septiembre, la perspectiva pasó a Positiva.





### DBRS

El 19 de octubre, mejoró el *rating* de las cédulas hipotecarias en dos escalones desde “A (high)” hasta “AA”. Con anterioridad, el 24 de septiembre, tras una revisión completa del *rating* de las cédulas de Bankia, la agencia había ratificado el *rating* en “A (high)”.






### MOODY'S

En octubre de 2013, Bankia informó de que había decidido finalizar la relación contractual con Moody's. Los *ratings* que Moody's continúa publicando sobre Bankia tienen, por lo tanto, el estatus de “No solicitados” (“Unsolicited”) y “No participativos” (“Non-participating”). Pese a que de manera reiterada se ha solicitado a la agencia que deje de publicar valoraciones sobre Bankia, es decisión unilateral de Moody's determinar el momento para hacerlo.

## RATINGS BANKIA

	S&P		FITCH	
	DIC. 14	DIC. 15	DIC. 14	DIC. 15
LARGO PLAZO	BB	BB	BBB-	BB+
PERSPECTIVA	NEGATIVA 	POSITIVA	NEGATIVA 	POSITIVA
RATING INTRÍNSECO	bb- 	bb	bb- 	bb+
CORTO PLAZO	B	B	F3	B

## RATINGS CÉDULAS HIPOTECARIAS

	S&P		FITCH		DBRS	
	DIC. 14	DIC. 15	DIC. 14	DIC. 15	DIC. 14	DIC. 15
LARGO PLAZO	A 	A+	BBB+ 	A-	A (high) 	AA
PERSPECTIVA	NEGATIVA 	ESTABLE	ESTABLE 	POSITIVA	-	-



“EL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018  
TIENE AL CLIENTE COMO EJE CENTRAL.  
EL OBJETIVO ES QUE BANKIA SEA ÚTIL  
AL USUARIO. SOLO ASÍ CONSEGUIREMOS  
NUESTRO FIN: SER EL MEJOR BANCO  
COMERCIAL DE ESPAÑA”

---

*JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI*



# PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018

Una vez concluido el Plan Estratégico 2012-2015, cuyos objetivos se cumplieron satisfactoriamente en un entorno de gran complejidad, Bankia está elaborando el Plan Estratégico 2016-2018, que profundiza en los ejes fundamentales de trabajo de la entidad.

Esta nueva etapa estratégica se inicia en una situación mucho más favorable, aunque no exenta de retos. Bankia parte de una posición de solvencia sólida (con un nivel de capital CET1 de los mejores del sector), tiene un buen ratio de eficiencia y es también un banco con una notable capacidad para generar beneficios.

Sobre estos tres ejes (solvencia, eficiencia y rentabilidad) gira su estrate-

gia para abordar los múltiples desafíos que presenta el sector financiero en la actualidad: la erosión de los márgenes como consecuencia de los bajos tipos de interés, las crecientes exigencias supervisoras y regulatorias, la revolución digital, el cambio de comportamiento de los clientes, la intensa competencia... Grandes retos que el nuevo Plan Estratégico quiere transformar en grandes oportunidades hasta convertir a Bankia en el mejor banco comercial de España.

*EL PLAN  
ESTRATÉGICO SERÁ  
TRIENAL Y TENDRÁ  
AL CLIENTE COMO  
EJE CENTRAL*



## EL FOCO EN EL CLIENTE

El foco del nuevo Plan Estratégico 2016-2018 va a ser el cliente. La prioridad de Bankia es conocer sus demandas y responder adecuadamente a sus necesidades, que cambian a gran velocidad y son distintas entre los diferentes colectivos de clientes. El objetivo es dar un salto cualitativo en la relación con ellos, de tal forma que la entidad les sea útil y les haga más fácil la vida. Hacerlo así es el camino más corto para conseguir su vinculación y su fidelidad. Bankia quiere, por supuesto,

clientes nuevos, pero partiendo de los que ya lo son y corresponder a su confianza.

Estos conceptos son marcos de ideas fundamentales para la estrategia del banco, pero hacen falta también medidas y decisiones concretas que las desarrollen. Algunas de ellas ya se han empezado a poner en práctica:

- La política sobre las comisiones de los cajeros automáticos. La entidad llegó a un acuerdo con Euro 6000 y con Banco Sabadell para poner a disposición de los

## EL FOCO EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE EXIGE:

**LA ESCUCHA  
PERMANENTE**

HAY QUE OÍR LO QUE QUIERE EL CLIENTE Y NO LO QUE LA ENTIDAD QUIERE OÍR.

**UN SERVICIO  
DE EXCELENTE  
CALIDAD**

UN PRODUCTO FINANCIERO PUEDE SER REPLICADO; UN SERVICIO QUE SE BASA EN EL ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LOS CLIENTES Y DEL BANCO ES MUCHO MÁS DIFÍCIL. LA EXCELENCIA REQUIERE TAMBIÉN UN ALTO DE GRADO DE FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS.

**UNA RELACIÓN  
SENCILLA,  
CERCANA Y  
TRANSPARENTE**

LA OFERTA DE PRODUCTOS DEBE SER SENCILLA, SIN LETRA PEQUEÑA NI CLÁUSULAS COMPLEJAS, Y LOS PROFESIONALES HAN DE SER PROACTIVOS EN SU OFERTA DE ASESORAMIENTO.

## PERSONAS BENEFICIADAS POR EL PROGRAMA “POR SER TÚ”

# 2,4 MILL.

clientes una red de 17.800 cajeros repartidos por toda España en los que pueden sacar dinero de manera gratuita o a un coste máximo de 65 céntimos. De esta forma, los usuarios tienen la mayor red del país en condiciones ventajosas. Además, una vez entró en vigor la nueva normativa, se estableció una comisión de 98 céntimos para las extracciones de efectivo para quienes no sean clientes de Bankia ni de los miembros de alianza. Bankia ofrece así el precio más bajo entre las grandes redes de cajeros de España.

- El programa “Por ser tú”, lanzado a principios de 2016, que profundiza, simplifica y perfecciona la propuesta anterior de establecer una relación entre la vinculación de cliente y la exención del pago de comisiones. Bankia escuchó a sus clientes a través de un programa de encuestas y otras herramientas de opinión (empezando por la invitación del presidente a que le escribieran a su dirección de correo electrónico) y llegó a la conclusión de que la oferta anterior no se entendía bien. En consecuencia decidió clarificarla y extender la exención a los clientes con ingresos domiciliados en su cuenta de al menos 450 euros (nóminas) o 200 euros (pensiones) al mes, lo cual beneficia a 2,4 millones de personas y les ahorra 40 millones de euros anuales.

Durante los próximos tres años, la entidad pondrá en marcha de manera periódica nuevas iniciativas, siempre con el objetivo de atender a las necesidades del cliente y darle un servicio excelente, combinando calidad con un precio razonable. Los primeros movimientos han sido posibles gracias al nivel de eficiencia alcanzado por la entidad y, por ello, el nuevo plan seguirá teniendo como objetivo ser el banco más eficiente de España. Además, el grupo mantendrá su política de tener un balance muy saneado y muy provisionado, y también su obsesión por tener una rentabilidad (ROE) por encima de la media del sector.

*EL NUEVO PLAN SEGUIRÁ TENIENDO COMO OBJETIVO SER EL BANCO MÁS EFICIENTE DE ESPAÑA, CON UN BALANCE MUY SANEADO Y MUY PROVISIONADO, Y CON UNA RENTABILIDAD (ROE) POR ENCIMA DE LA MEDIA DEL SECTOR*





APROBADO UN  
NUEVO SISTEMA DE  
**Gobierno Corporativo**

---

EL COMITÉ DE AUDITORÍA Y  
CUMPLIMIENTO TIENE ASUMIDA  
LA RESPONSABILIDAD EN  
MATERIA DE  
**Gestión Responsable**

---

BANKIA DISPONE PARA LOS  
MIEMBROS DEL CONSEJO DE UN  
**Ciclo Formativo Continuo**

---



# **GOBIERNO CORPORATIVO**

---

Uno de los objetivos prioritarios de Bankia es que su gobierno corporativo esté alineado con las mejores prácticas nacionales e internacionales.



COMPOSICIÓN DEL CONSEJO  
DE ADMINISTRACIÓN  
**11 CONSEJEROS**

---

REUNIONES DEL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN EN 2015  
**18**

---

TIEMPO DE MANDATO  
DEL CONSEJERO  
**4 AÑOS\***

---

EVALUACIÓN DEL CONSEJO  
DE ADMINISTRACIÓN  
**ANUAL**

---

\*Excepto los actuales: 6 años



# MODELO DE GOBIERNO

Bankia sigue las recomendaciones y obligaciones de los reguladores en materia de gobierno corporativo y vela especialmente por la presencia de independientes en su Consejo de Administración. Los órganos de gobierno son:

## LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Es el máximo órgano de decisión en las materias de su competencia atribuidas legal o estatutariamente, como por ejemplo: el nombramiento y la separación de Consejeros, la aprobación de las cuentas anuales, la distribución de dividendos, la adquisición o enajenación de activos en los términos que fija la Ley, y la aprobación de las políticas de remuneraciones de los consejeros, entre otros.

## EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el órgano de representación de la sociedad y dispone de las más amplias atribuciones para su administración, salvo en las materias reservadas a la Junta General de Accionistas. Entre sus competencias figuran la aprobación del plan estratégico o de negocio y los objetivos de gestión y presupuesto anuales, así como las políticas de inversiones y financiación, de responsabilidad social corporativa y de dividendos, entre otras.

El Consejo de Administración de Bankia cuenta con cinco comisiones, cuyos miembros son designados teniendo presente su idoneidad y en consideración a sus conocimientos, aptitudes y experiencia y los cometidos de cada comisión.

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

8

CONSEJEROS INDEPENDIENTES

3

CONSEJEROS EJECUTIVOS

18

REUNIONES EN 2015

### José Ignacio Goirigolzarri Tellaeché

- Presidente ejecutivo

### José Sevilla Álvarez

- Consejero delegado

### Alfredo Lafita Pardo

- Consejero independiente coordinador

### Antonio Ortega Parra

- Vocal ejecutivo

### Joaquín Ayuso García

- Vocal independiente

### Francisco Javier Campo García

- Vocal independiente

### Eva Castillo Sanz

- Vocal independiente

### Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo

- Vocal independiente

### José Luis Feito Higuera

- Vocal independiente

### Fernando Fernández Méndez de Andés

- Vocal independiente

### Álvaro Rengifo Abbad

- Vocal independiente

### Miguel Crespo Rodríguez

Secretario no consejero

### Antonio Zafra Jiménez

Vicesecretario no consejero

## COMITÉ DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

4

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

16

REUNIONES EN 2015

- **Alfredo Lafita Pardo**  
Presidente
- **Joaquín Ayuso García**
- **Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo**
- **José Luis Feito Higuera**

**Miguel Crespo Rodríguez**  
Secretario

Supervisa la eficacia del control interno, la auditoría interna, el cumplimiento normativo y los sistemas de gestión de riesgos, así como el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva. Propone el nombramiento, la reelección y la sustitución de los auditores de cuentas externos y mantiene las oportunas relaciones con ellos. Examina el cumplimiento de las reglas de gobierno y de la sociedad, entre otras responsabilidades.

## COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

4

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

10

REUNIONES EN 2015

- **Joaquín Ayuso García**  
Presidente
- **Francisco Javier Campo García**
- **Alfredo Lafita Pardo**
- **Álvaro Rengifo Abbad**

**Miguel Crespo Rodríguez**  
Secretario

Tiene facultades generales de propuesta e informe en materia de nombramientos y ceses de consejeros y altos directivos. Evalúa las competencias, capacidad, diversidad y experiencia necesaria en el Consejo de Administración. Define las funciones y aptitudes necesarias de candidatos para cubrir vacantes. Evalúa el tiempo y dedicación precisos para desempeñar eficazmente su cometido. Examina y organiza el plan de sucesión en los órganos de gobierno.

## COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

4

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

10

REUNIONES EN 2015

- **Eva Castillo Sanz**  
Presidente
- **Joaquín Ayuso García**
- **Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo**
- **Alfredo Lafita Pardo**

**Miguel Crespo Rodríguez**  
Secretario

Tiene facultades generales de propuesta e informe en materia retributiva y demás condiciones contractuales de consejeros y altos directivos. Revisa los programas de retribución, ponderando su adecuación y sus rendimientos. Vela por la transparencia de las retribuciones y comprueba la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.

## COMISIÓN CONSULTIVA DE RIESGOS

3

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

36

REUNIONES EN 2015

- **Francisco Javier Campo García**  
Presidente
- **Eva Castillo Sanz**
- **Fernando Fernández Méndez de Andrés**

**Miguel Crespo Rodríguez**  
Secretario

Asesora al Consejo de Administración sobre propensión global del riesgo y su estrategia en este ámbito. Vigila la política de precios y presenta y propone al Consejo la política de control y gestión de riesgos de la sociedad y del grupo, a través del Informe de Autoevaluación de Capital (IAC). Supervisa la función interna de control y gestión de riesgos y propone al Consejo el esquema de facultades de riesgo de crédito.

## COMISIÓN DELEGADA DE RIESGOS

3

CONSEJEROS  
EXTERNOS  
INDEPENDIENTES

1

CONSEJERO  
EJECUTIVO

35

REUNIONES  
EN 2015

- **José Sevilla Álvarez**  
Presidente
- **Francisco Javier Campo García**
- **Eva Castillo Sanz**
- **Fernando Fernández Méndez de Andés**
- **Miguel Crespo Rodríguez**  
Secretario

Tiene carácter ejecutivo y es el órgano encargado de aprobar los riesgos en el ámbito de las facultades delegadas por el Consejo de Administración. Le corresponde, asimismo, tutelar y administrar el ejercicio de las delegaciones en los órganos inferiores. Aprueba las operaciones relevantes y define los límites globales del riesgo. También informa al Consejo de los riesgos que puedan afectar a la solvencia, recurrencia de los resultados, la operativa o la reputación de la sociedad.



El Comité de Dirección está formado por **1** José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia; **2** José Sevilla, consejero delegado; **3** Antonio Ortega, consejero ejecutivo y director general de Personas, Medios y Tecnología; **4** Miguel Crespo, secretario del Consejo de Administración; **5** Amalia Blanco, directora general adjunta de Comunicación y Relaciones Externas; **6** Fernando Sobrini, director general adjunto de Banca de Particulares y **7** Gonzalo Alcubilla, director general adjunto de Banca de Negocios.



TRANSPARENCIA Y  
CAPACIDAD DE ACTUACIÓN DE  
LOS ACCIONISTAS EN EL  
**GOBIERNO DE BANKIA**

---

LA FIGURA DEL  
**CONSEJERO COORDINADOR**,  
CREADA EN 2013, CONTRAPESA EL  
PERFIL EJECUTIVO DEL PRESIDENTE

---

LOS **CONSEJEROS INDEPENDIENTES**  
TIENEN UN GRAN PROTAGONISMO  
EN LAS COMISIONES DEL CONSEJO

---



# AVANCES EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

Uno de los objetivos prioritarios de Bankia es que su gobierno corporativo esté alineado con las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta materia.

En particular, en cumplimiento de las exigencias de la normativa bancaria, tanto nacional como europea, y siguiendo las recomendaciones y principios de buen gobierno recogidos en las guías de buenas prácticas de los supervisores y reguladores, el Consejo de Administración aprobó en 2015 el Sistema de Gobierno Corporativo como un marco general del ordenamiento interno que afecta tanto al banco como al resto de sociedades que integran el Grupo Bankia.

El Sistema de Gobierno Corporativo da cobertura y garantiza el buen funcionamiento del gobierno interno, asegurando así una gestión sana y prudente de la entidad y su grupo, y persigue como finalidad esencial la satisfacción del interés social, entendido como el común a todos los accionistas de una sociedad anónima independiente orientada al desarrollo rentable y sostenible de su objeto social y a la creación de valor a largo plazo. Sus objetivos prioritarios son los siguientes:

- Repartir de forma adecuada las funciones en la organización
- Prevenir y resolver eventuales conflictos de interés
- Establecer un marco transparente de relaciones entre Bankia y sus accionistas

El Sistema se inspira en los valores corporativos del grupo en materia de ética empresarial y responsabilidad social corporativa y se sustenta en los principios de buen

gobierno asumidos y desarrollados por la sociedad a partir de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo.

Una parte fundamental del Sistema de Gobierno Corporativo es el cuerpo normativo, que sirve de marco de control interno para el conjunto del grupo. El cuerpo normativo constituye el conjunto de normas internas que regulan el gobierno corporativo y el funcionamiento operativo de la entidad y está integrado esencialmente por los textos y políticas corporativas, así como por las normas y procedimientos internos de conducta. En particular, se compone de los siguientes instrumentos:

## ESTATUTOS Y REGLAMENTOS

Incluyen los Estatutos Sociales, que establecen las líneas generales de gobierno; los reglamentos de los órganos de gobierno (Reglamento de la Junta General y Reglamento del Consejo de Administración), y otros reglamentos y códigos, como el Código Ético o los reglamentos de Defensa del Cliente, de Conducta en los Mercados de Valores y del Canal Confidencial de Denuncias.

A lo largo de 2015 Bankia acordó diversas modificaciones de sus Estatutos Sociales y de los reglamentos de la Junta General de Accionistas y del Consejo de Administración para adaptarlos a las disposiciones que sobre Gobierno Corporativo se recogen en diversas leyes aprobadas en 2014 y 2015 (Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades de Crédito, Ley de Sociedades de Capital, Ley



de Auditoría, entre otras) y al Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas aprobado por el Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en febrero de 2015.

Estos cambios formalizan y ponen en valor las buenas prácticas de gobierno corporativo que ya venía realizando la entidad, entre otras materias, en cuanto a transparencia y capacidad de actuación de los accionistas del banco en el gobierno de Bankia, reforzándose los canales de información adecuados con los accionistas, y garantizando que Bankia dispone y facilita los cauces y mecanismos necesarios para permitir a sus accionistas la posibilidad de delegación de voto, determinando las normas aplicables en supuestos de conflicto de interés, dudas sobre instrucciones de voto y extensión de la delegación a puntos fuera del orden del día (si los hubiera).

Por otro lado, se han reforzado las normas incluidas en los textos corporativos relativos al régimen de deberes y obligaciones de los miembros del Consejo de Administración, en particular, en lo que se refiere a los conflictos de intereses, incorporándose asimismo, entre otros aspectos, previsiones relativas a la composición, funciones y régimen de funcionamiento del Consejo, al Reglamento del Consejo, a los cargos en el Consejo y a sus comisiones.

Estas modificaciones completan los avances realizados en materia de gobierno corporativo en los últimos años y que son parte fundamental del proceso de transformación de la entidad. En particular, en 2013 se nombró un consejero independiente coordinador (*lead director*), figura que refuerza la influencia de los consejeros independientes en el Consejo de Administración y que sirve de contrapeso al perfil ejecutivo del presidente. El consejero coordinador dirige la evaluación del desempeño del presidente, coordina el plan de

sucesión, canaliza las iniciativas de los consejeros externos y puede solicitar la convocatoria del Consejo de Administración, así como la inclusión de nuevos puntos en el orden del día.

Además de la creación de esta figura, en los últimos años se ha reducido el tiempo de mandato de los consejeros, se han reforzado los requisitos de independencia de conformidad con la normativa y se ha dado gran protagonismo a los consejeros externos independientes en el Consejo de Administración y en sus comisiones.

## POLÍTICAS CORPORATIVAS

Determinan las directrices o principios que rigen las funciones, actividades y procesos, garantizando el control interno y otorgando seguridad jurídica. Son de carácter general y tienen vocación de permanencia en el tiempo. En particular, en relación con las políticas corporativas, aprobadas teniendo en cuenta tanto las exigencias legales al respecto como las recomendaciones de buen gobierno, el Consejo de Administración aprobó en 2015 siete nuevas políticas:

### **ESTRUCTURA Y GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO**

Establece las directrices y principios generales de implementación del grupo a través de sus distintas filiales y de sus respectivos órganos de gobierno, así como la coordinación entre sus sociedades.

### **GOBIERNO CORPORATIVO DE BANKIA S.A.**

Establece los principios y elementos esenciales de la estructura de gobierno corporativo de la sociedad.

### **SELECCIÓN DE CONSEJEROS**

Establece los requisitos y criterios que el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos deberán tener en



# 7 NUEVAS POLÍTICAS APROBADAS EN 2015

cuenta en los procesos de selección de nuevos miembros del Consejo de Administración, así como de reelección o ratificación de los que ya lo son. Esta política promueve que en la composición del Consejo de Administración se favorezca la diversidad de conocimientos, experiencia y género.

## **SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA ALTA DIRECCIÓN**

Define los requisitos y criterios para los procesos de selección y nombramiento de los altos directivos de Bankia.

## **DIVIDENDOS**

Configura los principios y criterios básicos que deben presidir las propuestas de acuerdo de distribución de dividendos sometidos por el Consejo de Administración a la aprobación de la Junta General o, en su caso, los acuerdos relativos a los dividendos a cuenta aprobados por el Consejo, y establece asimismo las obligaciones de publicidad al respecto sobre la base del principio de transparencia.

## **CONFLICTOS DE INTERÉS**

Determina los procedimientos de actuación para prevenir conflictos de interés de los accionistas y los miembros del Consejo, así como del personal de las sociedades del Grupo Bankia con la sociedad, con su sociedad matriz, las restantes sociedades del grupo y sus clientes.

## **COMUNICACIÓN Y CONTACTOS CON ACCIONISTAS, INVERSORES INSTITUCIONALES Y ASESORES DE VOTO**

Fomenta la interlocución y el diálogo permanente con cada uno de los grupos de interés de la sociedad, en particular con los accionistas y los inversores institucionales y asesores de voto, con el propósito de generar relaciones de confianza estables y sólidas y promover la transparencia en el marco del interés social.

**POLÍTICA DE ESTRUCTURA Y GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO**  
**POLÍTICA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE BANKIA S.A.**  
**POLÍTICA DE SELECCIÓN DE CONSEJEROS**  
**POLÍTICA DE SELECCIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN**  
**POLÍTICA DE DIVIDENDOS**  
**POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERÉS**  
**POLÍTICA DE COMUNICACIÓN Y CONTACTOS**



## **FACULTADES Y DELEGACIONES**

Regulan la delegación de capacidad de decisión en determinadas actividades. Pueden complementar determinadas políticas y, en algunos casos, tener un carácter temporal o táctico.

## **CIRCULARES**

Constituyen un resumen sencillo y entendible de la normativa de obligado conocimiento para todos los profesionales del banco. Resaltan los aspectos de mayor impacto en su funcionamiento operativo.

LA EVALUACIÓN DE LA IDONEIDAD  
DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ES  
**ANUAL**

---

TODOS LOS MIEMBROS DEL  
CONSEJO RECIBEN  
FORMACIÓN EN MATERIA  
**ECONÓMICA Y SOCIAL**

---

LA INFORMACIÓN SOBRE LA  
**POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN  
DEL CONSEJO**  
ES COMPLETA Y COMPRENSIBLE

---

# CONSEJEROS

A través de la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración evalúa las competencias, conocimientos, capacidad, diversidad y experiencia necesarios en este órgano, y establece un objetivo de representación para el género con menos presencia en el Consejo.

## EVALUACIÓN Y FORMACIÓN DE CONSEJEROS

El presidente del Consejo de Administración organiza y coordina con el presidente del Comité de Auditoría y Cumplimiento y con el presidente de la Comisión de Nombramientos la evaluación periódica del Consejo, que se realiza anualmente por un experto independiente designado entre las firmas de referencia en el mercado.

Del mismo modo, una vez al año el Consejo de Administración evalúa, bajo la dirección del consejero independiente coordinador, el desempeño de las funciones del presidente, a partir de un informe previo de la Comisión de Nombramientos.

Bankia realiza la evaluación de idoneidad de los miembros del Consejo de Administración tomando en consideración que los consejeros deben ser personas de reconocida honorabilidad comercial y profesional, poseer conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones, y estar en disposición de ejercer un buen gobierno del banco, sin perjuicio de que la idoneidad del Consejo de Administración deba ser apreciada en su conjunto. La falta de cumplimiento de estos requisitos es motivo de cese del consejero.

Por otra parte, la entidad tiene en marcha un programa formativo para profundizar en el conocimiento de los miembros del Consejo de Administración en cuestiones económicas y sociales. Su contenido se adapta anualmente de acuerdo con las necesidades de los consejeros, los requerimientos normativos y las recomendaciones relacionadas con las mejores prácticas internacionales.

## CONTENIDOS FORMATIVOS DESARROLLADOS

**INSTRUMENTOS Y PRODUCTOS DE INVERSIÓN**

**INTELIGENCIA DE NEGOCIO**

**MARCO LABORAL: DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA Y CONDICIONES DE TRABAJO**

**GESTIÓN DEL TALENTO**

**COMERCIO INTERNACIONAL**

**SEGURIDAD INFORMÁTICA**

**RIESGOS: PROCESO DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN SUPERVISORA (SREP)**

**RIESGOS: PILAR 2**

**RIESGOS: ASSET ALLOCATION**

## REMUNERACIONES

El Consejo de Administración aprueba anualmente un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros, poniéndolo a disposición de los accionistas en la Junta General y sometiéndolo a votación con carácter consultivo y como punto separado del orden del día. El informe incluye información completa, clara y comprensible sobre la política aprobada para el año en curso, así como, en su caso, la prevista para ejercicios futuros.

Sin embargo, en la situación actual de la entidad, que cuenta con apoyo financiero público, son de aplicación las limitaciones a la retribución establecidas legalmente.

La retribución por todos los conceptos de los miembros del Consejo de Administración que no desempeñan funciones ejecutivas, por ejemplo, está restringida a un máximo de 100.000 euros anuales. Asimismo, no se contempla abono alguno en concepto de dietas por asistencia a las reuniones del Consejo o a sus comisiones.

En el caso de los consejeros ejecutivos, su retribución fija no puede superar los 500.000 euros anuales por todos los

conceptos, incluyendo las retribuciones percibidas dentro del grupo, y su retribución variable anual no puede exceder del 60% de esa cuantía.

En relación con el sistema de retribución variable, el Consejo de Administración de Bankia, a propuesta de la Comisión de Retribuciones, ha llevado a cabo la identificación de objetivos dando prioridad al cumplimiento del Plan de Reestructuración y delimitando los parámetros para ajustar los tipos de riesgos que inciden en el perfil de riesgo de la entidad, teniendo en cuenta el coste de capital y la liquidez necesaria.

El abono de la retribución variable queda condicionado a la preceptiva autorización del Banco de España y, en ese caso, se hará efectivo transcurridos tres años desde su devengo, de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente.

Con todo ello, la distribución de las remuneraciones entre los miembros del Consejo de Administración fue idéntica a la de 2014: los consejeros ejecutivos recibieron 500.000 euros, tras renunciar al cobro de la retribución variable, y los consejeros externos independientes, 100.000 euros.

*LOS CONSEJEROS  
EJECUTIVOS PERCIBIERON  
500.000 EUROS EL AÑO  
PASADO EN CONCEPTO DE  
RETRIBUCIÓN FIJA, TRAS  
RENUNCIAR AL COBRO  
DE LA VARIABLE, Y LOS  
CONSEJEROS EXTERNOS  
INDEPENDIENTES,  
100.000 EUROS*





## REMUNERACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

APELLIDOS Y NOMBRE	SUELDO	FIJA	VARIABLE <sup>(1)</sup>	OTROS <sup>(2)</sup>	PSC	DIETAS	TOTAL
Goirigolzarri Tellaheche, José Ignacio	498	0	0	2	0	0	500
Sevilla Álvarez, José	495	0	0	5	0	0	500
Ortega Parra, Antonio	500	0	0	0	0	0	500
Ayuso García, Joaquín	0	100	0	0	0	0	100
Campo García, Francisco Javier	0	100	0	0	0	0	100
Castillo Sanz, Eva	0	100	0	0	0	0	100
Cosmen Menéndez-Castañedo, Jorge	0	100	0	0	0	0	100
Feito Higuera, José Luis	0	100	0	0	0	0	100
Fernández Méndez de Andés, Fernando	0	100	0	0	0	0	100
Lafita Pardo, Alfredo	0	100	0	0	0	0	100
Rengifo Abbad, Álvaro	0	100	0	0	0	0	100
<b>Total</b>	<b>1.493</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.300</b>

Datos en miles de euros.

## REMUNERACIONES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

	FIJA	VARIABLE	OTROS <sup>(2)</sup>	PSC	DIETAS	TOTAL
<b>Total</b>	<b>1.525</b>	<b>678</b>	<b>47</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>2.349</b>

Datos en miles de euros. No incluye a los tres consejeros ejecutivos.

(1) El importe target de retribución variable para el ejercicio 2015 de los tres consejeros ejecutivos ha sido de 250.000 euros por consejero. Los consejeros ejecutivos han renunciado a percibir cualquier tipo de remuneración en concepto de retribución variable del ejercicio 2015.

(2) Corresponde a la retribución en especie del ejercicio 2015.

## CONFLICTOS DE INTERÉS

La detección y gestión de potenciales conflictos de interés es una de las prioridades de la política de gobierno corporativo. Para ello, la entidad dispone de distintos mecanismos de información y decisión. Entre ellos, destacan los siguientes:

- Los consejeros deben comunicar al Consejo de Administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas vinculadas a ellos pudieran tener con los intereses de Bankia. Asimismo, han abstenerse de asistir e intervenir en las deliberaciones sobre los asuntos que les afecten, directa o indirectamente, bien a ellos personalmente o a personas vinculadas.
- Los consejeros deben adoptar las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con la sociedad. Asimismo, deberán desempeñar sus funciones bajo el principio de responsabilidad personal con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones y vinculaciones con terceros.
- Todos los consejeros deben realizar una primera declaración de potenciales conflictos en el momento de tomar posesión del cargo. La declaración ha de actualizarse con carácter inmediato en caso de cambio en alguna de las circunstancias declaradas o aparición de otras nuevas.



EMPLEADOS FORMADOS  
EN CÓDIGO ÉTICO Y  
DE CONDUCTA

---

**179**

COMUNICACIONES  
RECIBIDAS A TRAVÉS DEL  
CANAL CONFIDENCIAL DE  
DENUNCIAS DESDE SU  
CREACIÓN EN 2013

---

**23**

REUNIONES DEL COMITÉ DE  
ÉTICA Y CONDUCTA

---

**12**

---



# INTEGRIDAD CORPORATIVA

El Código Ético y de Conducta de Bankia se orienta en torno a cuatro ejes fundamentales: principios y valores éticos, ética corporativa, ética e integridad de los mercados y ética personal.

## CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA

Grupo Bankia dispone de un Código Ético y de Conducta, que contiene normas y criterios de actuación en materia profesional de obligado cumplimiento y aplicación a todos los empleados y administradores de la entidad y en todas las actividades y negocios del grupo. La exigencia de estándares éticos de comportamiento e integridad corporativa es un requisito indispensable para preservar la confianza y el respeto en la entidad.

Los objetivos del Código Ético y de Conducta son:

- Regular las conductas permitidas y prohibidas por parte de la entidad.
- Establecer los principios éticos y las normas generales que deben guiar la actuación del grupo y de los empleados entre sí y en sus relaciones con clientes, socios, proveedores y, en general, con todas aquellas personas y entidades con las que el grupo se relacione directa o indirectamente.

El Código Ético y de Conducta de Bankia se orienta en torno a varios ejes:

### PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS

Son el compromiso, la integridad, la profesionalidad, la cercanía y la orientación al logro.

### ÉTICA CORPORATIVA

El Código establece los valores que deben seguirse en las relaciones que el Grupo Bankia mantiene con sus profesionales, clientes, proveedores y con la sociedad en su conjunto. En particular, se previenen los conflictos de interés institucionales mediante barreras cuya finalidad es evitar que pueda ser utilizada de forma abusiva o ilícita la información no pública sobre sus decisiones de inversión y otras actividades, obtenida como consecuencia de relaciones con clientes, proveedores o de relaciones institucionales privilegiadas.

### ÉTICA E INTEGRIDAD DE LOS MERCADOS

Se han diseñado e implantado una serie de procedimientos y controles para asegurar el cumplimiento de los estándares internacionales en la materia. En particular, se han establecido políticas para impedir la manipulación de los mercados y el uso de información privilegiada y fomentar la libre competencia y la transparencia. También se han desarrollado políticas para prevenir la comisión de delitos de corrupción. Bankia cuenta en este sentido con diferentes mecanismos de control y dispone de planes de formación para directivos y demás empleados. Asimismo, existen diversas recomendaciones específicas contra la corrupción sobre contratación de proveedores, incentivos o riesgo de crédito.

### ÉTICA PERSONAL

Se prohíbe de forma expresa aceptar cualquier tipo de regalo, presente, ingreso o comisión derivada de operaciones efectuadas por Bankia e influir en cuestiones en las que puedan producirse conflictos de interés potenciales o reales.

Los empleados del grupo tienen la obligación de conocer el Código Ético y de Conducta, cumplirlo y colaborar para facilitar su cumplimiento. Este compromiso incluye la comunicación, a través de los canales habilitados al efecto, de cualquier indicio o certeza de vulneración del mismo que conozcan.

Para facilitar la aplicación del código y el flujo interno de información, el Comité de Auditoría y Cumplimiento aprobó el establecimiento de un Canal Confidencial de Denuncias, por el que se puede comunicar cualquier incumplimiento a través de una plataforma digital propia o mediante correo electrónico.

El canal cuenta con un reglamento, aprobado por el Comité de Auditoría y Cumplimiento, que establece los mecanismos

para la recepción, filtrado, clasificación y resolución de las denuncias recibidas, conforme a los criterios de la Agencia Española de Protección de Datos.

La gestión del canal está encomendada a una empresa especializada externa (en la actualidad, PwC), bajo la tutela del Comité de Ética y de Conducta, que garantiza que todas las denuncias recibidas se analizan de forma independiente y que la información se traslada solo a las personas estrictamente necesarias en el proceso de investigación y resolución. El proceso de comunicación es totalmente confidencial y se respeta el anonimato de la comunicación a través del canal, salvo para aquellas personas involucradas directamente en su respuesta o/y que actúan en la comprobación de los hechos informados.

Tanto el Código Ético y de Conducta como el Canal Confidencial de Denuncias son elementos centrales del modelo de prevención y detección de delitos. Ambas herramientas se encuentran disponibles en la web corporativa de Bankia y en la Intranet de empleados.

*LA GESTIÓN DEL  
CANAL CONFIDENCIAL  
DE DENUNCIAS ESTÁ  
ENCOMENDADA A UN  
TERCERO EXTERNO QUE  
GARANTIZA QUE TODAS  
LAS COMUNICACIONES  
RECIBIDAS SE ANALIZAN  
DE FORMA  
INDEPENDIENTE*



## COMUNICACIONES AL CANAL CONFIDENCIAL DE DENUNCIAS

En aplicación de la normativa del Código Ético y de Conducta, durante 2015 se impusieron 170 sanciones por otros tantos incumplimientos del mismo. Las malas prácticas fueron por incumplimiento de instrucciones/conductas inapropiadas, financiación de empleados y a terceros, vulneración de la Ley Orgánica de Protección de Datos y falsificación/manipulación. Del total de incumplimientos, 39 fueron considerados de carácter muy grave y conllevaron 27 despidos disciplinarios y 12 pérdidas de nivel profesional. Las restantes 131 se resolvieron con amonestaciones o apercibimientos escritos.

# 11

En 2015, se recibieron 11 comunicaciones. De ellas, una fue una consulta y diez, denuncias.

<b>TIPOLOGÍA DE LAS DENUNCIAS PRESENTADAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Abuso de mercado		
Acoso laboral	1	1
Actuaciones irregulares relacionadas con proveedores	1	2
Apropiación indebida o desvío de recursos	1	
Aspectos contables y de auditoría	1	2
Confidencialidad o uso de información privilegiada		
Conflicto de intereses	1	
Consulta / Sugerencia	3	1
Falsificación de contratos, informes o registros		
Infracciones relacionadas con operaciones de valores o títulos		
Protección del medioambiente		
Seguridad de la información		1
Seguridad física		
Soborno o corrupción		
Vulneración de derechos de los empleados		1
Otras	4	3
<b>Total denuncias presentadas</b>	<b>12</b>	<b>11</b>



EMPLEADOS FORMADOS  
CONTRA EL BLANQUEO DE  
CAPITALES Y LA FINANCIACIÓN  
DEL TERRORISMO

---

**611**

EMPLEADOS FORMADOS EN  
PREVENCIÓN DE RIESGO PENAL

---

**10.560**

EVALUACIÓN DE LOS  
PROCEDIMIENTOS DE PREVENCIÓN  
DE BLANQUEO DE CAPITALES

---

**ANUAL**

---

# CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO

Bankia dispone de la estructura organizativa y de los mecanismos de actuación necesarios para garantizar el cumplimiento de la normativa que regula su actividad y el correcto desempeño del desarrollo de su negocio.

## PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

El Grupo Bankia colabora activamente con las instituciones encargadas de la supervisión y el control del cumplimiento de la normativa española sobre prevención de blanqueo de capitales procedentes de actividades delictivas y la financiación del terrorismo, que es fiel reflejo de las directivas de la Unión Europea en la materia. En este sentido, Bankia ha establecido normas y procedimientos de obligado cumplimiento dirigidos a:

- Cumplir con la normativa vigente en cada momento sobre prevención de blanqueo de capitales y seguir las recomendaciones de las autoridades nacionales e internacionales.
- Implantar normas de actuación y sistemas de control y comunicación adecuados para impedir que la entidad sea utilizada para el blanqueo de capitales.
- Establecer políticas de aceptación de clientes y procedimientos oportunos sobre la identificación y conocimiento del cliente, garantizando que todos sus empleados las conozcan y observen.

El Grupo Bankia cuenta con políticas globales sobre la prevención del

blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo que obligan a todas las sociedades del grupo, sus empleados y colaboradores. Estas políticas se someten a revisión permanente para adaptarse a los cambios legislativos en la materia. Con el fin de garantizar su cumplimiento, cada sociedad filial y cada agrupación con mayor exposición al riesgo de blanqueo de capitales tiene su propio responsable y un manual específico de políticas y procedimientos de prevención.

Bankia dispone de sistemas y controles adecuados para una correcta segmentación de los clientes, productos y operaciones, en función del perfil de riesgo, la detección de operativas sospechosas y la correcta identificación, aceptación y conocimiento de sus clientes. Como prevé la legislación, los procedimientos de prevención de blanqueo de capitales son examinados anualmente por un experto independiente para detectar posibles incidencias y, en su caso, proponer mejoras. Los resultados del examen son elevados al Consejo de Administración.

El grupo es consciente de que la mejor prevención es la información y sensibilización de sus empleados, por lo que se concede una especial importancia a la formación, impartida a través de los planes anuales de la entidad. En 2015, recibieron formación en esta materia 611 empleados del grupo.



## PREVENCIÓN DE RIESGO PENAL

Bankia tiene un modelo de organización, prevención, gestión y control de riesgos penales que fue aprobado por el Comité de Auditoría y Cumplimiento por delegación del Consejo de Administración.

El modelo de prevención de riesgos penales de Bankia identifica las actividades en cuyo ámbito pueden ser cometidos los delitos que deben ser objeto de prevención, así como los protocolos y procedimientos necesarios para evitar comportamientos que puedan derivar en ilícitos penales. El modelo establece la implantación de controles (algunos de carácter general y otros más específicos asignados a responsables previamente designados) y hace suyas las normas de comportamiento contenidas en el Código Ético y de Conducta de la entidad.

Adicionalmente, el modelo incorpora un sistema de actuaciones que incluye medidas para la sensibilización de los empleados sobre la importancia del cumplimiento de los controles y las normas. En 2015, recibieron formación en esta materia 10.560 empleados del grupo.

El responsable de prevención penal de la entidad, por nombramiento del Consejo de Administración, es el director de Cumplimiento Normativo, al que corresponde la supervisión y verificación de la existencia de medidas y procedimientos para paliar el riesgo de comisión de los delitos tipificados.

## POLÍTICA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Bankia tiene un firme compromiso con el cumplimiento y aplicación de los principios y normas que regulan la actividad publicitaria de las entidades bancarias, de tal manera que todas las comunicaciones comerciales emitidas por la entidad res-

petan los valores de veracidad, objetividad, lealtad y honestidad.

El compromiso con el respeto a los valores indicados, queda reflejado en:

- 1.** La existencia de una Política de Comunicaciones Comerciales a Clientes, aprobada por el Consejo de Administración, en la que se recogen los criterios y normas de obligado cumplimiento en el proceso de creación y lanzamiento de la publicidad de la entidad.
- 2.** La adscripción de Bankia a Autocontrol, asociación independiente para la autorregulación de la publicidad.

## PROTECCIÓN DE DATOS Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Bankia ha establecido un conjunto de medidas para garantizar una adecuada aplicación de los principios y derechos de los clientes en materia de protección de datos. Las normas incluyen instrucciones y disposiciones sobre la información que debe facilitarse en la recogida de datos, el deber de secreto y custodia de los mismos, la necesidad de obtener el consentimiento para su tratamiento y el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación y cancelación.

La información es uno de los activos más importantes de Bankia y por ello su protección es una de las prioridades que deben afrontar las personas que procesan información de Bankia. Asimismo, es una obligación legal y ética de la entidad garantizar en los mismos términos, la información que concierne a sus clientes, entidades colaboradoras y a los organismos oficiales competentes.

Bankia asume directamente una parte muy importante de la responsabilidad de garantizar una seguridad integral como en-



tividad financiera al servicio de la sociedad demandante de sus servicios. Para ello, ha delimitado dos grandes ámbitos de aplicación: la Seguridad de la Información y la Seguridad para la Continuidad del Negocio.

La Seguridad de la Información protege la información de Bankia para alcanzar sus objetivos de negocio mediante la aplicación de su Cuerpo Normativo de Seguridad de la Información, que es de obligado cumplimiento para todas las personas que procesan información de Bankia.

La Política de Continuidad de Negocio establece la capacidad del banco para responder frente a interrupciones e incidentes del negocio, con la finalidad de continuar con las operaciones, aporta confianza a los clientes y cumple con los requerimientos legales y regulatorios sobre esta materia.

## CONTROL INTERNO

La Dirección Corporativa de Auditoría Interna es responsable de supervisar y evaluar la eficacia de los sistemas de gobierno corporativo, de gestión del riesgo, de control interno y de los sistemas de información de la entidad, así como verificar el cumplimiento de las normativas interna y externa informando periódicamente al Comité de Auditoría y Cumplimiento y a la alta dirección de la entidad sobre el desarrollo y los resultados del Plan Auditor Anual, las recomendaciones propuestas y su grado de implantación.

Esta obligación de información se ha desarrollado mediante la presentación del Informe de Seguimiento de Auditoría de manera trimestral al Comité de Auditoría y Cumplimiento y al Comité de Dirección.

El ámbito de actuación de la función de Auditoría Interna abarca la totalidad de las actividades que se desarrollan en el grupo. Dispone de acceso ilimitado a la infor-

AUDITORÍAS DE PROCESOS,  
PRODUCTOS Y CENTROS

257

AUDITORÍAS  
RED PLAN AUDITOR

835

ALERTAS DE PREVENCIÓN  
DEL FRAUDE

911

mación necesaria para el ejercicio de sus funciones y a todas las instalaciones de la entidad, y puede, para la ejecución de su trabajo, comunicarse y recabar información de cualquier directivo o empleado de la organización. Igualmente, la Dirección Corporativa de Auditoría Interna es miembro y participa activamente en diversos comités de control de actividad del grupo, como el Comité de Cumplimiento Normativo, el Comité de Ética y Conducta, el Comité de Riesgo Operacional y el Comité de Prevención de Blanqueo de Capitales.

Actualmente, en el mapa de procesos de Bankia, Auditoría Interna tiene seis procesos que describen el desarrollo de su actividad:

- Elaboración del Plan de Auditoría.
- Ejecución de las auditorías de centros de la red comercial.
- Ejecución de las auditorías de procesos, centros y sistemas.
- Seguimiento de recomendaciones.
- Proceso de desarrollo de sistemas de auditoría.

## POLÍTICA FISCAL

El fomento de la fiscalidad responsable, el impulso de la prevención y el combate contra el fraude y el desarrollo de programas de transparencia son principios que garantizan un desarrollo sostenible y eficaz y se convierten en elementos clave para fomentar la confianza de los diferentes grupos de interés.

Bankia adopta medidas específicas de gestión y control de riesgos fiscales, tiene implantados sistemas de control interno y tiene aprobadas políticas que rigen la forma de actuar para mejorar, en el ámbito de la política fiscal corporativa y de la gestión del riesgo fiscal, la transparencia, la responsabilidad, y el buen gobierno corporativo.

El Consejo de Administración es quien determina la estrategia fiscal, aprueba la política de riesgos, incluidos los fiscales, supervisa los sistemas internos de información y control, aprueba las inversiones que presentan especial riesgo fiscal y aprueban la creación o adquisición de participaciones domiciliadas en paraísos fiscales. Por su parte, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento supervisa el sistema de gestión de riesgos fiscales e informa al Consejo sobre la creación o compra de participaciones domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal.

### LOS PRINCIPIOS FISCALES POR LOS QUE SE RIGE LA ACTIVIDAD DE BANKIA SON:

#### TRANSPARENCIA

Bankia mantiene una política transparente sobre su gestión fiscal y el pago de sus impuestos, cumpliendo así con las exigencias normativas relativas al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión.

#### CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES

Bankia aplica en todo momento la normativa fiscal vigente en España, ámbito en el que desarrolla la totalidad de su actividad, así como las guías y las normas internacionales pertinentes, como por ejemplo, las directrices y planes de acción de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Bankia presenta las declaraciones tributarias exigidas por la normativa fiscal, practica las correspondientes liquidaciones y atiende puntualmente el pago de sus deudas tributarias en España.

#### EXPOSICIÓN AL RIESGO FISCAL

A la hora de analizar las operaciones con especial riesgo fiscal, Bankia tiene en cuenta el impacto a corto y largo plazo, en la reputación corporativa, para los accionistas y clientes, en la relación con los gobiernos y autoridades fiscales, y en otras áreas de la organización.

### EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEBE APROBAR LAS SIGUIENTES OPERACIONES

#### OPERACIONES ENTRE ENTIDADES VINCULADAS

Las operaciones entre entidades vinculadas se realizan siempre a valor de mercado.

#### PARAÍSOS FISCALES

Bankia no opera en paraísos fiscales con la finalidad de eludir sus obligaciones fiscales.

#### ESTRUCTURAS

Bankia no utiliza estructuras fiscales artificiosas destinadas a la evasión fiscal, que no cumplan con el espíritu de la normativa local o internacional.

#### DESINVERSIONES EN SOCIEDADES

Bankia analiza diligentemente las implicaciones fiscales que se derivan de los procesos de desinversión en los que se

## EMPLEADOS FORMADOS EN CONCIENCIACIÓN EN LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

# 2.396

encuentra involucrada, con el objeto de dilucidar cualquier tipo de riesgo fiscal.

### USO DE INCENTIVOS FISCALES

Bankia aplica los incentivos fiscales que la normativa establece.

### RELACIÓN CON LAS AUTORIDADES Y GOBIERNOS

Bankia utiliza canales de comunicación transparentes y éticos tanto con las administraciones tributarias como con otras instituciones y organismos públicos. Las relaciones que Bankia mantiene con los organismos públicos siempre están presididas por los principios de transparencia, confianza mutua, buena fe y lealtad entre las partes.

### ASESORES FISCALES EXTERNOS

Bankia contrata servicios de expertos independientes de contrastada reputación y, en ningún caso de personas o entidades de dudosa honorabilidad.

### PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

Los productos comercializados por Bankia con potenciales ventajas fiscales cumplen con la normativa fiscal vigente. La información fiscal facilitada a los clientes es transparente.

El 1 de enero de 2016 entró en vigor la normativa relacionada con el intercambio automático de información financiera, denominado CRS (Common Reporting Standard), que regula el intercambio automático de información en materia fiscal como una medida más para la lucha contra el fraude fiscal a nivel global.

Bankia recoge la información sobre el país de residencia fiscal y el número de identificación fiscal de los titulares de cuentas afectadas por la normativa, y esta información se comunica periódicamente a las autoridades tributarias, que intercambiarán esta información con las autoridades del resto de países firmantes.


## SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Grupo BFA-Bankia está inmerso en un proyecto de transformación de gran calado: el rediseño de sus sistemas de información. El proyecto es transversal a toda la organización ya que abarca la totalidad de la información corporativa en los ámbitos regulatorio, analítico, comercial y de riesgos.

El objetivo es avanzar hacia un modelo de gobierno de la información que se alinee con los mejores estándares del mercado, además de dar cumplimiento a las exigencias en materia de RDA Compliance, la regulación sobre riesgos que surge a raíz de los requerimientos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

El proyecto contempla tres líneas de actuación:

- Organizar la información a través de un repositorio único y un vocabulario común.
- Optimizar el aprovisionamiento y homogeneizar y flexibilizar la explotación de la información.
- Implantar un modelo de gobierno y control de calidad de la información con la creación de la función del Chief Data Officer.



EL **ASESORAMIENTO FINANCIERO**  
ES EL SERVICIO DE MAYOR VALOR  
AÑADIDO QUE BANCA DE PARTICULARES  
FACILITA A SUS CLIENTES

---

BANKIA, EN SU RELACIÓN CON LAS  
EMPRESAS, TIENE FIJADAS TRES LÍNEAS  
CLAVE: **EL ASESORAMIENTO, LA  
FINANCIACIÓN Y EL APOYO A LA  
INTERNACIONALIZACIÓN**

---

EN BANKIA APOSTAMOS POR EL  
**DESARROLLO DE LA MULTICANALIDAD,**  
PARA SER CAPACES DE OFRECER  
NUESTROS SERVICIOS A TODO TIPO DE  
CLIENTE Y EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA

---

BANKIA HA MEJORADO EL SISTEMA DE  
**EVALUACIÓN DE INVERSIONES** EN  
MATERIA MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL Y  
DE GOBIERNO CORPORATIVO





# MODELO DE NEGOCIO

---

*“Para atraer a los clientes con éxito es fundamental una estrategia multicanal, ofreciendo una experiencia consistente a nuestros clientes, tanto a través de canales físicos como digitales”*

---

*JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI*

**3º MEJOR  
ENTIDAD ESPAÑOLA**  
EN CALIDAD DE ATENCIÓN  
AL CLIENTE

---

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE  
**82,4%**

---

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN  
**112.080**

---

ENCUESTAS POSTVENTA  
**2.400**

---

OFICINAS PLUS+  
DE ASESORAMIENTO  
**52**

---

DISMINUCIÓN DEL PLAZO DE  
RESPUESTA DE RECLAMACIONES  
**40%**

---



# EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL

En un entorno cada vez más competitivo, Bankia se ha marcado como objetivo primordial conseguir la mayor satisfacción y fidelización de sus clientes. La actividad del banco prioriza la prestación de un servicio cada vez más eficiente y de mayor calidad, tratando de atender siempre a las necesidades y expectativas del consumidor.

Los clientes están cambiando de forma muy rápida sus dinámicas de comportamiento y la entidad se está reconfigurando para atender a sus nuevas exigencias. Realizar la transformación a su ritmo, sin acelerarlo pero sin quedarse atrás, exige una gran capacidad de escucha. Solo así se pueden detectar las demandas previas del usuario y medir su nivel de satisfacción una vez prestado el servicio.

Ese alineamiento con las necesidades del cliente ha inspirado precisamente la elaboración del Plan Estratégico 2016-2018. Una de las primeras medidas asociadas al nuevo plan es la puesta en marcha de la estrategia sin comisiones. Desde primeros de este año, la única condición de los particulares para beneficiarse de ella es tener domiciliado el sueldo o la pensión, con un mínimo de 450 euros al mes en el primer caso y de 200 euros en el segundo. Se trata, además, de una exención total en todas las cuentas a la vista de los clientes y sin limitaciones, tanto para los antiguos como para los nuevos. Es una iniciativa, de otras muchas que llegarán, derivada de la escucha a los clientes.

## MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Fruto del interés por escuchar a los clientes y por prestarles la máxima calidad es también el Plan Avanza

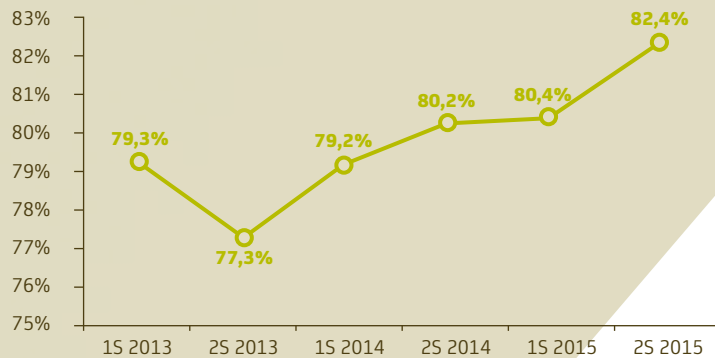
puesto en marcha por la entidad, que exige conocer a fondo la experiencia de sus clientes. Para ello, se efectúan continuas mediciones de los niveles de satisfacción, sobre todo en lo que atañe a las actividades de mayor impacto comercial.

Este seguimiento periódico ayuda a revisar permanentemente los procesos y los métodos de gestión, así como a identificar los centros que sirven de ejemplo y también aquellos otros con mayor margen de mejora, que luego son objeto de planes especializados.

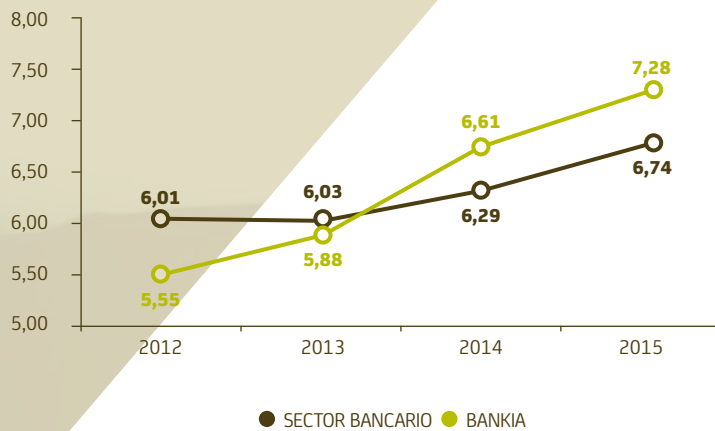
Una de las herramientas utilizadas son las encuestas de satisfacción. En 2015 se realizaron un total de 112.080, para averiguar cuáles eran las expectativas de los clientes y hasta qué punto se veían cumplidas en su relación con Bankia.

Otro procedimiento habitual de medición de la calidad del servicio son las pseudocompras o *mystery shopping* (visitas sin previo aviso a las oficinas de supuestos clientes, cuya misión real es comprobar la atención que en ellas se presta). Las pseudocompras suelen realizarlas empresas independientes y sus resultados permiten establecer comparaciones entre la calidad objetiva de las distintas entidades del sector. Bankia se alzó a la tercera posición de la banca española por calidad de servicio prestada, con una nota superior a la media del sector.

### SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (%)



### 3ª ENTIDAD EN RESULTADOS DE PSEUDOCOMPRAS



Esta progresión es la consecuencia de haber situado al cliente en el centro del banco, involucrando a toda la organización, desde el segmento de particulares, de empresas o de banca privada hasta los servicios centrales. Estos últimos, por ejemplo, tienen firmados acuerdos de nivel de servicio que ponen de manifiesto su voluntad de ofrecer una atención de calidad a las oficinas, con la consiguiente repercusión en el cliente final.

Esta evolución se debe también a la nueva segmentación de oficinas que

ha llevado a cabo la entidad y que se ajusta al perfil de cada cliente. De las 1.941 sucursales de particulares repartidas por la geografía española, 52 son del modelo Oficina Plus+, dedicadas puramente al asesoramiento financiero; 135 son Oficinas Ágiles, centradas en la operativa más transaccional, y 462 se sitúan en torno a las ágiles y tienen operativa comercial mañana y tarde. Las 1.254 restantes son del modelo universal. En el caso de la atención a empresas, el banco cuenta con 61 centros de empresas (dos de ellos

son emplazamientos propios dentro de otras oficinas) y con dos oficinas de banca corporativa. Para los clientes de más alto patrimonio que requieren asesoramiento especializado, Bankia Banca Privada pone a su disposición 13 centros.

Otra forma de medir la calidad que ofrece a los clientes son las encuestas post-venta. En 2015 se realizaron 2.400 y se consiguió un grado de aceptación del producto del 73,1%.

#### CALIDAD RELACIONAL

Durante el segundo semestre de 2015, se implantó el Modelo de Calidad Relacional en la red de particulares. Se trata de un modelo que cambia el paradigma de la acción comercial centrada en el producto y pone el foco en el cliente, ya que tiene como objetivo generar relaciones únicas con los clientes, centradas en sus emociones y necesidades. Se consigue así llegar a más clientes de forma distinta a través de un modelo de cinco pasos.

### MODELO DE CALIDAD RELACIONAL




Este proceso demostró desde el primer momento que las oficinas mejoran en productividad, en evolución del valor que aportan los clientes, en satisfacción global y en captación de clientes. El proceso de implantación se ha reforzado con talleres concretos que comenzaron a desarrollarse en diciembre con el fin de afianzar los diferentes pasos del modelo y poner en valor las historias de éxito que se han ido produciendo.

El Modelo de Calidad Relacional se sitúa como eje fundamental para la estrategia de posicionamiento con los


clientes ante el cliente emprendida por Bankia para el año 2016.

## SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El Servicio de Atención al Cliente (SAC) de Bankia es un órgano independiente que contribuye a la mejora de las relaciones de la entidad con sus usuarios, siempre de la forma más equitativa posible, de acuerdo con la legislación vigente y con los buenos usos y prácticas del sector.



*EL MODELO DE CALIDAD RELACIONAL TIENE COMO OBJETIVO LA ACCIÓN COMERCIAL CON EL CLIENTE, CENTRÁNDOSE EN SUS EMOCIONES Y NECESIDADES, Y NO EN EL PRODUCTO*



*EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (SAC) DE BANKIA DISEÑÓ A LO LARGO DE 2015 NUEVOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LAS RECLAMACIONES PARA OFRECER RESPUESTAS MÁS RÁPIDAS Y SATISFACTORIAS*

RECLAMACIONES  
ADMITIDAS A TRÁMITE

**49.318**

RECLAMACIONES  
RECIBIDAS DE CLIENTES

**67.703**

RECLAMACIONES RESUELTAS  
A FAVOR DEL CLIENTE

**22.693**

TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA  
DE LAS RECLAMACIONES  
ADMITIDAS DE CLIENTES

**28 DÍAS**

Este servicio diseñó a lo largo de 2015 nuevos procedimientos de gestión de las quejas y reclamaciones para ofrecer respuestas más rápidas y satisfactorias. Entre ellos:

- Un sistema de detección precoz de las reclamaciones más habituales, a fin de resolverlas en el conjunto del banco.
- Un módulo de formación *online* dirigido a potenciar la proactividad de los empleados en la resolución de las incidencias dentro de su propio ámbito.
- Una herramienta para el seguimiento de las reclamaciones a nivel territorial, diferenciando por tipo de clientes y con especial énfasis en aquellas relacionadas con el trato en la oficina.

El SAC también puso especial empeño en la reducción de los plazos de respuesta y logró que al finalizar el ejercicio la media fuera de 28 días, frente a los 47 días del año anterior, lo que supone un descenso del 40% en un solo año. El objetivo para 2016 es ahondar en la capacidad de resolución de las incidencias en la propia red, proporcionando soluciones a medida a aquellas que presentan un volumen mayor.

El tratamiento de las quejas está regulado por un Reglamento de Defensa del Cliente. Para canalizarlas, Bankia dispone en sus oficinas de los correspondientes formularios de reclamaciones, tanto de la propia entidad como de los organismos supervisores (Banco de España, CNMV).



GESTORES DE  
BANCA PERSONAL  
**1.943**

OFICINAS DONDE  
OPERAN  
**1.314**

---

ASESORES FINANCIEROS  
**232**

OFICINAS DONDE  
OPERAN  
**52**

---



# PARTICULARES PYMES Y AUTÓNOMOS

Banca de Particulares se ocupa de los clientes que son personas físicas, autónomos y pymes de hasta seis millones de facturación, procurando estrechar su vinculación a Bankia, mediante una creciente aportación de valor en los productos y servicios ofrecidos, y la máxima calidad posible en la atención y el asesoramiento.

De ello se encargan profesionales especializados, lo que aumenta los índices de satisfacción y proporciona mayores oportunidades de negocio. Al cierre de 2015, el número de clientes con gestor de referencia superaba la cifra de 1.600.000, más de una cuarta parte del total.

La captación y activación de clientes, su fidelización, el incremento de la oferta de productos y la adecuación del servicio y la imagen de Bankia a un escenario más evolucionado y actual son los principios generales por los que se guía la banca de particulares. Para hacerlos realidad, el banco se apoya en la segmentación, que permite dar a cada tipo de cliente un trato adecuado a sus respectivas necesidades.

## **BANCA PRIVADA**

Dirigida a clientes con mayor patrimonio, que demandan un asesoramiento personalizado en múltiples campos. Bankia Banca Privada tiene las ventajas de una boutique financiera, respaldada en este caso además por un gran grupo financiero, lo que permite ofrecer los servicios transaccionales de cualquier banco.

## **BANCA PERSONAL**

Es un servicio accesible en toda la red minorista a los clientes que superen unos ingresos anuales de 45.000 euros o un patrimonio financiero de 75.000 euros. Lo prestan 2.175 gestores personalizados y altamente cualificados que se dedican de forma exclusiva a este segmento. Uno de los principales ejes de actuación de

banca personal es promover el contacto del gestor con sus clientes y para ello disponen de funcionalidades específicas de contacto a través de canales remotos, fundamentalmente Oficina Internet, desde donde el cliente tiene la posibilidad de solicitar una cita con su gestor.

## **ALTO POTENCIAL**

Se implantó en 2015 para detectar las expectativas de crecimiento de negocio de cada cliente y atenderle en consonancia a sus necesidades. A 31 de diciembre, los segmentos de banca personal y alto potencial disponían de gestores especializados repartidos por toda la red comercial de oficinas. En las sucursales sin gestor especializado asignado, este servicio lo presta el director.

## **PARTICULARES**

Los clientes personas físicas que no están encuadrados en ninguno de los demás segmentos cuentan con un completo abanico de productos que van desde los depósitos de ahorro a la vista o a plazo hasta las tarjetas de débito y crédito o los avales. La domiciliación de ingresos, el pago de recibos, la suscripción de seguros y la contratación de fondos de inversión y de pensiones figuran igualmente entre las opciones disponibles para todos. El segmento de particulares proporciona servicios adaptados a la edad del público, como Mi Primera Cuenta y Cuenta Joven, la Tarjeta Joven, el Portal y Club de Descuentos para Jóvenes o Bankia Sénior.

El servicio de mayor valor añadido que banca de particulares facilita a los clientes es el asesoramiento financiero, que en 2015 se tradujo en 120.926 propuestas de inversión y 80.748 carteras nuevas, constituidas con una finalidad específica, como puede ser la jubilación. Los gestores disponen para su trabajo de una amplia gama de productos de Bankia, incluidos 60 fondos internacionales.

Otra apuesta importante es la financiación al consumo, cuyo importe ascendió a 1.213 millones de euros a lo largo del ejercicio, con un crecimiento del 38% sobre el año anterior. Al cierre de 2015, más de 1,8 millones de clientes disponían de una línea de financiación preconcedida, que se podía contratar en menos de un minuto por cualquiera de los canales del banco. Existe también una oferta continua de financiación a la medida para cuando más necesaria suele ser: en el momento de afrontar grandes compras y ante los vencimientos de préstamos.

En 2015 se extendió a todos los canales el servicio FinanExpress, que puede utilizarse para sufragar compras con tarjeta, recibos e incluso impuestos. Gracias a ello, se hicieron más de 136.000 operaciones, por un importe global que excedió los 55 millones de euros. También en el ámbito de la financiación al consumo, en febrero se lanzó la campaña Créditos, que bonificaba hasta la gratuidad el seguro de auto o de hogar a quienes contrataran un préstamo.

Para la adquisición de vivienda, Bankia prestó a las familias 1.424 millones de euros.

En cuanto al pasivo, además de los depósitos a plazo, los estructurados y los fondos de inversión y pensiones, Bankia lanzó el depósito Ahorro 5, un producto

a largo plazo recientemente regulado que permite completar la jubilación, que no tiene límite de edad en la contratación y cuyos rendimientos están exentos del IRPF. Con él, el titular conoce de antemano la rentabilidad de cada imposición que realiza y su dinero está totalmente asegurado por el Fondo de Garantía de Depósitos.

## NUEVO PROGRAMA SIN COMISIONES “POR SER TÚ”

Otro de los ejes de desarrollo de la estrategia del negocio de particulares es el programa sin comisiones, que responde a un modelo de negocio basado en la vinculación, con una visión global de cliente. Durante 2015, el programa de exención de comisiones benefició a cuentas y tarjetas de débito, así como a ingresos de cheques y a transferencias en euros, con un límite de 3.000 euros, con adaptaciones para determinados colectivos.

En enero de 2016, la entidad decidió posicionarse con una nueva estrategia centrada, fundamentalmente, en los clientes con ingresos domiciliados y liberó de pagar comisiones a 2,4 millones de sus clientes. El nuevo plan establece que la única condición de los particulares para beneficiarse de la exención es tener domiciliado sus ingresos, ya sea nómina o pensión, de un mínimo de 450 euros al mes en el primer caso y de 200 euros en el segundo. Se trata, además, de una exención de comisiones por cliente y sin limitaciones en todas las cuentas y en las tarjetas de débito habituales, transferencias en euros nacionales y a la UE por cualquier canal, en los ingresos de cheques y en las cuotas de las tarjetas de crédito Bankia (con una sola compra al año). La exención se aplica tanto a los ya clientes como a los nuevos.

## RED DE DISTRIBUCIÓN

Bankia dispone de 1.941 sucursales de particulares, distribuidas en 100 direcciones de zona, dependientes a su vez de 10 direcciones territoriales, con cuatro grandes departamentos cada una: control de riesgos, gestión comercial, red agencial y recuperaciones. Bankia está segmentando su red de particulares en diferentes tipos de oficinas para

prestar un servicio cada vez más ajustado a las necesidades del cliente. Además de las oficinas universales, cuenta con las Oficinas Ágiles, las oficinas perimetrales y las Oficinas Plus +, abiertas en 2015 en las provincias de Madrid, Valencia y Castellón, con el objetivo de llegar a las 180 en 2016 (en 2015 había 52 oficinas de este tipo). También existen centros de recuperaciones, centros de liquidación y oficinas de promotores.

## OFICINAS ÁGILES

ESPECIALIZADAS EN TRANSACCIONALIDAD

CON HORARIO ININTERRUMPIDO Y AMPLIADO HASTA LAS 18:00 HORAS

SITUADAS EN ZONAS CON ELEVADA DENSIDAD DE CLIENTES

UBICADAS EN EMPLAZAMIENTOS ESTRATÉGICOS,  
APROVECHANDO NUESTRAS MEJORES SEDES

DAN APOYO A OFICINAS CERCANAS CENTRADAS EN EL ASESORAMIENTO  
(462 OFICINAS PERIMETRALES EN SU ENTORNO)

COMERCIALIZAN PRODUCTOS SENCILLOS

DOTADAS DE ELEVADO NÚMERO DE CAJEROS



TIEMPO MEDIO  
DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE

**3'43"**

Nº DE TURNOS  
DISPENSADOS  
DIARIOS

**230**

TIEMPO MEDIO  
DE ESPERA PARA  
SER ATENDIDO

**3'29"**

USO DE  
CLIENTES EN  
TURNO DE TARDE

**18%**

Nº MEDIO DE  
TRANSACCIONES  
DIARIAS

**255**



## OFICINAS PLUS+

ESPECIALIZADAS EN ASESORAMIENTO

SITUADAS EN LOS MICROMERCADOS EN LOS QUE EXISTE OFICINA ÁGIL

UBICADAS EN EMPLAZAMIENTOS ESTRATÉGICOS

DOTADAS DE 232 ASESORES FINANCIEROS CON ELEVADA FORMACIÓN

PRESTAN SERVICIO A CLIENTES QUE PUEDEN DEMANDAR ASESORAMIENTO

EN MUCHOS CASOS, TAMBIÉN DAN SERVICIO ESPECIALIZADO A PYMES,  
MICROEMPRESAS Y COMERCIOS

Bankia dispone asimismo de una red agencial que centra su actividad en la captación de nuevos clientes, tanto particulares como empresas. El principal agente es MAPFRE, que, en virtud del acuerdo de agencia firmado, distribuye los productos y servicios del banco a través de su red comercial. En 2015, un total de 774 oficinas de Bankia recibieron clientes y negocio prescrito por 3.519 comerciales y 350 oficinas de distribución bancaria. Adicionalmente, Bankia cuenta con una red propia de nueve agentes financieros y 78 colaboradores. A cierre del año, este canal agencial mantenía un saldo de 7.300 millones de euros de negocio con 254.000 clientes prescritos.

La atención al cliente se prolonga por canales como Internet, banca móvil y banca telefónica, así como por los tradicionales dispositivos de autoservicio (cajeros automáticos), de los que hay 4.830 en oficinas y 686 desplazados. Están disponibles las veinticuatro horas del día para consulta de movimientos, retirada de efectivo, pago de recibos e impuestos, transferencias, compra de entradas o recarga de móvil, entre otras operaciones.

## PYMES Y AUTÓNOMOS

El negocio de pymes y autónomos es estratégico para Bankia y el esfuerzo que se está realizando en este ámbito está dando como resultado que gane peso de manera significativa en el conjunto del negocio de la entidad año a año. Una de las prioridades de Bankia es elevar el negocio con este tipo de clientes, que pasa principalmente por incrementar la cartera de créditos concedidos a estos colectivos.

En 2015, el banco les concedió financiación por importe de 3.437 millones de euros, un 44,6% más que el año anterior. El volumen concedido a pymes se elevó un 43%, en tanto que el entregado a autónomos aumentó un 72,8%. Estos colectivos concentraron el 86,7% de las operaciones firmadas con el mundo de la empresa, hasta totalizar 47.656 créditos formalizados, lo que supone un avance del 45,3% frente al año precedente.

*153 GESTORES  
PYMES UBICADOS EN  
153 OFICINAS Y 106  
GESTORES PYMES  
PERTENECIENTES A LAS  
DISTINTAS DIRECCIONES  
DE ZONAS QUE PERMITEN  
AGILIZAR LA ATENCIÓN A  
LOS CLIENTES*



## GESTORES ESPECIALIZADOS PYMES

# 259

## CLIENTES PYMES, MICROEMPRESAS, AUTÓNOMOS Y COMERCIOS

# 647.944

Para ello, la entidad cuenta con un modelo de gestión basado en el asesoramiento especializado y en la cercanía, y con la filosofía de que la empresa ha de ver a su asesor de Bankia como un integrante más de su estructura, al que puede acudir en cualquier momento que necesite algún tipo de asesoramiento financiero.

El servicio a las pequeñas y medianas empresas con una facturación inferior a los seis millones de euros anuales se presta desde la dirección de banca de particulares, aunque se les ofrece un servicio especializado. Las oficinas con mayor número de clientes cuentan con comerciales especializados que ofrecen asesoramiento y productos específicos a estos colectivos, así como a los autónomos en su faceta empresarial. En total, la entidad cuenta con 259 de estos gestores. En las oficinas que no disponen de la figura del gestor de empresas, estos clientes también tienen un gestor habitual especializado en sus necesidades, que habitualmente se trata del director de la sucursal.

Para potenciar la cercanía, Bankia cuenta con el plan “Reconquista tu barrio”, por el que los directores de las oficinas o los gestores especializados llaman a puerta de los comercios, pymes y autónomos más próximos con el fin de ofrecerles una serie de productos y servicios exclusivos en condiciones muy competitivas. Además, los directores se comprometen a visitar de forma regular al cliente, a atenderle en su comercio y a asesorarle financieramente.

Durante 2015, se pusieron en marcha numerosas iniciativas destinadas a impulsar la actividad comercial con pymes, comercios y autónomos.

- **Crédito Impuestos.** Un crédito a tipo cero destinado a financiar el pago de impuestos en el que cliente sólo abona una comisión de apertura cuya cuantía está en función de su perfil crediticio y el plazo de amortización seleccionado.
- **Servicio jurídico Premium gratuito.** La entidad decidió también regalar a las pymes, comercios y autónomos con una mínima vinculación un servicio de protección jurídica para sus negocios, que permite el acceso a abogados expertos que ofrecen asesoramiento jurídico y la redacción de contratos o recursos, entre otras materias.
- **EL TPV móvil.** Un dispositivo que permite a los profesionales cobrar sus servicios desde cualquier lugar a través del smartphone o tablet.
- **Creación gratuita de páginas web.** Se trata de una solución para facilitar de forma gratuita a pymes, comercios y autónomos la puesta en marcha de su negocio on line.



## PRODUCTOS PARA FINALIDADES Y COLECTIVOS ESPECÍFICOS

### PARTICULARES

PRODUCTO	SEGMENTO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
Adecuación consumo	Personas Físicas	Absorbe y refinancia préstamos de clientes sin capacidad de pago frente a compromisos de deudas de consumo
Envío de Dinero Inmigrantes	Personas Físicas Inmigrantes	Envío de dinero en concepto de ayuda familiar a sus países de origen
Tarjetas ONG*	Personas Físicas	Tarjeta de débito o crédito, a través de la cual sus titulares, a la vez que utilizan este instrumento de pago, contribuyen a asociaciones y fundaciones adheridas al programa ONG, cediendo un porcentaje del beneficio neto obtenido por su uso en comercios.
Tarjeta Fundación Síndrome de Down business	Personas físicas, autónomos, comercios, Pymes y empresas	Se trata de una tarjeta solidaria en la cual Bankia cede un porcentaje de los ingresos obtenidos por el cobro de cuotas y su uso en comercios a la Fundación Síndrome de Down de Madrid. Podrán ser titulares de esta tarjeta tanto particulares como empresas.
Tarjeta Paralímpicos	Personas físicas, autónomos, comercios, Pymes y empresas	Bankia cederá un porcentaje de los ingresos por cuotas y por el uso en comercios. Para que particulares y empresas colaboren sin coste adicional ni esfuerzo con el Comité Paralímpico Español y federaciones de deporte paralímpico.
Tarjeta Aquí-Allá Débito y Prepago	Personas Físicas Inmigrantes	Da soluciones y facilidades en el envío de dinero a inmigrantes en España que desean transferir fondos a sus familiares en su país de origen.
Tarjeta Affinity Carné Joven	Personas Físicas Joven/Infantil	En colaboración con las Direcciones de la Juventud de las siguientes comunidades autónoma: Canarias, Generalitat Valenciana, Junta de Castilla y León, Junta de Castilla la Mancha y Ciudad Autónoma de Ceuta, Bankia emite el Carné Joven, en su modalidad financiera de débito, sin coste adicional para su titular. Igualmente, Bankia contribuye al patrocinio de estos carnés en las diferentes comunidades autónomas.
Financiación Agro	Persona Físicas y Jurídicas con Actividad Agropecuaria-Pesquera	Crédito al sector agrario, ganadero y pesquero. Anticipo de ayudas PAC y subvenciones. Préstamos de inversión en adquisición y adaptación de terrenos, y reparación y renovación de maquinaria
Líneas ICO	Autónomos, Pymes, empresas, entidades públicas y privadas (Fundaciones y ONG)	Crédito a empresas, Pymes y sectores específicos, en ámbitos de empresas y emprendedores, innovación, tecnología y para la internacionalización
Línea BEI	Autónomos, Pymes y Midcaps	Financiación de proyectos empresariales realizados en España y en la UE por este tipo de empresas y autónomos. No pueden acogerse a esta Línea los proyectos de determinados sectores, como producciones militares, promociones inmobiliarias, juegos de azar, producción y comercialización de tabaco, entre otros
Refinanciación Vivienda	Personas Físicas	Adaptación hipotecaria, adecuación y protección de deudores hipotecarios sin recursos (RD 6/2012)
Refinanciación Empresa	Autónomos, comercios, Pymes y empresas	Adecuación de deuda no sostenible y adecuación cuota cero actividades empresariales

### MEDIOS DE PAGO

### FINANCIACIÓN



## PRODUCTOS PARA FINALIDADES Y COLECTIVOS ESPECÍFICOS

	<b>PRODUCTO</b>	<b>SEGMENTO DE CLIENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CONSUMO</b>	Crédito Joven	Personas Físicas Joven	Préstamo personal universal para consumo (estudios, adquisición de mobiliario, compra de vehículo, etc.) para clientes con edad entre 18 y 30 años
<b>SEGUROS</b>	Seguros Agropecuarios	Persona Físicas y Jurídicas con Actividad Agropecuaria-Pesquera	Cobertura para actividades correspondientes al sector agrario, ganadero y pesquero, y explotaciones relacionadas con ese sector
	Seguro para Instalaciones Solares Fotovoltaicas	Pymes y Empresas	Cobertura para daños de montaje, daños materiales, responsabilidad civil y pérdida de rendimiento por falta de sol (horas e intensidad)
	Seguro Médico de Asistencia Sanitaria Modular	Personas Físicas	Accesibilidad a la sanidad y atenciones privadas. Elección de un seguro a medida que ofrece garantías contractables de manera independiente o conjunta, en función de cada necesidad
<b>GESTIÓN DE ACTIVOS</b>	Pioneer Funds – Global Ecology	Personas Físicas y Jurídicas	Inversión en valores de empresas orientadas exclusivamente al desarrollo sostenible (energías alternativas, reciclado, tratamiento y saneamiento de aguas, biotecnología, etc.)
	Planes de Empleo	Personas Físicas y Jurídicas	Inversión bajo consideraciones en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo mediante un sistema híbrido: criterios best-in-class complementado con criterios de exclusión
<b>SERVICIOS</b>	Transferencias ONG	Personas Físicas y Jurídicas	Transferencia sin coste a las entidades de carácter benéfico-social identificadas ( <a href="http://www.bankia.es/es/servicios/transferencias-a-ong">http://www.bankia.es/es/servicios/transferencias-a-ong</a> )
	Correspondencia por Internet	Personas Físicas	Permite al cliente acceder a su correspondencia en formato digital (pdf) de sus productos y servicios, por Oficina Internet y Oficina Móvil
	Servicio de pago a proveedores	Autónomos, comercios, Pymes y empresas	Servicio centralizado de pagos del cliente a sus proveedores. Agilidad en la tramitación de pagos, reducción de costes, control y seguridad
	Servicio Tramitación Certificados de No Residencia	Personas Físicas Inmigrantes	Tramitación necesaria para la obtención del Certificado de No Residencia (primera solicitud y renovación)

### \* TARJETAS ONG A 31/12/2015



En 2015, pertenecían al programa de ONG un total de 368 organizaciones (siete de la tarjeta ONG personalizada: Unicef, Acnur, Cruz Roja, Acción Contra el Hambre, Ayuda en Acción, Manos Unidas, Medicus Mundi) y 361 ONG vinculadas a la tarjeta ONG genérica.

CLIENTES  
**23.567**

---

CRÉDITOS  
**28.891 M€**

---

RECURSOS GESTIONADOS  
**12.859 M€**

---

CENTROS DE EMPRESA  
**63**

---

GERENTES ESPECIALIZADOS  
**233**

---

CUOTA DE PENETRACIÓN  
**35,5%**

---

# BANCA DE NEGOCIOS

Es la división del grupo especializada en la atención a las empresas que tienen una facturación superior a los seis millones de euros anuales. Concluyó 2015 con más de 23.500 clientes. Se trata de una cartera muy diversificada, en la que figuran empresas de los diferentes sectores productivos, aunque tienen un peso destacado las de servicios, construcción y suministros, que en conjunto representan el 50% del total.

El objetivo de este área es combinar la rentabilidad a largo plazo del banco y la creación de valor para el accionista con un buen servicio a los clientes, en particular por lo que respecta a la financiación de sus proyectos. Para atenderles, Bankia contaba a finales de 2015 con 59 centros de empresas, dos emplazamientos propios (corners) dentro de otras oficinas, y dos oficinas de Banca Corporativa situadas en Madrid y Barcelona.

La política comercial se articula en torno a dos ejes: unos precios mínimos en función del coste de los recursos y del nivel de riesgo de la empresa y una búsqueda activa de oportunidades de venta cruzada; es decir, de que el cliente se beneficie del mayor número posible de los productos y servicios que el banco oferta. La valoración del riesgo se realiza de forma individualizada y corre a cargo de equipos especializados, ya sean de ámbito nacional o de ámbito territorial, dependiendo de la envergadura de cada operación.

## ASESORAMIENTO, FINANCIACIÓN Y APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

En su relación con las empresas, Bankia ha fijado tres líneas clave para acompañarles y ayudarles en cada uno de los avances que quieran dar. El objetivo es que los clientes sientan que Bankia es un integrante más de la compañía, que

trabaja igualmente para conseguir mejorar los resultados. La primera de estas líneas es el asesoramiento; la segunda, la financiación, y la tercera, el apoyo a la internacionalización.

Para ofrecer el mejor asesoramiento, los centros de empresas cuentan con 233 gerentes especializados, que cuentan también con el apoyo de los especialistas del banco en materias como riesgos, asesoría jurídica y legal, mercado de capitales, comercio exterior o marketing.

En el ámbito de la financiación, Bankia continúa con un ritmo creciente de concesión de crédito, ya sea para circulante o para inversiones. En 2015, concedió a las empresas de más de seis millones de euros de facturación un total de 10.526 millones de euros en créditos, un 9,6% más que el ejercicio anterior. Si a esta cifra se unen los 3.221 millones entregados a pymes y los 216 millones de los autónomos, la cuantía ascendió a 13.963 millones, un 16,6% más. Además, tiene a disposición de las empresas, clientes y no clientes, crédito preautorizado para financiar a corto y largo plazo por importe de 16.086 millones de euros.

En sindicación de préstamos, realizada a través de la Dirección de Mercado de Capitales, Bankia ocupó en 2015 la cuarta posición dentro del sistema financiero español, con 3.838,5 millones de euros, el 5,1% del total.

En el apoyo a la internacionalización, Bankia ofrece un gran abanico de servicios y productos a las empresas que afrontan sus procesos de salida al exterior desde todas sus vertientes posibles. Desde su circulante a corto plazo por sus compras y ventas en el exterior, con planteamientos como el confirming, factoring o forfaiting internacionales, hasta sus inversiones o el desarrollo a medio y largo plazo de los proyectos por los que licitan fuera de España. Para acompañar a los clientes en todas sus necesidades y dudas, el banco pone a su disposición atención personalizada a través de sus especialistas en comercio exterior distribuidos por toda su red comercial, así como una “Línea Experta Comex” de atención directa telefónica o vía internet exclusiva para atender las consultas de los clientes.

Bankia apoyó a las compañías en su actividad de comercio exterior por un total de 8.733 millones de euros, un 20,9% más. La entidad logró elevar su base de clientes activos en este ámbito un 19,8%. Este crecimiento fue posible después de que la financiación de exportaciones e importaciones se acelerara a un ritmo del 13,4%, al pasar de 5.428 a 6.154 millones de euros, y de que los avales internacionales otorgados se elevaran un 43,5%, hasta ascender a 2.573 millones frente a los 1.793 millones emitidos en 2014.

Por comunidades autónomas, Bankia concedió 3.604 millones de euros a las empresas de la Comunidad de Madrid para apoyar financieramente sus actividades de comercio exterior, lo que supone un incremento del 25% interanual. Le siguieron las empresas radicadas en Cataluña, Comunidad Valenciana y País Vasco, con unos volúmenes otorgados de 1.551, 1.027 y 622 millones, respectivamente, lo que significó crecimientos del 15%, 18% y 49%.

Las comunidades que experimentaron un mayor crecimiento en este tipo de financiación respecto al mismo periodo del año pasado fueron Baleares (120%), el propio País Vasco (49%), Murcia (43%), Cantabria (43%), Extremadura (39%) y Andalucía (28%).

## DESARROLLO TECNOLÓGICO

Junto con la actividad puramente financiera, Banca de Negocios redobló durante 2015 sus esfuerzos para estrechar las relaciones con los clientes y contribuir a la mejora de sus negocios, sobre todo en materia tecnológica y de transformación digital. A tal efecto, a lo largo del año, esta área puso a disposición de sus clientes las siguientes novedades:

- Bankia Índicex, una herramienta gratuita de autoevaluación que permite detectar los puntos débiles de la estrategia on line enfocada a ventas para tratar de solucionarlos y elevar las cifras de negocio de la empresa.
- Apoyo a las operaciones de comercio exterior mediante una herramienta que ayuda a gestionar los riesgos de la operativa en divisas, así como a contratar directa y automáticamente las coberturas de tipos de interés.
- Creación de una web transparente y eficaz para que los proveedores no clientes puedan consultar y anticipar facturas cuyo pago han encargado al banco los compradores de sus productos o servicios (confirming).
- Asesoramiento por parte de empresas especializadas en ayudas públicas, de modo que los clientes de Bankia estén en condiciones de acceder con la mayor rapidez a toda la información sobre subvenciones, ya sean locales, autonómicas, estatales o de la Unión Europea.

# CRÉDITOS CONCEDIDOS A EMPRESAS CON MÁS DE 6 MILLONES DE EUROS DE FACTURACIÓN

## 10.526 MILL. €

### BANCA ONLINE

Después de la implantación a partir de 2014 de la nueva plataforma tecnológica de la Oficina Internet Empresas, el servicio de banca online se ha consolidado como un canal privilegiado de relación con los clientes de esta área. A 31 de diciembre de 2015, este canal sumaba 356.435 clientes (entre empresas, pymes, autónomos, comercios, sus representantes legales personas físicas, etc.) que realizaron más de 394 millones

de transacciones durante el año. La nueva plataforma incluye el trabajo multiempresa, la remodelación de la navegación y las operativas de cobros y pagos, entre otras mejoras.

### PATROCINIOS DE NEGOCIO

#### SALÓN MIEMPRESA

Encuentro dirigido a emprendedores y pymes, que facilitó el intercambio de experiencias y las relaciones profesionales (networking). Ofreció asesoramiento para las empresas que quisieran lanzarse al mercado y ayuda en áreas como la internacionalización, el desarrollo de negocio, la tecnología, etc. Contó con 12.000 participantes.

#### FORINVEST

Exposición internacional de productos y servicios financieros, inversiones, seguros, fiscalidad y soluciones tecnológicas para el sector.

#### ACUERDOS CON ORGANIZACIONES EMPRESARIALES PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES ESPECÍFICAS

Foro Cañada Blanch, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), cámaras de comercio, Foro Quiero Financiación, Foro Empresarial Aragón, federaciones de empresarios...

#### JORNADAS EMPRESARIALES CON CLIENTES

En 2015 se llevaron a cabo más de 40 para abordar asuntos como la internacionalización, las perspectivas económicas, la reforma fiscal o las vías de financiación para las empresas. Contaron con más de 2.000 asistentes.

#### FERIAS EMPRESARIALES

Se desarrollaron acciones específicas en la Feria Internacional de Turismo de Castilla y León (Intur) y en la Feria Nacional del Vino (Fenavin).

CLIENTES  
**5.144**

---

VOLUMEN  
DE NEGOCIO  
**5.049 M€**

---

FONDOS DE INVERSIÓN,  
PLANES DE PENSIONES  
Y SICAV  
**2.268 M€**

---

GESTORES  
DE PATRIMONIO  
**46**

---

DIRECTORES CON  
CARTERA ASIGNADA  
**8**

---



# BANCA PRIVADA

Los clientes de Bankia Banca Privada no solo tienen acceso a los productos y servicios bancarios tradicionales, sino también a otros específicos, entre los que destaca el asesoramiento de gestores personales, altamente cualificados, que pueden proporcionarles soluciones a la medida de sus necesidades.

La atención se presta a través de una red exclusiva de 13 oficinas especializadas, a las que apoyan todas las divisiones de Bankia susceptibles de colaborar con los gestores para dar respuesta a cualquier asunto financiero, patrimonial o fiscal que plantee el cliente, ya sea de su ámbito personal o de su actividad profesional.

Como consecuencia de ello, Bankia Banca Privada ofrece a sus clientes, de forma simultánea, asesoramiento y gestión en una amplia gama especializada y adaptable de productos financieros, con el respaldo de un gran grupo.

A través de su red de oficinas se ofertan los principales activos cotizados en los mercados, una amplia gama de fondos de inversión nacionales e internacionales en todas sus variantes, depósitos estructurados, planes de pensiones o sociedades de inversión colectiva (sicav), tanto de proveedores externos como internos.

La propuesta para cada cliente la realizan los gestores en función del perfil de riesgo, la rentabilidad esperada o el horizonte de inversión de cada caso particular. Este asesoramiento fue especialmente valorado durante 2015 debido a los vaivenes que experimentaron los mercados durante todo el año.

Por lo que se refiere a los productos específicos, el pasado ejercicio se lanzaron dos:

## **LORIGA INVERSIONES 2015 SICAV**

De perfil conservador de retorno absoluto, que permite obtener rentabilidades atractivas, con riesgo limitado, gracias a un riguroso control de la volatilidad.

## **EMISIÓN DE BONO SÉNIOR A DOS AÑOS**

Especialmente dirigida a los clientes de banca privada.

En 2015 también se potenció la cartera de fondos de inversión socialmente responsable, hasta cubrir prácticamente todas las categorías posibles de activos y estrategias de inversión. A la diversificación, gestión profesional y fiscalidad favorable que caracterizan a todos los fondos, los de inversión socialmente responsable unen un nuevo enfoque de gestión que, además de retornos interesantes, ayuda a mejorar la sociedad y el medioambiente.

A 31 de diciembre de 2015, Banca Privada contaba con 5.144 clientes, 54 gestores personales (46 gestores de patrimonio y 8 directores con carteras asignadas), 5.049 millones de euros en volumen de negocio y 2.268 millones en fondos de inversión, planes de pensiones y sicav.

PÓLIZAS  
**1,99 MILLONES**

---

PRIMAS EMITIDAS  
**484 M€**

---

AHORRO GESTIONADO  
**5.780 M€**

---

# BANCASEGUROS

Bankia desarrolla su actividad aseguradora conforme a un modelo de distribución establecido en el acuerdo suscrito con Mapfre en 2014.

Como consecuencia de ese acuerdo, se constituyó una *joint venture* denominada Bankia Mapfre Vida, responsable de los seguros del ramo de vida. En ella, Mapfre controla un 51% del capital y Bankia el 49% restante. El ramo de no vida está encomendado directamente a Mapfre, excepto las pólizas para empresas con una facturación anual superior a los dos millones de euros, que reciben un tratamiento diferenciado.

La alianza con Mapfre fue un paso importante dentro del objetivo de adoptar un modelo de distribución de seguros único e integral para toda la red, más eficiente, de más calidad y con un catálogo de productos propio. Con el mismo fin, en 2013 ya se había procedido a la reordenación societaria de los distintos operadores en los que Bankia tenía presencia, como Mapfre Caja Madrid, Aseval y Laietana Vida. También se produjo entonces una revisión de los acuerdos con otras compañías ajenas al grupo, de modo que la oferta aseguradora del banco fuese más coherente y homogénea.

Para Bankia es estratégico prestar un buen servicio en esta actividad del negocio, tanto por lo que se refiere a seguros para particulares (ahorro, salud, vida, autos, vivienda) como para empresas (comercio, responsabilidad civil, transporte, crédito). De la coordinación de esta actividad y del apoyo especializado a la red se encarga

la Dirección de Banca Seguros, que durante 2015 continuó desarrollando acciones encaminadas a dotar a las oficinas de la mejores herramientas para la comercialización de las pólizas entre su clientela.

## ACCIONES Y RESULTADOS

Entre las acciones llevadas a cabo figuran la preparación de los empleados (se impartieron 216.658 horas formativas), la adaptación del sistema de comercialización al canal bancoasegurador, la reducción del catálogo de productos, la simplificación de la operativa de contratación y la implantación de un soporte adecuado de postventa. Además, entre mayo y agosto, se realizó una acción específica para impulsar los seguros de vida, accidentes, hogar, autos y salud a través de las sucursales.

Todo ello permitió que la cifra de primas netas emitidas se elevara a 484 millones de euros a lo largo de 2015, con un aumento del 11% respecto al ejercicio anterior, mientras que las provisiones matemáticas de vida ahorro ascendieron a 5.780 millones. A 30 de septiembre, según la asociación ICEA (Investigación Cooperativa de Entidades Aseguradoras), Bankia tenía un cuota de mercado de primas netas emitidas en España a través del canal bancoasegurador del 2,57%, que subía hasta el 6,02% en el caso de los seguros de riesgo.

## FONDOS DE INVERSIÓN

*PATRIMONIO***11.964 M€ (+23,34%)***PARTÍCIPES***515.308**

## FONDOS DE PENSIONES

*PATRIMONIO***6.863 M€ (+1,17%)***PARTÍCIPES CON SALDOS***834.848**

# GESTIÓN DE ACTIVOS

Bankia suministra productos de inversión a su red comercial a través de Bankia Fondos y de Bankia Pensiones, que, a 31 de diciembre de 2015, gestionaban 18.827 millones de euros de patrimonio conjunto, con un incremento del 14,22% sobre los 16.483 millones del año anterior.

Si se añade la actividad de bancaseguros, el volumen de ahorro administrado por Bankia al cierre de 2015 sube hasta los 24.607 millones de euros, 1.820 millones (7,98%) más que en 2014.

El crecimiento en estas tres líneas de ahorro (fondos, pensiones y seguros) ha sido sostenido en los últimos cuatro años, gracias al lanzamiento de productos cada vez más ajustados a la demanda de los clientes y a las circunstancias del entorno. De una cifra total de 19.275 millones de euros en 2012 se pasó a 20.551 millones en 2013, a 22.787 en 2014 y a los ya mencionados 24.607 millones de 2015. Eso supone un avance en términos porcentuales del 27,66% durante dicho periodo.

Bankia está comprometida con la inversión responsable y entre sus objetivos figura seguir avanzado en la aplicación de criterios ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) en el análisis y la selección de activos.

## BANKIA FONDOS

La gestora de fondos de inversión de Bankia ofrece una amplia gama de productos competitivos y de alta calidad en todas las categorías (monetarios, renta fija, renta variable, mixtos, garantizados, globales, etc.) y ámbitos (nacionales e internacionales). Su variedad permite satisfacer a los distintos perfiles de clientes: desde los más conservadores, cuyo

objetivo prioritario es la preservación del capital, hasta los más decididos, que están dispuestos a correr ciertos riesgos a cambio de una mayor rentabilidad.

Bankia Fondos tenía 11.964 millones de euros en activos mobiliarios al término de 2015, claramente por encima de los 9.700 millones correspondientes a 2014. Ese aumento del 23,34% en el patrimonio gestionado coincidió con una mejora de la rentabilidad, a pesar de las convulsiones que a lo largo del ejercicio experimentó el mercado de renta variable. Todo ello situó a la entidad en el quinto lugar del ranking español de gestoras, con una cuota del 5,44%, frente al 4,98% conseguido el año anterior, según la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (Inverco).

Durante 2015, los productos perfilados fueron los que mayor interés despertaron en los clientes de Bankia Fondos, hasta alcanzar los 4.555 millones de euros, 3.180 millones más que en 2014. Este tipo de productos, que superan ya el 38% del volumen de la gestora, invierten la mayoría de su patrimonio en otros fondos, con lo que se consigue una cartera muy diversificada, tanto por modalidad de activos como por zonas geográficas.

Bankia cuenta con dos gamas de perfilados, cada una de ellas integrada a su vez por tres productos con distintos niveles de riesgo, entre los que el cliente puede elegir. La gama 'Soy Así' está compues-

ta por fondos direccionales, diseñados para obtener rendimientos en consonancia con la evolución de los mercados. La gama 'Evolución' busca un retorno positivo a medio plazo, cualesquiera que sean las oscilaciones que se produzcan.

Por último, el patrimonio colocado en las 48 sociedades de inversión de capital variable (sicavs) que administra Bankia permaneció prácticamente estable. Su valor ascendía a 273 millones de euros a final de 2015.

## BANKIA PENSIONES

Bankia lleva años desplegando un significativo esfuerzo en favor del ahorro a largo plazo encaminado a complementar las futuras pensiones públicas. A tal efecto, realiza una continua labor de asesoramiento desde su red comercial y dispone de eficaces herramientas de simulación para responder cualquier duda que en este ámbito pueda plantearse.

Desde el punto de vista de la oferta, Bankia es titular del 100% de dos gestoras y posee asimismo un porcentaje del capital social y acuerdos de distribución con la aseguradora Caser. Eso le permite poner a disposición de los ahorradores diferentes modalidades de fondos de pensiones (individuales, de empleo y asociados), siempre bajo el principio de máxima adaptación a las necesidades de cada cliente en el horizonte de su jubilación.

A 31 de diciembre de 2015, el valor total de los fondos de pensiones de Bankia ascendía a 6.863 millones de euros, mientras que en 2014 había sido de 6.783 millones. Un 71,96% de la cifra alcanzada a finales del último ejercicio correspondía a planes individuales, y el resto, a planes de empleo y asociados.

*BANKIA LLEVA AÑOS  
DESPLÉGANDO  
UN SIGNIFICATIVO  
ESFUERZO EN FAVOR  
DEL AHORRO A LARGO  
PLAZO ENCAMINADO  
A COMPLEMENTAR LAS  
FUTURAS PENSIONES  
PÚBLICAS*





## COBERTURA BAJO CRITERIOS ISR EN BANKIA PENSIONES

### INVERSIÓN RESPONSABLE

En 2015 la entidad mejoró su sistema de evaluación de inversiones en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo. Mediante un proveedor internacional de servicios de Inversión Socialmente Responsable (ISR) se elabora una categorización que se obtiene mediante un criterio híbrido, utilizando criterios de best-in-class completado con dos criterios de exclusión: el incumplimiento de los principios del Pacto Mundial y la involucración en armas controvertidas.

La Dirección de Gestión de Riesgos del área de Gestión de Activos, que se encarga del control de estos riesgos extrafinancieros, presenta y analiza en el Comité de Riesgos la información suministrada por el proveedor ISR y pone de manifiesto las variaciones de rating ASG de los emisores de activos financieros. También prepara la información detallada del rating ASG de las carteras de los fondos de pensiones y del proceso de implantación y las actuaciones seguidas, para que la Dirección Comercial las presente a las Comisiones de Control de los Fondos de Empleo respectivas.

La Dirección de Inversiones ha incorporado criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno al conjunto de la toma de decisiones, que se venía realizando con criterios fundamentales y de mercado. Esto le permite hacer al mismo tiempo un seguimiento propio de la empresa en cuanto a su compromiso, cumplimiento y planes futuros de actuación en materia de ASG.

# 1.017 MILL. €\* (APROX. 61% DEL PATRIMONIO GESTIONADO EN PLANES DE EMPLEO)

\*Dato ajustado con posterioridad a la impresión del Informe.

*LA DIRECCIÓN DE  
INVERSIONES HA  
INCORPORADO CRITERIOS  
MEDIOAMBIENTALES,  
SOCIALES Y DE BUEN  
GOBIERNO AL CONJUNTO DE  
LA TOMA DE DECISIONES,  
QUE SE VENÍA REALIZANDO  
CON CRITERIOS  
FUNDAMENTALES Y  
DE MERCADO*



**BANCA TELEFÓNICA**

CLIENTES

**3.523.997**

TRANSACCIONES

**70.112.016****OFICINA INTERNET**

CLIENTES

**3.597.925**

TRANSACCIONES

**1.201.454.074****OFICINA MÓVIL**

CLIENTES

**1.075.451**

TRANSACCIONES

**803.827.785**

# MULTICANALIDAD

La evolución tecnológica y el desarrollo de la sociedad de la información han supuesto la aparición de nuevas formas de atención al cliente de banca. Sigue y seguirá existiendo la atención presencial, pero cobran cada vez más importancia instrumentos como la web o el móvil. De ahí que prestar una correcta atención multicanal esté entre las prioridades de todas las entidades financieras.

Bankia no es una excepción y en 2015 creó la Dirección Corporativa de Nuevos Modelos de Distribución, responsable de desarrollar el proyecto de transformación multicanal del banco. Dentro de esa apuesta estratégica, la mejora de la experiencia del cliente y el impulso de las ventas digitales constituyen una prioridad. Se trata, en definitiva, de que haya disponibles más canales por los que atender y presentar la oferta sin perder la relación personal con el cliente, siempre con un nivel óptimo de calidad.

En los últimos años se ha producido la aparición de competidores procedentes de otros sectores, que por lo general son organizaciones especializadas en alguna de las parcelas hasta ahora exclusivas de la banca (medios de pago, financiación, inversiones, etc.). Frente a esa competencia directa, las entidades financieras pueden aprovechar las oportunidades que les ofrecen el conocimiento de sus clientes y la explotación de la información que obtiene de sus actividades (big data).

## DIGITALIZACIÓN CRECIENTE

Al cierre de 2015, el 56% de los clientes multicanal ya utilizaban el móvil o la tableta para relacionarse con Bankia (como único medio o compartido con otro) y podían disfrutar de la nueva funcionalidad de la aplicación digital del banco (app), con pantallas modales en las que, de una manera poco intrusiva, se les informa de cuestiones de su interés, aumentando así la comunicación y cercanía. También se continuó avan-

zando en la migración la operativa transaccional a canales no presenciales (Plan Cuando Quieras), una actividad que continuará y evolucionará, centrándose más en las personas y poniendo el acento en la plena utilización de los canales digitales.

Para ello se puso en marcha el servicio gratuito Conecta con tu Experto, clave de la atención a los clientes multicanal en el futuro, especialmente aquellos más digitales. A 31 de diciembre tenía 88 gestores especializados y más de 104.412 clientes atendidos de manera especializada por el gestor que tienen asignado. Estos clientes cuentan con los canales habituales de Internet, banca telefónica, oficina móvil, etc. Pero, al mismo tiempo, disponen del asesoramiento especializado de un gestor, siempre el mismo, que les acompaña cuando necesitan ayuda para realizar cualquier operación y con el que pueden contactar por cualquier vía telemática.

También se creó una nueva Oficina Internet Evolucionada, que permite optar por cuatro formas distintas de interactuar con Bankia: web, teléfono, correo electrónico y chat. La atención es personalizada a través de un nuevo procedimiento más sencillo e intuitivo, al que ya han tenido acceso más de 953.000 clientes.

La optimización de los procesos on line favoreció la contratación de productos a través de los canales, como los préstamos preconcedidos, y facilitó acciones de publicidad digital personalizada, que han demostrado su efectividad tanto a

la hora de captar la atención como a la hora de conseguir mejores tasas de conversión de visitas en ventas.

## RED DE CAJEROS

En los dos últimos años se ha renovado y adaptado el 54,8% del parque de cajeros y se ha avanzado en los servicios que a través de ellos se presta a los clientes. Los dispensadores automáticos de Bankia, por ejemplo, permiten la solicitud de justificantes electrónicos de operaciones para su recepción por teléfono o por correo electrónico, el desbloqueo de claves, el pago de impuestos y la concesión de créditos de manera inmediata. Como parte de la potenciación de la red, se prorrogó en 2015 el acuerdo para situar terminales en Metro de Madrid, y Bankia se adjudicó los concursos para su instalación en los aeropuertos del El Prat (Barcelona) y Manises (Valencia).

Los medios digitales y los cajeros son un medio para que Bankia pueda prestar servicio a los clientes que viven en zonas poco pobladas y en las que habitualmente no se dispone de oficina. La entidad cuenta con un total de 607 cajeros en este tipo de zonas. Para llegar a estas áreas, el banco dispone también del servicio de ofibuses. Un total de 11 de estas oficinas móviles prestan servicio a 324 municipios de Castilla y León, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Comunidad de Madrid y La Rioja.

Bankia tiene el 60% de sus cajeros adaptados con sistemas de audio, teclados y

pantallas para que sean accesibles a personas con cualquier grado de discapacidad, en especial de tipo visual.

## MEDIOS DE PAGO

Bankia continúa en la senda del desarrollo de las nuevas tecnologías también en los medios de pago. La principal vía es a través de su aplicación Bankia Wallet, con la que se pueden gestionar todas las tarjetas del usuario. En este ámbito cada vez son más las tarjetas *contactless*, bien tradicionales (más de 1,1 millones) o bien en forma de sticker (algo más de 103.000). El último gran avance ha sido el lanzamiento del pago por móvil mediante tecnología NFC, con la que es posible realizar compras totalmente seguras en comercios que disponen de TPV *contactless*.

En el ámbito de las tarjetas, también se introdujeron las siguientes novedades:

- Crédito Plus. Se trata de dos tarjetas: una para el día a día y otra para aplazar compras de importe más elevado.
- Firma de un convenio de colaboración con el Comité Paralímpico Español, que incorpora nuevas modalidades de tarjetas (débito y business), mejora las condiciones económicas al cliente y permite apoyar económicamente a los deportistas con la cesión de parte de los ingresos que generan estos plásticos.
- Acuerdo para emitir el Carné Joven de Castilla-La Mancha, tanto en la moda-



## RENOVACIÓN DEL PARQUE DE CAJEROS

# 54,8%

lidad financiera como no financiera, en consonancia con los que ya tiene Bankia en otras comunidades autónomas.

- Aceptación en comercios y cajeros conectados con Bankia de las tarjetas UnionPay, de las que hay 5.000 millones de unidades en circulación en todo el mundo y son las utilizadas por los más de 250.000 turistas de nacionalidad china que cada año visitan España.
- Nuevo programa ServiRed Tú Decides, por el cual los comercios que disponen de TPV pueden ofrecer la financiación inmediata para pagar sus compras de forma aplazada.

Tras la aprobación del nuevo decreto que regula las comisiones en el uso de cajeros, Bankia firmó un acuerdo con Euro6000 y Sabadell que concede a los clientes de Bankia condiciones ventajosas en las disposiciones de efectivo en más 17.800 cajeros de todo el territorio nacional. Bankia pone de esta manera a disposición de sus clientes la mayor red de cajeros del país en las condiciones más ventajosas. Además, para los no clientes, Bankia tiene oferta más barata de las grandes redes del país.

### INTELIGENCIA DEL NEGOCIO

Durante 2015 se produjo la integración de la Dirección de Inteligencia de Negocio en el ámbito de la Dirección Corporativa de Nuevos Modelos de Distribución.

El objetivo de esta integración es facilitar el desarrollo del Plan de Transformación del Business Intelligence del banco en el marco del Plan de Transformación Multicanal. Tres son las áreas en las que se empezó a trabajar en 2015:

#### BIG DATA

Desarrollo de una analítica multicanal avanzada, necesaria para obtener una visión completa del cliente y para potenciar las ventas con ofertas adecuadas a cada perfil. Implementación de un motor de priorización comercial que, en un contexto de marketing multicanal, imprime coherencia y prioriza las oportunidades de negocio a través de los diferentes canales.

#### CRM

Creación de segmentaciones avanzadas, al objeto de tener una visión multidimensional de la cartera de clientes en cuanto a su valor capturado, su valor potencial y su valor futuro. Existe una modelización para la identificación de una oferta comercial permanente al 100% de los clientes. Dos millones de ellos disponen ya de una Próxima Mejor Oferta identificada.

#### ACCIONES COMERCIALES

Optimización de la relación esfuerzo/resultados en términos de ventas totales, consumo de productos por cliente y ventas por empleado.

Nº TOTAL DE TARJETAS

6.365.712

Nº TOTAL DE TPV'S

97.913

Nº TOTAL DE TARJETAS CONTACTLESS

1.101.727

STICKERS DE BANKIA WALLET

103.144

DESCARGAS DE LA APLICACIÓN BANKIA WALLET

46.340

## PLANES DE FUTURO

A lo largo de 2016 se consolidarán y desarrollarán plenamente muchos de los proyectos puestos en marcha en 2015 y que son parte de importantes planes de transformación:

### RENOVACIÓN DE LOS CANALES DIGITALES

Hasta 2017 se llevará a cabo una renovación de la web pública, la app y la web privada, como parte de la estrategia de adecuación de los canales a los objetivos de mejora de la experiencia del cliente y de la comercialización de productos. Se pretende conseguir una mayor cercanía y orientación a resultados.

### CRECIMIENTO DE CLIENTES MULTICANAL

Hasta 2018 seguirá el esfuerzo ya iniciado. Se pondrá en marcha un nuevo Plan Cuando Quieras centrado en el mundo digital. Este plan estará orientado a quienes ya utilizan los canales pero no conocen todas sus posibilidades. Los clientes percibirán que Bankia es más accesible y que ofrece un servicio completo y profesional a través de sus canales digitales. Especialmente relevante en esta estrategia será el uso del internet móvil.

### CRECIMIENTO DE VENTAS

Las mejoras en el canal que ya están desarrolladas y las que vendrán en los próximos años favorecerán el impulso de las ventas on line. También se llevarán a cabo acciones para retener y captar a clientes de diversos segmentos con condiciones atractivas para toda su operativa digital. Con estas acciones, además de mejorar sus ventas, Bankia estará más próxima a sus clientes para resolver en cada momento las necesidades que se les vayan planteando.

### CONECTA CON TU EXPERTO

Profesionalidad y cercanía son las claves de este servicio, y si 2015 fue el año de su lanzamiento, 2016 será en el que alcance su velocidad de cruce-ro. Se ampliará la base de clientes y se procederá a la apertura de nuevos centros para cubrir los diversos territorios en los que Bankia está presente. Ventajas como el asesoramiento especializado y personalizado y la atención en un horario amplio complementarán una oferta de canales en los que las personas encontrarán muchas posibilidades a la hora de estar en contacto con su banco.

### PLAN DE CULTURA DIGITAL

Implicará en 2016 a toda la plantilla y supone la realización de itinerarios formativos y la introducción de la multicanalidad en la sistemática comercial del banco. Existe ya un claro compromiso a todos los niveles con este objetivo y el Plan de Cultura Digital lo potenciará aún más.

### PLATAFORMA BUSINESS INTELLIGENCE

Se implantará en 2016 para incrementar progresivamente las funcionalidades y la rentabilidad del banco. Seguirán aumentando y mejorando tanto el número como la adecuación de las ofertas a clientes, que además estarán cada vez más disponibles en cualquier canal.

### POTENCIACIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES

Se impulsará la gestión de las acciones comerciales para conseguir mejoras en sus resultados, adaptándolas a las necesidades reales del cliente, detectadas a través del tratamiento de la información. La incorporación de un ecosistema big data permitirá, a su vez, introducir mejoras en el análisis de riesgo y aumentar la oferta de riesgo preclasificado.



OPERACIONES DE  
COMERCIO ELECTRÓNICO  
REALIZADAS CON TARJETA

**22.836.018**

IMPORTE TOTAL DE  
LAS TRANSACCIONES  
REALIZADAS

**1.231 M€**

ACCESO A  
TRAVÉS DE  
**m.bankia.es**

DESCARGA  
DE LA APP



DESDE OFICINA MÓVIL  
SE PUEDE REALIZAR EN  
CUALQUIER MOMENTO  
Y LUGAR LA MAYORÍA  
DE LAS OPERACIONES  
BANCARIAS DISPONIBLES  
EN OFICINA INTERNET:

TRANSFERENCIAS  
TRASPASOS DE SALDO  
DE TARJETA A CUENTA  
RECARGAR EL TELÉFONO MÓVIL  
REALIZAR APORTACIONES EN FONDOS DE  
INVERSIÓN Y PLANES DE PENSIONES  
CONSULTAR, DESCARGAR Y ARCHIVAR  
SU CORRESPONDENCIA ELECTRÓNICA  
FINANCIAR OPERACIONES MEDIANTE  
EL SERVICIO DE FINANEXPRESS

## PLAN DIRECTOR DE CAJEROS

MILLONES DE  
EUROS INVERTIDOS

**100**

EQUIPOS NUEVOS  
INSTALADOS

**2.346**

OPERACIONES  
DERIVADAS A LA  
RED DE CAJEROS  
POR EL PLAN  
CUANDO QUIERAS

**14 MILL.**



**Bankia**

DÍAS AL AÑO

**365**

HORAS AL DÍA

**24**

LOS CAJEROS  
SON UN PUNTO  
DE SERVICIO  
INTEGRAL PARA  
NUESTROS  
CLIENTES

Nº TOTAL DE  
ACTIVOS VENDIDOS  
**9.190 UNIDADES**

VOLUMEN DE INGRESOS  
POR VENTA DE ACTIVOS  
**643 MILLONES €**

# ACTIVOS INMOBILIARIOS

La gestión, administración y comercialización de los activos inmobiliarios de BFA-Bankia está encomendada desde 2014 a Haya Real State. Esta sociedad, perteneciente al grupo Cerberus, se encarga también del mantenimiento técnico y de tener dichos activos en condiciones óptimas para su venta. El objetivo final es que BFA-Bankia pueda desprenderse de ellos con el menor impacto negativo posible en su cuenta de resultados.

Durante 2015, se avanzó de forma sustancial en el conocimiento de la cartera inmobiliaria y se hizo un notable esfuerzo para aumentar el número de activos disponibles, tanto desde el punto de vista físico como jurídico. Para acelerar el posterior proceso de ventas se creó una dirección específica, encargada de impulsarlas desde la red comercial de Bankia.

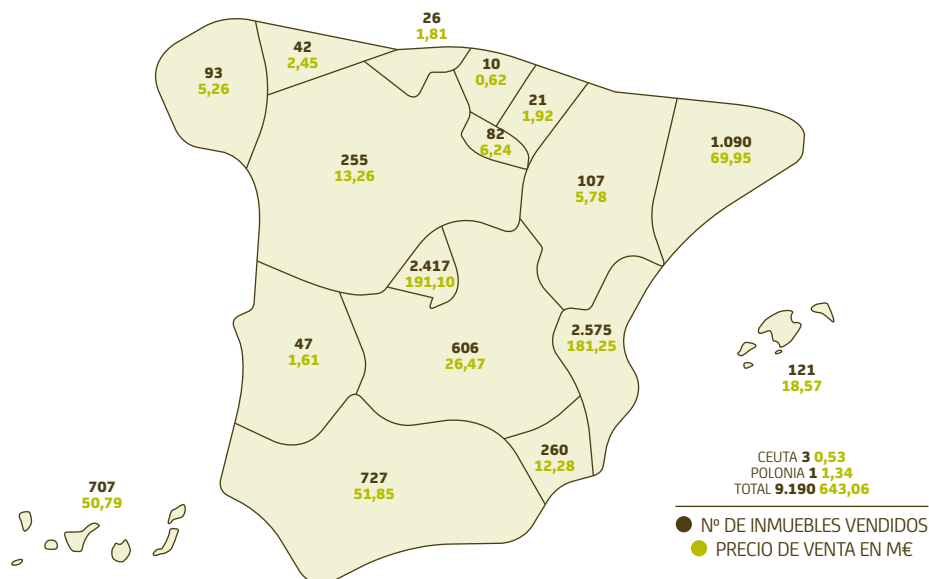
Gracias a todo ello y a las continuas campañas publicitarias nacionales y locales realizadas a lo largo del año, disminuyó por primera vez el stock de activos inmobiliarios. Se vendieron 9.190 unidades, por un importe total de 643 millones de euros. Esto supone un aumento del 40,8% en el número de operaciones y un 14,6% en los ingresos. Un

48,83% de las operaciones fueron canalizadas por las oficinas del banco, un 46,64% por mediadores y el resto a través de la web.

Para 2016, los grandes objetivos son:

- Seguir estableciendo las medidas de carácter general encaminadas a la desinversión en los activos inmobiliarios.
- Que esa desinversión esté orientada prioritariamente a la venta y solo de forma secundaria al alquiler, siempre en situaciones especiales o en aquellas vinculadas al Fondo Social de la Vivienda.
- Aumentar la transparencia en la oferta pública de los activos.
- Evitar la exclusividad en la comercialización.

## MAPA DE VENTAS POR CC.AA.



VENTAS EN 2015  
**220 PARTICIPADAS**

---

INGRESOS  
**909 M€**

---

PLUSVALÍAS  
**307 M€**

---

VENTAS DE CARTERAS  
DE DEUDA  
**3.825 M€**

---

# PARTICIPADAS

El Plan Estratégico 2012-2015 incluía ambiciosos compromisos de desinversión para acentuar el perfil de Bankia como banco comercial.

Durante el último año de vigencia del plan se completó el proceso previsto, mediante la salida ordenada de sociedades ajenas al negocio fundamental de la entidad que todavía permanecían en su cartera. La estrategia, como en los ejercicios precedentes, se desarrolló aprovechando las oportunidades que ofrecían una mayor rentabilidad.

Concretamente, gracias al esfuerzo de su equipo de gestores, BFA-Bankia desinvirtió durante 2015 en un total de 220 sociedades (37 pertenecientes al grupo), de las que 71 tenían carácter industrial o financiero, mientras que las 149 restantes eran inmobiliarias. Esas operaciones permitieron unos ingresos de 909 millones de euros, con unas plusvalías de 307 millones.

A 31 de diciembre de 2015, el Grupo BFA-Bankia seguía participando en cerca de 170 sociedades no cotizadas de diversa tipología: desde financieras o par bancarias (gestión de activos, bancaseguros), hasta industriales, inmobiliarias y de servicios. Además de las sociedades dependientes del grupo, como Bankia Fondos o Bankia Pensiones, las participaciones más destacadas eran: Globalvía (50%), sobre la que existe un acuerdo de venta, y Torre Norte Castellana. El objetivo es salir del capital de estas últimas a lo largo de 2016, igual que de Renovables Samca (33,3%), Corporación Financiera Habana (60%), Grupo NAU (48,6%) y otras de menor relevancia. También hay previstos o en curso varios procesos de reestructuración corporativos y de

desinversiones estructuradas que aportarán importantes beneficios.

## CARTERA DE DEUDA

En 2015, a través de tres operaciones, se vendieron 1.610 millones de euros en préstamos corporativos de forma directa en el mercado secundario entre mediadores y fondos:

- Una cartera de 407 millones, con garantías, sobre riesgo calificado como dudoso y asociado al sector hotelero.
- Una cartera de 559 millones con riesgo promotor, de los que 434 estaban considerados muy dudosos.
- Una cartera de 645 millones de riesgo industrial.

La desinversión en crédito granular (de pequeño importe) alcanzó un volumen de 1.700 millones de euros, entre los que figuraba una cartera de 1.206 millones con garantía, de los que 1.001 millones eran riesgo dudoso y 205 millones, muy dudoso.

En total, las carteras vendidas ascendieron a 3.310 millones de euros: 2.753 correspondían a Bankia (el 23% calificado como muy dudoso) y 557 a BFA (94% muy dudoso).

Además de las carteras mencionadas, el grupo se deshizo de otros 515 millones, mayoritariamente del sector promotor.



INVERSIÓN SOCIAL  
**16,20 M€**

---

BENEFICIARIOS DIRECTOS DE LAS  
INICIATIVAS SOCIALES  
**270.000 PERSONAS**

---

PAGOS REALIZADOS A PROVEEDORES  
**747,67 M€**

---

PROVEEDORES ACTIVOS  
**2.799**

---

INVERSIÓN MEDIOAMBIENTAL  
**3,15 M€**

---

ENERGÍA ELÉCTRICA CONSUMIDA  
PROCEDENTE DE FUENTES  
DE ENERGÍA RENOVABLE  
**100%**

---





# RELACIÓN CON EL ENTORNO

---

Bankia crea valor en su entorno más cercano: apoya los colectivos más sensibles de la sociedad, favorece el desarrollo económico de la actividad empresarial y mejora el impacto medioambiental ocasionado por la actividad del banco.

CONVENIOS CON CC.AA.  
PARA APOYAR LA FP DUAL  
**9**

INMUEBLES APORTADOS AL  
FONDO SOCIAL DE VIVIENDA  
**1.982**

PLAN DE APOYO AL EMPLEO  
OFRECIDO A  
**4.030 CLIENTES**

PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN LABORAL  
DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD  
**1,258 M€**

FUNDACIONES Y ASOCIACIONES  
APOYADAS A TRAVÉS DE PROGRAMAS  
DE ACCIÓN SOCIAL  
**MÁS DE 830**

VOLUNTARIOS DEL BANCO Y  
SUS FAMILIARES  
**407**

# SOCIEDAD

Nuestro objetivo es ayudar a los más necesitados y contribuir, en la medida de nuestras posibilidades, a mejorar los territorios en los que Bankia está presente.

## LÍNEAS DE ACCIÓN SOCIAL

La inversión social de Bankia se concentró, por tercer año consecutivo, en proyectos relacionados con necesidades urgentes de los colectivos más vulnerables y en iniciativas que buscan soluciones a medio plazo, sobre todo aquellas que refuerzan las posibilidades de obtener trabajo. Con ese criterio, se desarrollaron las líneas de vivienda y nueva pobreza, educación, empleabilidad, desarrollo local y rural, y discapacidad.

En conjunto, durante 2015, el banco incrementó su inversión social un 16%, hasta alcanzar los 16,2 millones de euros. Recibieron apoyo más de 830 fundaciones y el número de beneficiarios directos superó la cifra de 270.000.

## SUMA PATROCINIOS + ACCIÓN SOCIAL



- VIVIENDA / NUEVA POBREZA **2,72%**
- EDUCACIÓN **21,07%**
- EMPLEABILIDAD **9,21%**
- DESARROLLO LOCAL Y RURAL **36,90%**
- DISCAPACIDAD **7,77%**
- PATROCINIO CORPORATIVO **11,67%**
- VOLUNTARIADO **10,65%**



*DURANTE 2015, EL BANCO INCREMENTÓ SU INVERSIÓN SOCIAL UN 16%, HASTA ALCANZAR LOS 16,2 MILLONES DE EUROS*

## VIVIENDA Y NUEVA POBREZA

El apoyo de Bankia en este ámbito se desarrolló tanto desde el punto de vista del negocio, adaptando las condiciones de las hipotecas para que los clientes pudieran seguir pagándolas, como desde el apoyo más directo mediante el Fondo Social de Viviendas y con alquileres especiales a las familias con más dificultades.

Para las situaciones de extrema vulnerabilidad, el banco incrementó el número de inmuebles destinados a alquiler de cuota reducida y puso a disposición del Fondo Social de Vivienda un total de 1.982 inmuebles. Se firmaron más de 1.500 contratos con familias inmersas en esas circunstancias, que además pudieron optar a ayudas adicionales para pagar el alquiler.

El parque de viviendas en alquiler social de Bankia se extiende por toda España y su consulta está disponible en la web [www.bankia.com](http://www.bankia.com), aunque la entidad también mantiene acuerdos con Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana y La Rioja para que ofrezcan estas viviendas a las personas que seleccionen a través de sus servicios sociales.

Bankia dispone de un formulario de solitud de vivienda, ubicado en la web corporativa, por el que los solicitantes pueden efectuar toda la tramitación para obtener el acceso a una vivienda del Fondo Social de Viviendas. Como novedad, en 2015 se decidió crear un portal común para todo el sector financiero, que estará operativo a lo largo de 2016, para facilitar a los usuarios la búsqueda de una vivienda social entre todas las que tienen disponibles los bancos.

EL PARQUE DE VIVIENDAS EN ALQUILER SOCIAL DE BANKIA SE EXTIENDE POR TODA ESPAÑA Y SU CONSULTA ESTÁ DISPONIBLE [WWW.BANKIA.COM](http://WWW.BANKIA.COM)

## DATOS ALQUILERES SOCIALES: FONDO SOCIAL DE VIVIENDA Y ALQUILERES ESPECIALES

	2014	2015
Solicitudes FSV	2.104	584
Solicitudes alquiler especial	700	570
<b>Total solicitudes recibidas</b>	<b>2.804</b>	<b>1.154</b>
Distribución por situación		
<b>Pendientes</b>		
FSV	635	525
Alquiler especial	50	27
<b>Descartadas</b>		
FSV (2)	1.253	11
Alquiler especial	37	20
<b>Aprobadas</b>		
FSV	35	59
Alquiler especial	140	40
<b>Firmadas</b>		
FSV	181	135
Alquiler especial	473	503
<b>Alquileres sociales firmados</b>	<b>654</b>	<b>638</b>



## EDUCACIÓN

Bankia apoya la FP dual, que combina el aprendizaje en el centro educativo y en la empresa, lo que proporciona al alumno cualificación profesional y experiencia laboral, con el consiguiente beneficio para el empleo.

El impulso del banco a este tipo de formación busca transformar el sistema educativo y económico con el fin de ayudar a solucionar la gran lacra del país, que es el paro juvenil. Con sus proyectos, Bankia quiere acercar a los jóvenes a la empresa y ayudar a que los planes de formación estén en consonancia con las necesidades de las empresas. Para ello, el banco realiza acciones a nivel nacional y local, de acuerdo con centros de enseñanza, empresas, los respectivos gobiernos regionales y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Entre los numerosos proyectos en este ámbito que la entidad ha puesto en marcha, destacó en 2015 la creación de un ciclo de Técnico Superior en Administración y Finanzas, que se desarrolla en centros formativos de Madrid y de la Comunidad Valenciana. Se trata de una experiencia pionera en la banca española y tendrá como resultado la formación de 150 estudiantes en gestión de cartera (pymes, banca privada y banca de empresas) y multicanal en las dos primeras promociones, de dos años cada una.

Bankia puso también en funcionamiento, en colaboración con la Fundación Bertelsmann, el Centro de Conocimiento e Innovación DUAL+, que tiene como objetivo crear espacios de análisis y acuerdos para generar proyectos de formación profesional dual.

A lo largo de 2015, Bankia firmó con la Junta de Extremadura un acuerdo de colaboración para el desarrollo de proyectos de FP dual. Este proyecto se une a los firmados en 2014 con los gobiernos de Galicia, Comunidad Valenciana\*, Murcia, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, La Rioja y Cataluña.

\* Concluyó en junio de 2015

ACCIONES FORMATIVAS  
DE EDUCACIÓN Y  
GESTIÓN FINANCIERA

# 75

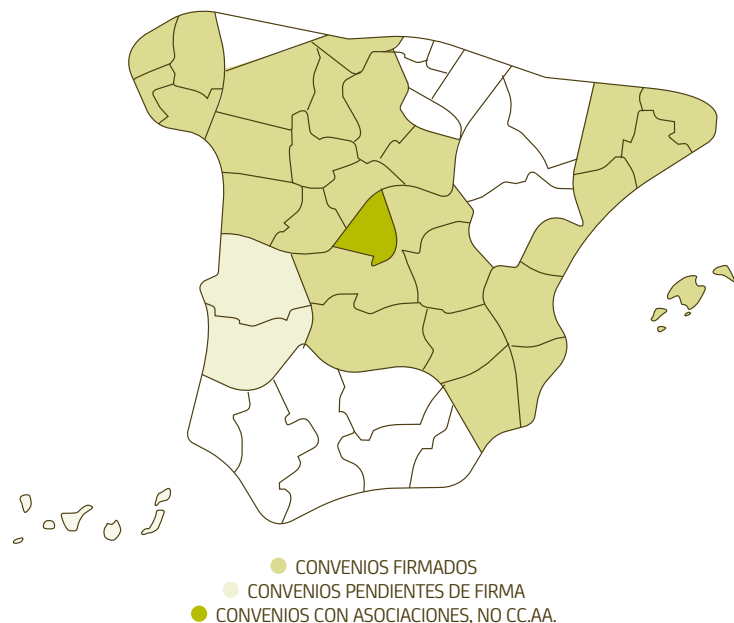
PARTICIPANTES EN  
ACCIONES DE FP DUAL

# 850

ACCIONES DE  
FORMACIÓN DE FP DUAL

# 20

ACUERDOS FIRMADOS  
DE FP DUAL CON CC.AA.





## CLIENTES ADHERIDOS AL PLAN DE APOYO AL EMPLEO

# 898

### EMPLEABILIDAD

Además de formar a los jóvenes con el fin de mejorar su empleabilidad, el banco tiene otra línea de acción social que ayuda a encontrar empleo o a emprender a las personas que más dificultades tienen para ello, a través de la puesta en marcha de pequeñas empresas, en su gran mayoría de servicios y de la oferta de cursos de formación especializados.

En colaboración con Cruz Roja y con Cáritas, Bankia destinó 1,2 millones euros en 2015 a 55 iniciativas de formación, prácticas o apoyo al emprendimiento, que tuvieron 3.773 beneficiarios directos.

También se realizaron programas específicos en la Comunidad Valenciana y en Madrid para colectivos especialmente vulnerables, como mujeres víctimas de violencia de género, exreclusos (con la Fundación Integra) y jóvenes en riesgo de exclusión (con la Fundación Norte Joven).

Bankia entiende que la responsabilidad social también le compromete a apoyar a aquellos de sus clientes que están en paro y con tal motivo lanzó en el

segundo semestre de 2014 el Plan de Apoyo al Empleo, junto con la Fundación Randstad y Randstad Servicios.

El programa consiste en ofrecer a los clientes en paro un itinerario formativo y un servicio de búsqueda de empleo durante seis meses, en los que se les proporciona orientación y apoyo. Desde su lanzamiento, un total de 898 personas se han adherido al programa, de las que un 45% ha conseguido encontrar empleo.

### DESARROLLO LOCAL Y RURAL

Una de las prioridades de la inversión social de Bankia es repartir al máximo las aportaciones entre diferentes proyectos en toda España para apoyar el desarrollo de todas las zonas de las que proceden sus clientes. La fórmula elegida para lograrlo es mediante la colaboración con 426 asociaciones y fundaciones de las distintas provincias.

UN TOTAL DE 898 PERSONAS SE HAN ADHERIDO AL PLAN DE APOYO AL EMPLEO, DE LAS QUE UN 45% HA CONSEGUIDO ENCONTRAR TRABAJO





## INVERSIÓN EN FUNDACIONES Y ASOCIACIONES DE APOYO A PROGRAMAS DE DESARROLLO LOCAL Y RURAL

# 5,98 M€

Además, Bankia procura implicar en estos proyectos a un gran número de colectivos y grupos de interés, como fundaciones, empleados, clientes o jóvenes. En 2015 destacaron los siguientes:

### FUNDACIONES

Convocatorias de ayudas dedicadas a mejorar la empleabilidad de los más vulnerables, con una dotación superior a los 2,2 millones de euros. Se canalizaron a través de las fundaciones Montemadrid, Caja Rioja, Caja Ávila, Caja Segovia, Bancaja, Caja Canarias y Caja Castellón. Participaron 312 asociaciones.

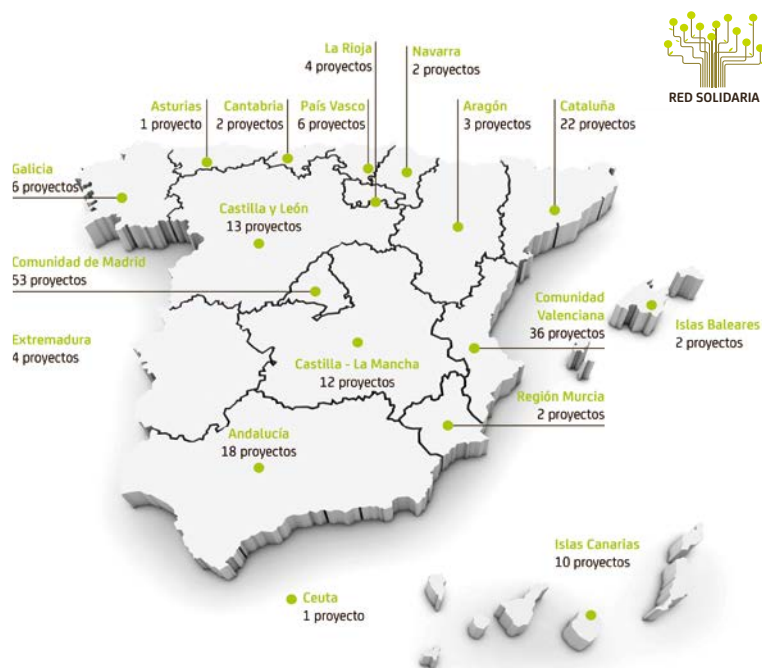
### EMPLEADOS

El proyecto Red Solidaria se consolidó durante 2015 en toda la organización comercial de Bankia como una vía para asociar el cumplimiento de objetivos de negocio a una aportación a una ONG seleccionada por los empleados. En total, Banca de Particulares, Banca de Negocios y Bankia Banca Privada apoyaron 197 proyectos, por un importe de 1,24 millones de euros.

### CLIENTES

Bankia dio en 2015 el primer paso para implicar a los clientes en la acción social del banco. Se desarrolló un proyecto piloto en Cataluña y Aragón, donde las empresas clientes del banco votaron a las ONG de Red Solidaria en ambas comunidades y tuvieron la oportunidad de incorporar otras. Bankia también involucró a los clientes en la Operación Kilo en favor de los bancos de alimentos de España. A través de la campaña 'Contigo Dos Pueden Ser Cuatro', la entidad duplicó el valor de las donaciones realizadas por clientes y empleados del banco. Se recogieron en total 5.035 litros de leche, 2.356 de aceite, 3.294 kilos de legumbres, 1.700 unidades de alimentos genéricos, 2.579 kits infantiles y 1.439 de higiene.

### IMPACTO LOCAL RED SOLIDARIA 2015



197 proyectos de diferentes ONG  
1,25 MM € donados en 2015  
44.000 beneficiarios directos en más de 117 municipios

### JÓVENES

La voluntad de Bankia de implicar a todos en su acción social inspiró también la convocatoria de Historias en Red, que promueve el voluntariado y premia con una dotación económica a las ONG a las que representan los participantes. Se seleccionaron 15 historias de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, que emprendieron actividades tan diversas como montar un mercadillo de ropa gratuito para personas sin hogar, construir un huerto en un centro de discapacitados o realizar una campaña de higiene y educación sanitaria básica en un colegio de inmigración fuertemente vulnerable. En total, el banco realizó una aportación de 33.000 euros.

## DISCAPACIDAD

Bankia dedicó un importante esfuerzo al apoyo de la discapacidad, y destinó toda la inversión de esta línea de su acción social a proyectos que facilitan la incorporación laboral y la empleabilidad. Un total de 47 organizaciones de 15 provincias recibieron del banco 1,25 millones de euros para mejorar las posibilidades laborales de más de 8.400 personas con discapacidad

sensorial, física o intelectual o con trastornos mentales.

Se llevaron a cabo proyectos para trabajar en tareas agrícolas y de jardinería, otros de educación universitaria para personas con discapacidad intelectual, servicios de intermediación y orientación laboral, un centro ocupacional especializado en creaciones textiles y empleo normalizado con apoyo, entre otros.



MILL. DE €  
DISTRIBUIDOS  
ENTRE 47 ONG  
DE TODA ESPAÑA

**1,25**

PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD  
APOYADAS

**8.400**



## UN EQUIPO IMPLICADO



La implicación de la plantilla de Bankia es vital para la continuidad de su acción social. Los empleados participan en la elección de más de 200 ONG a través de Red Solidaria y otras iniciativas, como Planta tu Proyecto, que en su tercera edición recaudó 64.140 euros para distribuir entre 12 entidades sociales propuestas y votadas por los empleados. Su participación es clave en las jornadas de voluntariado, de las que en 2015 se organizaron más de 70. A algunas de ellas asisten también familiares, para sensibilizarse y colaborar con diferentes actividades de las ONG (talleres de autonomía personal, de cocina, de orientación laboral, deportivos, con personas con discapacidad, para niños vulnerables...).

Bankia cuenta con voluntarios permanentes, que acuden a sesiones de formación a personas

con discapacidad, como los realizados con Fundación Randstad, Asprodema, Fundación Integra o Fundación Adecco.

Los empleados también participan muy activamente en otros programas simbólicos, como Correr con Doble Meta. Conforme a este programa, Bankia dona tantos euros como kilómetros en carreras oficiales hagan sus empleados.

El objetivo de 2015 era llegar a 30.000 euros y se superó con creces. El dinero se destinó a iniciativas de lucha contra el cáncer de la Fundación Sandra Ibarra.

Destacó especialmente el reto de los corredores solidarios que participaron en la Maratón de Madrid 2015 con el objetivo de recaudar fondos para la asociación de padres de niños con cáncer ASION.

ACCIONES DE VOLUNTARIADO DESARROLLADAS

119

BENEFICIARIOS DE ACCIONES DE VOLUNTARIADO

838

ACCIONES PROPUESTAS POR EMPLEADOS A TRAVÉS DE 'PLANTA TU PROYECTO'

20

VOLUNTARIOS PARA ACCIONES FORMATIVAS DE EDUCACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA

39

RATIO DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE 10

8,2



## PATROCINIO SOCIAL

Con estos mismos objetivos de ayudar a los más necesitados, de luchar contra el paro y las consecuencias de la crisis económica, y en definitiva de contribuir en la medida de nuestras posibilidades a mejorar los territorios en los que Bankia está presente, la entidad lleva a cabo un conjunto de patrocinios de tipología social, entre los que destacan los siguientes:

### ORQUESTA SINFÓNICA DE BANKIA (OSB)

Es un nuevo proyecto puesto en marcha en 2015 que tiene como retos el descubrimiento del talento musical, el reconocimiento del esfuerzo y el trabajo, y la formación continua, así como la inserción laboral de jóvenes instrumentistas de élite que hayan finalizado su periodo de for-

mación reglada. Con la OSB, Bankia pone en marcha una agrupación musical de carácter profesional, en cuyo programa de actividades se impulsa el empleo joven y la finalidad artística y social a través de la excelencia, acercando la música como lenguaje universal al conjunto de la sociedad española. En 2015 se celebraron dos ciclos de conciertos en las ciudades de Valencia, Peñíscola, Alicante, Ávila y Madrid.

### BANKIA ESCOLTA VALÈNCIA

Se trata de un programa para promover la educación musical y luchar contra el fracaso escolar a través de las bandas de música. Se articula principalmente a través de la concesión de becas a alumnos de escuelas de música de la Comunidad Valenciana. En 2015, un total de 1.289 personas recibieron ayudas, por importe de 531.900 euros. Dentro de este programa, se realizó un concierto homenaje a los músicos valencianos.

*BANKIA LLEVA A CABO PATROCINIOS DE TIPOLOGÍA SOCIAL PARA AYUDAR A LOS MÁS NECESITADOS Y LUCHAR CONTRA EL PARO Y LAS CONSECUENCIAS DE LA CRISIS*



## PERSONAS QUE RECIBIERON AYUDAS POR EL PLAN ESCOLTA VALÈNCIA

# 1.289

### DEPORTE BASE

Desde Bankia se está realizando un patrocinio deportivo que nada tiene que ver con el apoyo a los primeros equipos de los principales deportes. Su objetivo es promover la formación y la práctica del deporte entre los más pequeños. Se benefician de este patrocinio más de mil niños y niñas a través de las escuelas del Club de Baloncesto Gran Canaria (Las Palmas), del Club de Atletismo Puente Romanillos (Ávila) y del Club de Fútbol Sala Futsal (Segovia).

### PREMIOS ANDALUCES DEL FUTURO

Galardonan con becas de formación a jóvenes andaluces que destacan en ciencia, deportes, acción social, empresa y cultura. Están organizados en colaboración con el Grupo Joly.

### AHORA + QUE NUNCA

Campaña impulsada por Cruz Roja en colaboración con el 'Diario de Ávila'. Lleva asociada una recogida de juguetes en época navideña con el objetivo de distribuirlos en Reyes. Su madrina es la joven tenista Paula Arias. En 2015 celebró su tercera edición.

### PREMIOS TALENTO JOVEN

También han cumplido su tercer aniversario. Se trata de una colaboración con el diario 'Levante', en la que se distingue a los jóvenes de la Comunidad Valenciana que destacan en ciencia, deportes, acción social, empresa y cultura.

### COLONIAS DE VERANO VENERO CLARO

Acuerdo con la Fundación Caja de Ávila por el que se otorgaron becas para que más de 400 niños y niñas, que han demostrado un especial esfuerzo escolar, disfruten de esas colonias en Ávila.

### EDADES DEL HOMBRE

Patrocinio de la décima edición, con el que Bankia revalidó su compromiso con la promoción de la cultura y la

preservación del patrimonio histórico. A lo largo de 2015, la exposición se llevó a cuatro templos de Ávila y Alba de Tormes. Tuvieron oportunidad de disfrutar de ella 402.352 visitantes durante los casi ocho meses que duró la muestra. Fue el acontecimiento cultural más multitudinario y participativo del año en Castilla y León.



ÍNDICE DE SATISFACCIÓN  
A PROVEEDORES

**75,8**

PROVEEDORES HOMOLOGADOS  
QUE SON PROVEEDORES ACTIVOS

**82,37%**

PROVEEDORES CALIFICADOS  
CON CRITERIOS RSC

**1.288**

PROVEEDORES NUEVOS

**508**

PROVEEDORES ACTIVOS PYMES

**448**

PAGOS A PROVEEDORES  
EN MENOS DE 30 DÍAS

**97,08%**

CONTRATOS GESTIONADOS  
POR E-CONTRATO

**88,1%**



# PROVEEDORES

Bankia fue en 2015 la primera entidad financiera española en certificar un sistema de gestión de compras según la Norma UNE-CWA 15896, promulgada ante el impacto creciente de la cadena de suministros en los riesgos de las compañías, debido a su cada vez mayor complejidad e internacionalización.

Esta norma, de ámbito europeo, tiene como objetivo el logro de la excelencia en los departamentos de compras de las organizaciones, mediante un cumplimiento estándar de calidad que aporta valor a la empresa y garantiza que se respetan los aspectos medioambientales, éticos y de sostenibilidad. En la elaboración de la UNE-CWA 15896 participó la Asociación de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos de España (Aerpe), a la que Bankia pertenece.

En 2015, el banco también aprobó las normas específicas para la función de compras, de acuerdo con lo previsto en el Código Ético y de Conducta aprobado por el Consejo de Administración y en los preceptos de la International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM). Estas normas están basadas en el mutuo beneficio, la lealtad y honestidad, la objetividad en las decisiones, la transparencia e igualdad de oportunidades, la confidencialidad, la integridad e independencia en las relaciones y la responsabilidad social corporativa, entre otros factores.

Bankia en el año 2015 obtuvo tres premios en las categorías de “Innovación”, “Transformación de la función de Compras” y “Dirigente de Compras del año”, en la VI Edición de los Premios Diamante de la Compra, que anualmente otorga la Asociación de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos en España (AERPE).

## POLÍTICA DE COMPRAS Y MEJORA DE PROCESOS

Bankia reforzó en 2015 su apuesta por la diversificación, con el compromiso de incorporar anualmente nuevos proveedores que representen al menos una décima parte del total. En 2015 se incorporaron 508 nuevos proveedores sobre 3.398 homologados, lo que supone un 14,95% sobre el total de proveedores homologados.

Asimismo, la entidad decidió primar a los proveedores respetuosos con sus empleados, con la calidad, con el medioambiente y con los derechos humanos, y evitar la contratación con quienes hayan incurrido en algún incumplimiento legal, fiscal, laboral, ambiental, en materia de seguridad y salud o de derechos humanos. Además, en los contratos se incluyen cláusulas ambientales y se incorpora un anexo relativo a la prevención de riesgos para los trabajadores si el servicio se presta en instalaciones de la propia entidad.

El Proceso de Homologación de Proveedores está basado en las mejores prácticas de responsabilidad social, con un peso especial del 30% para los aspectos relacionados con la RSC, RR.HH. y el medioambiente y es excluyente ante diferentes incumplimientos.

En la búsqueda de la excelencia en esta materia, el proceso de homologación de proveedores constituye un requisito imprescindible para establecer una relación

comercial con Bankia. En él se valoran elementos que permiten detectar el riesgo económico, social y ambiental, a partir de una información obligatoria. El canal para aportar esa información y conocer el resultado de la evaluación es el Portal de Proveedores. A cierre de 2015 se habían efectuado 3.398 homologaciones.

En paralelo a una mayor exigencia en la selección de proveedores, Bankia se ha impuesto unos compromisos de resolución de las peticiones de compras, de modo que un porcentaje no inferior al 80% se produzcan dentro del periodo de tiempo acordado. También continúa la implantación de los contratos y de las facturas electrónicas, que proporcionan mayor agilidad a los procesos y facilitan el cumplimiento de las obligaciones contraídas. En 2015, el 88,1% de los contratos se formalizaron sin mediar papel y la facturación digital supuso un 47,18% del total. Esto último contribuyó a reducir los plazos de pago, de los que un 96,99% se realizaban al cierre del ejercicio en menos de 30 días.

IMPORTE  
TOTAL DE LOS  
PAGOS REALIZADOS  
A PROVEEDORES

**747,67 M€**

## CANALES DE RELACIÓN

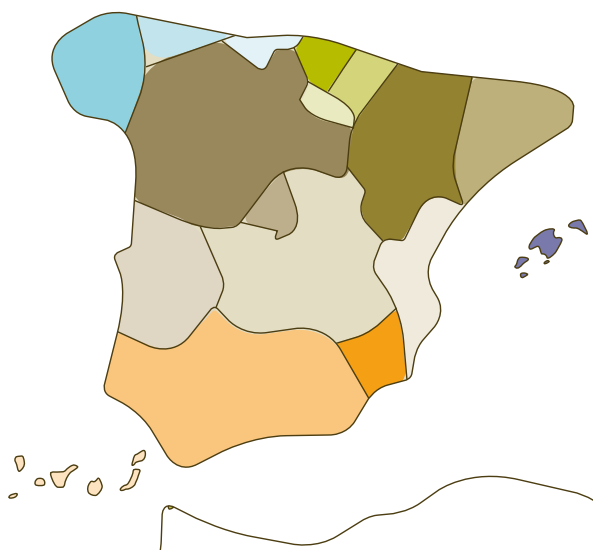
Durante 2015 se consolidaron los diferentes canales a través de los cuales el proveedor puede comunicarse con Bankia:

- El Canal Confidencial de Denuncias, creado en 2013 para detectar posibles incumplimientos del Código Ético y de Conducta de la entidad. Lo gestiona un tercero independiente y está abierto a proveedores.
- El Servicio de Atención al Proveedor (SAP), a través del cual se pueden presentar quejas, reclamaciones y sugerencias relacionadas con el pago de facturas y la prestación de servicios asociados a los contratos, así como expresar disconformidad con los procesos de selección. Todas las observaciones recibidas por el SAP son atendidas por la Dirección del Gabinete de Presidencia.
- Las encuestas de satisfacción para valorar la percepción de los proveedores de Bankia sobre aspectos como la amabilidad en el trato, la receptividad a las denuncias, el proceso de negociación o el cumplimiento del compromiso de pago. La encuesta de mayo de 2015 fue remitida a más de mil proveedores, de los que un 75,8% calificaron con siete puntos o más (en una escala de cero a diez) su satisfacción con el banco.
- La figura de sponsor del proveedor, que se implantó en 2013 para facilitar el contacto y realizar un seguimiento efectivo de la colaboración. Disponen de sponsor los proveedores estratégicos, a los que se encarga de resolver las dudas o problemas que puedan surgir en cualquier ámbito de su relación con Bankia.

## MAPA DE PYMES ACTIVAS

## PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

# 11,66 DÍAS

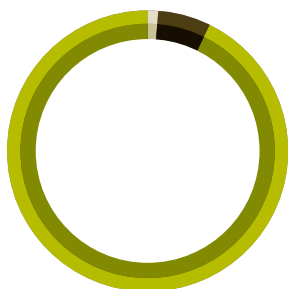


● ANDALUCÍA	15	● ARAGÓN	5	● ASTURIAS	3	● BALEARES	3	● CANARIAS	11
● CASTILLA Y LEÓN	4	● CASTILLA-LA MANCHA	8	● COMUNIDAD VALENCIANA	27	● CATALUÑA	44	● GALICIA	7
● LA RIOJA	2	● MADRID	285	● MURCIA	3	● NAVARRA	2	● PAÍS VASCO	11
● EXTREMADURA	1	● CEUTA	1						

TOTAL PYMES ACTIVAS **432** (EXTRANJERAS **18**)

## PERFIL DE LOS PROVEEDORES

### CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES CALIFICADOS



● PROVEEDORES ESTRATÉGICOS	1,49%
● PROVEEDORES PREFERENTES	5,99%
● PROVEEDORES TRANSACCIONALES	92,52%

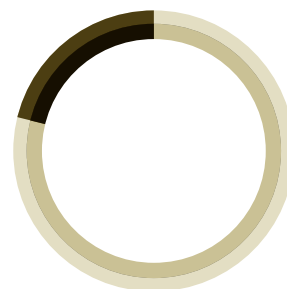
### CLASIFICACIÓN POR SECTORES DE LOS PROVEEDORES ACTIVOS\*



● UTILIDADES, SERVICIOS Y OTROS	36,12%
● FINANCIERO Y MEDIOS	29,96%
● TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	9,79%
● CONSTRUCCIÓN	6,74%
● INGENIERÍA Y ELÉCTRICA	4,37%
● MADERA, PAPEL E IMPRESIÓN	4,37%
● RESTO	8,64%

\* Con facturación anual superior a 3.000 €.

### PYMES QUE SON PROVEEDORES ACTIVOS



● EN PRINCIPALES ZONAS DE ACTIVIDAD DE BANKIA	82,59%
● FUERA DE LAS PRINCIPALES ZONAS DE ACTIVIDAD DE BANKIA	17,41%

### 3.398 PROVEEDORES HOMOLOGADOS DE LOS CUALES 2.799 SON PROVEEDORES ACTIVOS



● PROVEEDORES NO ACTIVOS	599
● PROVEEDORES ACTIVOS	2.799

### PROVEEDORES ACTIVOS CON DOMICILIO DENTRO DEL ÁMBITO LOCAL



● PROVEEDORES ACTIVOS (FUERA DEL ÁMBITO LOCAL)	4,00%
● PROVEEDORES ACTIVOS (ÁMBITO LOCAL)	96,00%

### % FACTURACIÓN DE PROVEEDORES ÁMBITO LOCAL



● PROVEEDORES EXTRANJEROS	2,56%
● PROVEEDORES NACIONALES	97,44%

BANKIA CONSIDERA  
PRIMORDIAL MEDIR LA HUELLA  
AMBIENTAL DE SU ACTIVIDAD

---

INVERSIÓN EN EL PLAN DE  
EFICIENCIA ENERGÉTICA

**10 M€**

---

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE  
COMBUSTIBLES

**30,9%**

---

ENERGÍA ELÉCTRICA CONSUMIDA  
PROCEDENTE DE FUENTES DE ENERGÍA  
RENOVABLE

**100%**

---

INCREMENTO DE USO DE  
AUDIOCONFERENCIAS Y  
MULTIVIDEOCONFERENCIAS

**23,11%**

---

CLIENTES QUE USAN EL SERVICIO DE  
CORRESPONDENCIA EN FORMATO ELECTRÓNICO

**3.033.341**

---



# MEDIOAMBIENTE

En 2015 se procedió a revisar y redefinir la política ambiental de la entidad, con el fin de adaptarla a las demandas de los grupos de interés, a los compromisos suscritos y a la nueva ISO 14001. Los nuevos principios fundamentales, aprobados en marzo por el Comité de Dirección, son:

*COMPROMISO EN LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO, LA ECOEFICIENCIA Y LA PREVENCIÓN EN LA GENERACIÓN DE RESIDUOS, TODO ELLO EN EL MARCO DE UNA GESTIÓN AMBIENTAL CERTIFICADA*



*PROFESIONALIDAD, MEDIANTE LA FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS PARA LOGRAR SU IMPLICACIÓN Y LA GESTIÓN COMPETENTE SUJETA A OBJETIVOS*



*ORIENTACIÓN AL LOGRO, CON LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN AMBIENTAL. EL PROPÓSITO ES OBSERVAR LAS MEJORES PRÁCTICAS Y ESTABLECER SISTEMAS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL, COMO LA MEDICIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO CORPORATIVA*



*INTEGRIDAD, BASADA EN UNA ACTUACIÓN ÉTICA, RESPONSABLE, TRANSPARENTE Y ENFOCADA AL CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE*



*CERCANÍA CON LOS PROVEEDORES, PARA PROMOVER CONDUCTAS RESPONSABLES EN RELACIÓN CON EL MEDIOAMBIENTE*

## PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

Bankia cuenta con un Plan de Eficiencia Energética 2015-2019 que tiene su germen en el análisis y diagnóstico de la situación de la red de oficinas y edificios existente en 2013. Afecta a la inmensa mayoría de los centros de trabajo y su objetivo es reducir el consumo eléctrico y de combustibles (gas natural y gasóleo) un 19% respecto al año de referencia.

Para alcanzar ese objetivo está previsto invertir durante el quinquenio más de diez millones de euros, que irán destinados, entre otras medidas, a la implantación de telegestión en sedes y equipamiento ofimático, la renovación de equipos de climatización y el desarrollo de campañas de sensibilización internas.

En 2015, el centro corporativo de Las Rozas fue objeto de acciones específicas para mejorar la eficiencia energética:

- Sustitución de sistemas de alimentación eléctrica (SAI) por equipos con menor consumo.
- Sustitución de torres de refrigeración.
- Estudio, análisis y adecuación de la climatización del Centro de Proceso de Datos (CPD).

*3,15 M€ INVERTIDOS DURANTE 2015 EN ACTUACIONES CONCRETAS EN MATERIA DE MEDIOAMBIENTE: EQUIPOS EFICIENTES, DOMÓTICA, MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y ESTUDIOS Y ANÁLISIS DE MEJORAS*

Por las mismas razones, en el edificio del paseo de la Castellana 189 se procedió a:

- La puesta en funcionamiento del sistema Compas de gestión de llamadas de los ascensores.
- El cambio de iluminación de halógenos por LED en plantas 22 a 24, hall de ascensores y escaleras de emergencia.
- La sustitución de los quemadores de las calderas.

Por otra parte, a lo largo del año se terminó de definir y comenzó la implantación en la red comercial de las medidas generales de ahorro previstas:

- Se aprobó el cambio de los equipos de climatización en 54 oficinas, de los que se acometieron 13 durante el ejercicio.
- Otras 97 recibieron luz verde para su telegestión centralizada mediante sensores de temperatura y de luminosidad, medidores de energía, reguladores de intensidad o controladores de clima, de los que se han ejecutado 28.
- Se seleccionaron dos oficinas con domótica para instalar autotransformadores que permiten monitorizar y valorar los ahorros conseguidos.
- Empezaron a rendir sus frutos los equipos informáticos de bajo consumo adquiridos en 2014 con una inversión superior a los 33 millones de euros.

Gracias a su apuesta por las energías limpias, Bankia ha conseguido eliminar, desde 2013, las emisiones indirectas asociadas al consumo eléctrico de todos los edificios y la red comercial. Cuenta, además, con dos sistemas de captación de energía solar fotovoltaica: uno en el edificio de Pintor Sorolla (Valencia), sede social del banco, y otro en Canarias. Su objetivo para 2016 es que el 100% de la electricidad que consume proceda de fuentes renovables.



## CLIENTES QUE UTILIZAN EL SERVICIO DE CORRESPONDENCIA EN FORMATO ELECTRÓNICO

# 43,27%

### OTROS CONSUMOS Y GESTIÓN DE RESIDUOS

Respecto a otros consumos, se llevaron a cabo las siguientes acciones:


- Papel. Firma electrónica de contratos y gestión de facturas a través de una plataforma digital que desencadena todos los procesos de validación y autorización de pago sin generarse un solo papel.
- Agua. Instalación de sistemas economizadores de agua en la grifería en un 55,4% de las oficinas y en un 66,7% de los edificios del banco. El objetivo es la reducción de un 5% en el consumo de agua.

La gestión de residuos se canalizó en parte a través de donaciones de equipos. En los últimos tres años se realizaron más de 350 donaciones de equipos electrónicos e informáticos a una gran cantidad de centros de enseñanza y entidades sin ánimo de lucro dedicadas a fines sociales. Eso supone una importante contribución a la labor de estas organizaciones y evita, al mismo tiempo, que dichos elementos se conviertan en residuos.

CONSUMO DE MATERIALES <sup>1</sup>	2015	2014	2013	UNIDADES
Consumo total de papel (DIN A4)	743,13	658,9	797,7	Toneladas
Consumo de papel producido a partir de fibra virgen con bajo impacto ambiental (DIN A4) <sup>2</sup>	1,63	1,3	4,2	Toneladas
Consumo de papel producido a partir de fibra virgen ECF (DIN A4)	100,0	100,0	100,0	Porcentaje
Bobinas de papel	689,8	608,1	603,2	Toneladas
Consumo de tóneres	14.575	13.328	18.906	Tóneres
Consumo de papel reciclado (DIN A4)	741,5	657,6	793,5	Toneladas
Porcentaje de papel usado que es reciclado (DIN A4)	99,78	99,8	99,5	Porcentaje
Porcentaje de tóneres utilizados que son reciclados	99,82	99,7	99,3	Porcentaje

1 Información relativa a Bankia, S.A.

2 Papel procedente de fabricantes con certificaciones forestales FSC y PEFC, que garantizan que las materias utilizadas provienen de bosques gestionados de manera sostenible.

CONSUMO DE ENERGÍA Y AGUA <sup>1</sup>	2015	2014	2013	UNIDADES
Consumo total de energía primaria	16.182	16.794	34.321	GJ
Consumo de gas natural	12.644	11.674	25.600	GJ
Consumo de combustibles	3.538	5.120	8.721	GJ
Consumo de energía eléctrica <sup>2</sup>	379.638	369.051	461.490	GJ
Consumo de agua <sup>3</sup> 	280.446	305.516 <sup>4</sup>	89.088	Metros cúbicos

1 Información relativa a Bankia, S.A.

2 Dato correspondiente al consumo total de electricidad. El 100% de la energía eléctrica adquirida procede de fuentes de energía renovables (energía verde).

3 El total del suministro de agua procede de las redes de distribución. Edificios: Las Rozas, Pº Castellana, 189 y Pº Castellana, 259-A, en Madrid; Pintor Sorolla, 8, en Valencia; Pza. Santa Teresa, en Ávila; Triana, 20, en Las Palmas de Gran Canaria; y Cervantes, 22, en Segovia. Red de oficinas: estimación de consumo en base a la facturación.

4 Dato recalculado conforme a la estimación de consumo de agua en la red de oficina, según criterio 2015.

Por otro lado, los puestos de trabajo de los edificios de mayor tamaño no cuentan con papeleras individuales. Son las zonas comunes las que están dotadas

de contenedores diferenciados para la recogida de papel no confidencial, envases y pilas.

<b>RESIDUOS<sup>1</sup> (toneladas)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>RESIDUOS NO PELIGROSOS GENERADOS DESTINADOS A REUTILIZACIÓN Y/O RECICLAJE</b>	<b>1,522,46</b>	<b>895,28</b>	<b>1.625,7</b>
Residuos de papel	683,07	812,2	1.521,6
Residuos de equipos informáticos	785,84	38,9	46,7
Residuos de tóneres	37,16	33,9	33,4
Residuos de pilas	0,25	0,14	0,05
Residuos de envases	15,06	9,4	16,0
Residuos de vidrio	1,06	0,7	1,3
Residuos de aceite vegetal	0,02	0,04	0,04
<b>RESIDUOS NO PELIGROSOS GENERADOS DESTINADOS A DEPÓSITO</b>	<b>2,10</b>	<b>11</b>	<b>6,6</b>
Residuos de soportes informáticos portables	2,04	10,6	0,0
Residuos de tarjetas	0,06	0,4	6,6
<b>RESIDUOS PELIGROSOS GENERADOS</b>	<b>0,77</b>	<b>0,65</b>	<b>1,18</b>
Residuos peligrosos gestionados por gestor autorizado y destinados al reciclado	0,76	0,32	0,56
Residuos peligrosos gestionados por gestor autorizado y destinados a vertedero de seguridad	0,01	0,33	0,62

1 Información relativa a Bankia, S.A.

BANKIA APUESTA FIRMEMENTE POR LAS ENERGÍAS LIMPIAS, MANTENIÉNDOSE EL COMPROMISO DE CONTINUAR ADQUIRIENDO EL 100% DE ENERGÍA ELÉCTRICA PROCEDENTE DE FUENTES LIMPIAS Y RENOVABLES (ENERGÍA VERDE)



# TONELADAS DE CO<sub>2</sub> EVITADAS GRACIAS A LA ADQUISICIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE ORIGEN RENOVABLE

# 39.018,30

## LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

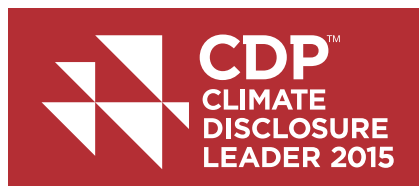
El cambio climático es uno de los mayores retos que se debe afrontar en la gestión ambiental.

En 2014, dentro de la estrategia de lucha contra el cambio climático, se ha alcanzado un importante hito: la aprobación del Plan de Eficiencia Energética 2015-2019. Con este Plan se da continuidad a la firme apuesta de Bankia por las energías limpias, manteniéndose el compromiso de continuar adquiriendo el 100% de energía eléctrica procedente de fuentes limpias y renovables (energía verde). Gracias a esta iniciativa, Bankia ha conseguido eliminar, desde 2013, las emisiones indirectas asociadas al consumo eléctrico de todos los edificios y la red comercial.

En el ámbito de las energías renovables, Bankia cuenta con seis sistemas de captación de energía solar fotovoltaica, instalados uno en el edificio de Pintor Sorolla (Valencia), sede social del banco, y cinco en Canarias, con una potencia total de 2.586,60 kW.

La utilización de los servicios de audioconferencias y multivideoconferencias como alternativa a los desplazamientos se mantuvo muy activo en 2015, lo que permitió minimizar el consumo de combustible y reducir la emisión de gases contaminantes asociados al transporte. Durante el 2015, estos servicios recibieron 4.464 solicitudes y contaron con 79.431 participantes.

Orientados hacia la mejora continua en la gestión y para disponer de una visión más completa, se ha consolidado el protocolo para la medición de la huella de carbono y se ha realizado una revisión completa del inventario de fuentes de emisión, incrementando la cobertura de la información considerada.



Bankia se somete con carácter anual al cuestionario Global Climate Change Report, que propone la organización CDP (Carbon Disclosure Project), en el que se analiza la estrategia y gestión sobre cambio climático.

El resultado obtenido por Bankia en 2015 fue de 100 B (la valoración media del sector financiero es de 84 C), situándose como la segunda mejor entidad bancaria española y un referente global al formar parte del índice CDP Climate Disclosure Leadership Index 2015 (CDLI).

Bankia ha sido reconocida con la máxima valoración posible en su transparencia corporativa (100) sobre el cambio climático, aumentando en tres puntos respecto al resultado del análisis del 2014. En este ámbito se califica y evalúa la exhaustividad, la integridad y la calidad de la respuesta al cuestionario.

Igualmente, Bankia ha obtenido la segunda mejor valoración en el análisis de su desempeño (B) por las acciones realizadas para reducir las emisiones de carbono y mitigar los riesgos de negocio derivados del cambio climático. Se evalúa el nivel de las acciones realizadas, según la información facilitada a través del cuestionario, en mitigación del cambio climático, adaptación al mismo y transparencia.

<b>EMISIONES<sup>1</sup> (toneladas)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>EMISIONES DE ALCANCE 1<sup>2,3</sup> (REF. GRI)</b>	<b>3.632,28</b>	<b>3.348,1</b>	<b>4.083,1</b>
Emisiones directas de CO <sub>2</sub> e por consumo de gas natural	717,9	662,8	1.453,5
Emisiones directas de CO <sub>2</sub> e por consumo de combustibles	273,95	346,5	623,4
Emisiones directas de CO <sub>2</sub> e por recarga de fluidos refrigerantes	2.640,43	2.338,8	2.006,2
<b>EMISIONES DE ALCANCE 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e como consecuencia del consumo eléctrico <sup>4</sup>	0	0	0
<b>EMISIONES DE ALCANCE 3<sup>2</sup></b>	<b>5.004,83</b>	<b>4.672,7</b>	<b>4.195,4</b>
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e derivadas de los viajes de negocios <sup>5</sup>	3.315	3.281,0	2.810,9
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por desplazamientos (ofibuses)	325	249,1	47,8
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por desplazamientos (transporte colectivo)	9,2	9,2	9,2
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por consumo de papel (DIN A4) y tóner	1.227,1	1.089,0	1.327,5
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por consumo de agua <sup>6</sup> <span style="background-color: #90EE90; border-radius: 50%; padding: 2px;">G4-22</span>	96,5	25,2	--
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e derivadas de la gestión de residuos	32,1	19,2	--
<b>OTRAS EMISIONES<sup>7</sup></b>			
Emisión de CO	0,21	0,21	0,41
Emisión de NO <sub>x</sub>	1,55	1,53	3,10

1 Información relativa a Bankia, S.A.

2 Fuentes de los factores de emisión aplicados: IPCC 2006/2013, CORINAIR 2007, U.S. EPA, España - Informe Inventarios GEI 1990-2013 (2015), DEFRA 2015, Guía de cálculo de emisiones de GEI (2015) - Oficina Catalana del Cambio Climático, Environmental Paper Network (2012) y Carbon Impact Studies: Toner Refills at Cartridge World - Comparative Carbon Footprints (2008).

3 Se han considerado los potenciales de calentamiento global a 100 años publicados en el Quinto Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) (2013).

4 El 100% de la energía eléctrica adquirida procede de fuentes de energía renovables (energía verde). Con ello se ha evitado la emisión de 39.018,3 toneladas de CO<sub>2</sub>. Fuente: Sistema de Garantía de Origen y Etiquetado de la Electricidad (año 2014). Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

5 Se incluyen las emisiones correspondientes a los viajes de negocios de los empleados en avión, tren y vehículos de flota en renting, así como las correspondientes al kilometraje por desplazamientos de empleados en vehículo propio, por motivo de trabajo. En 2015 se amplía a los viajes de negocios de los empleados en autobús interurbano y barco.

6 Se ha ampliado el alcance del consumo de agua para 2015 y 2014, recalculándose las emisiones correspondientes al año 2014.

7 Fuente: CORINAIR 2007.



## ADHESIÓN A INICIATIVAS

En coherencia con su política de respeto por el medioambiente, el banco está adherido a las siguientes iniciativas:

### **UN MILLÓN DE COMPROMISOS POR EL CLIMA**

Liderada por Ecodes, la Oficina Española de Cambio Climático y la Fundación Biodiversidad. Pretende poner en valor los gestos de empresas, instituciones y ciudadanos implicados en la lucha contra el cambio climático. Los compromisos de Bankia consisten en:

- Contratar el suministro de energía eléctrica con una comercializadora de energía renovable.
- Utilizar iluminación LED.
- Utilizar dispositivos ahorradores de agua.
- Implantar sistemas de vídeo-conferencia o reuniones online.
- Seleccionar sistemas de refrigeración/climatización libres de gases fluorados.
- Optimizar el uso de papel.
- Separar y reciclar los residuos.
- Verificar la huella de carbono de la entidad, de los productos o de los eventos

Bankia no sólo participa institucionalmente en esta iniciativa, sino que busca también la implicación de sus profesionales y de sus principales grupos de interés (clientes, proveedores...) para que suscriban sus propios compromisos personales.

*BANKIA HA OBTENIDO  
LA MÁXIMA VALORACIÓN  
POSIBLE EN SU  
TRANSPARENCIA CORPORATIVA  
(100) SOBRE EL CAMBIO  
CLIMÁTICO, POR LA  
EXHAUSTIVIDAD, INTEGRIDAD  
Y CALIDAD EN LA RESPUESTA  
AL CUESTIONARIO GLOBAL  
CLIMATE CHANGE REPORT DE  
LA ORGANIZACIÓN CDP*

### **CLÚSTER DE CAMBIO CLIMÁTICO**

Coordinado por Forética, único representante en España del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Reúne a grandes empresas con el objetivo de servir de punto de encuentro empresarial para promover el liderazgo, el conocimiento, el intercambio y el diálogo sobre el cambio climático. Para formar parte de él hay que disponer de una estrategia en esta materia, publicar periódicamente los indicadores de desempeño y designar un interlocutor estable a nivel de dirección y/o responsable de área.

### **LA HORA DEL PLANETA**

Desde 2012, Bankia viene participando en este proyecto y se adhiere a la iniciativa de apagar las luces de sus edificios más representativos el día y la hora fijados por los promotores.

## FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL

Con el fin de cumplir los compromisos del Código Ético y de Conducta, en 2015 fueron convocados profesionales de diferentes agrupaciones concretas a un curso on line, que sirvió para recordar los principales problemas ambientales y las acciones emprendidas por Bankia para mitigarlo. Los participantes también recibieron formación sobre buenas prácticas muy sencillas para el entorno profesional y personal.

Dentro del proceso de sensibilización de la plantilla, se crearon foros internos para contribuir al diálogo, debatir propuestas y estimular la adhesión de los empleados a las iniciativas que apoya corporativamente Bankia (ver información adjunta). Por primera vez, el blog Bankia y la revista Bankia Online dieron difusión a acontecimientos relevantes en esta materia, como la Cumbre del Cambio Climático celebrada en París.

A lo largo de 2016, se incorporarán nuevos contenidos a la web y a Intranet, en aras al objetivo de involucrar al 100% del personal en la preservación del medioambiente.

## EVALUACIÓN A PROVEEDORES

Durante la fase de homologación de proveedores se hace una evaluación específica de su gestión y desempeño ambiental (incluida la huella de carbono del producto o servicio que ofrecen), se les transmiten los principios que deben regir a este respecto en su relación con Bankia y se difunden buenas prácticas ambientales.

A los proveedores con mayor impacto se les ofrece la posibilidad de participar en jornadas que contribuyen a generar una dinámica de mejora que convierte a Bankia en una organización más sostenible y comprometida cada día.

De cara a 2016, uno de los retos es incorporar criterios ambientales en los pliegos de contratación de la entidad.

*A LO LARGO DE 2016,  
SE INCORPORARÁN  
NUEVOS CONTENIDOS A  
LA WEB Y LA INTRANET,  
EN ARAS DEL OBJETIVO  
DE INVOLUCRAR AL  
100% DEL PERSONAL EN  
LA PRESERVACIÓN DEL  
MEDIOAMBIENTE*





# PERSONAS FORMADAS EN MATERIA DE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL

## CERTIFICACIONES

La sede social de Bankia en Valencia, la sede operativa en Madrid y el edificio ubicado en Las Rozas de Madrid, donde se encuentra el Centro de Proceso de Datos de Bankia, cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental certificado.

El objetivo para 2016 es la adaptación documental del Sistema de Gestión Ambiental de Bankia a los nuevos requisitos de la Norma ISO 14001: 2015.


# 872

## EMPLEADOS

# 18

## PROVEEDORES





EXPOSICIÓN TOTAL  
**195.341 M€**

CRÉDITOS DUDOSOS  
**-3.551 M€**

TASA DE MOROSIDAD  
**10,6%**

TASA DE COBERTURA  
**59,97%**

RIESGO HIPOTECARIO  
**61%**

RIESGO CON EMPRESAS  
**19%**



# **GESTIÓN DEL RIESGO**

---

El principal objetivo de la gestión del riesgo es preservar la solidez financiera y patrimonial del grupo, impulsando la creación de valor y el desarrollo del negocio determinados por sus órganos de gobierno.

## UN PILAR ESTRATÉGICO

La gestión del riesgo es un pilar estratégico de la entidad. Su principal objetivo es preservar la solidez financiera y patrimonial del grupo, impulsando la creación de valor y el desarrollo del negocio de acuerdo con los niveles de apetito y tolerancia al riesgo determinados por sus órganos de gobierno. Con este fin, la entidad proporciona las herramientas que permiten la valoración, el control y seguimiento del riesgo solicitado y autorizado, la gestión de la morosidad y la recuperación de los riesgos impagados.

En este marco de referencia, en 2015 culminó un proyecto de transformación de la función de riesgos para mejorar la calidad de la información y aportar mejores herramientas, con el objetivo de homologarla con las mejores prácticas nacionales e internacio-

nales. El plan concluido en 2015 fija los principios generales de la función de riesgos (ámbito global, independencia y compromiso de la Alta Dirección, entre otros) y crea un modelo organizativo integral de todo el ciclo de vida del riesgo.

Además, en 2015 se avanzó notablemente en la dinamización del crédito, estableciendo límites individuales a la exposición, y en la eficiencia de los procesos de recuperaciones. En este último caso, se introdujeron nuevas herramientas, se promovió una mayor especialización y se optimizaron determinados procesos, lo que contribuyó a la notable reducción de la inversión dudosa de Bankia en 2015.

Estos progresos enlazan con el Plan de Transformación 2016-2018 (ver información adjunta), que profundizará en la mejora de la gestión del riesgo.

*EN 2015, SE AVANZÓ NOTABLEMENTE EN LA DINAMIZACIÓN DEL CRÉDITO, ESTABLECIENDO LÍMITES INDIVIDUALES A LA EXPOSICIÓN, Y EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE RECUPERACIONES*



## DECÁLOGO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

---

1

LA FUNCIÓN DE RIESGOS INDEPENDIENTE Y GLOBAL, QUE ASEGURA UNA ADECUADA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES A TODOS LOS NIVELES.

2

OBJETIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES, INCORPORANDO TODOS LOS FACTORES DE RIESGO RELEVANTES, TANTO CUANTITATIVOS COMO CUALITATIVOS.

3

GESTIÓN ACTIVA DE LA TOTALIDAD DE LA VIDA DEL RIESGO, DESDE EL ANÁLISIS PREVIO Y LA APROBACIÓN HASTA SU EXTINCIÓN.

4

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CLAROS, REVISADOS PERIÓDICAMENTE EN FUNCIÓN DE LAS NUEVAS NECESIDADES Y CON LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD BIEN DEFINIDAS.

5

GESTIÓN INTEGRADA DE TODOS LOS RIESGOS MEDIANTE SU IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN, Y GESTIÓN HOMOGÉNEA EN BASE A UNA MEDIDA COMÚN (CAPITAL ECONÓMICO).

6

DIFERENCIACIÓN DEL TRATAMIENTO DEL RIESGO, CIRCUITOS Y PROCEDIMIENTOS, DE ACUERDO A SUS CARACTERÍSTICAS.

7

GENERACIÓN, IMPLANTACIÓN Y DIFUSIÓN DE HERRAMIENTAS AVANZADAS DE APOYO A LA DECISIÓN QUE, CON UN USO EFICAZ DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, FACILITEN LA GESTIÓN.

8

DESCENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN FUNCIÓN DE LAS METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES.

9

INCLUSIÓN DE LA VARIABLE RIESGO EN LAS DECISIONES DE NEGOCIO EN TODOS LOS ÁMBITOS: ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO.

10

SINCRONÍA DE LOS OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS Y DE SUS EMPLEADOS CON LOS DE LA ENTIDAD, A FIN DE MAXIMIZAR LA CREACIÓN DE VALOR.



## PLANIFICACIÓN DE CAPITAL Y PLAN DE RECUPERACIÓN

En línea con las recomendaciones de los principales organismos reguladores y supervisores internacionales y con el proyecto europeo de Unión Bancaria, en febrero de 2015 el Consejo de Administración aprobó el Marco de Planificación de Capital que, junto al Marco de Apetito al Riesgo (aprobado en 2014 y que establece los niveles máximos de riesgo y los mecanismos de seguimiento y responsabilidad), definen las líneas estratégicas de actuación del grupo en una situación normal de negocio.

Complementariamente, también se aprobó en febrero de 2015 el Plan de Recuperación (Recovery Plan), que determina las posibles medidas a adoptar ante una hipotética situación de crisis. El plan se activaría en el caso de que se rebasara el nivel fijado en el propio plan por alguno de los indicadores seleccionados, que coinciden en su definición con los que establecen los niveles de tolerancia en el Marco de Apetito al Riesgo.

Con posterioridad, en julio de 2015, el Consejo de Administración aprobó una serie de modificaciones a la declaración del Marco de Apetito al Riesgo, desarrollando su relación con el Plan Estratégico, el modelo de negocio, la planificación de capital, el Plan de Recuperación y el presupuesto. Se aprobaron, además, una declaración de apetito y tolerancia en términos de rentabilidad recurrente y extraordinarios, y un conjunto de referencias cualitativas adicionales que permiten determinar con mayor precisión y extensión el perfil de riesgos que la entidad está dispuesta a asumir.

Por otra parte, en 2015 se procedió a la elaboración de los Procesos de Autoevaluación de Capital (ICAAP, por sus siglas en inglés) y de Liquidez (ILAAP) con arreglo a los nuevos criterios del Banco Central Europeo. Ambos procesos son también muy relevantes en el marco del proyecto de Unión Bancaria.

## LA CLAVE DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Uno de los aspectos más significativos que incorpora el sistema europeo de supervisión bancaria es la introducción del gobierno corporativo como un elemento clave en la gestión del riesgo. Así, la nueva normativa establece la necesidad de que las entidades se doten de sólidos procedimientos de gobierno corporativo, sistemas eficaces de identificación, gestión, control y comunicación de los riesgos, y mecanismos adecuados de control interno, así como políticas y prácticas de remuneración que sean compatibles con una gestión adecuada y eficaz.

BFA-Bankia asume plenamente el espíritu de la nueva regulación. En 2014, desarrolló una estructura organizativa clara para garantizar el funcionamiento eficaz de la supervisión y control de los riesgos, y en 2015 reforzó el papel y el estatus de director ejecutivo de Riesgos, cuya cualificación e independencia de criterio son fundamentales para el buen desempeño del sistema de responsabilidades.

La estructura de los órganos de gobierno queda como sigue:

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el órgano máximo de gobierno que determina y aprueba las estrategias y procedimientos generales de control interno, así como las políticas de asunción, gestión, control y reducción



de los riesgos. De él dependen diversas comisiones con atribuciones sobre el control y seguimiento del riesgo.

### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

Entre sus responsabilidades básicas figura supervisar la eficacia del control interno de la entidad, la auditoría interna, en su caso, y los sistemas de gestión de riesgos.

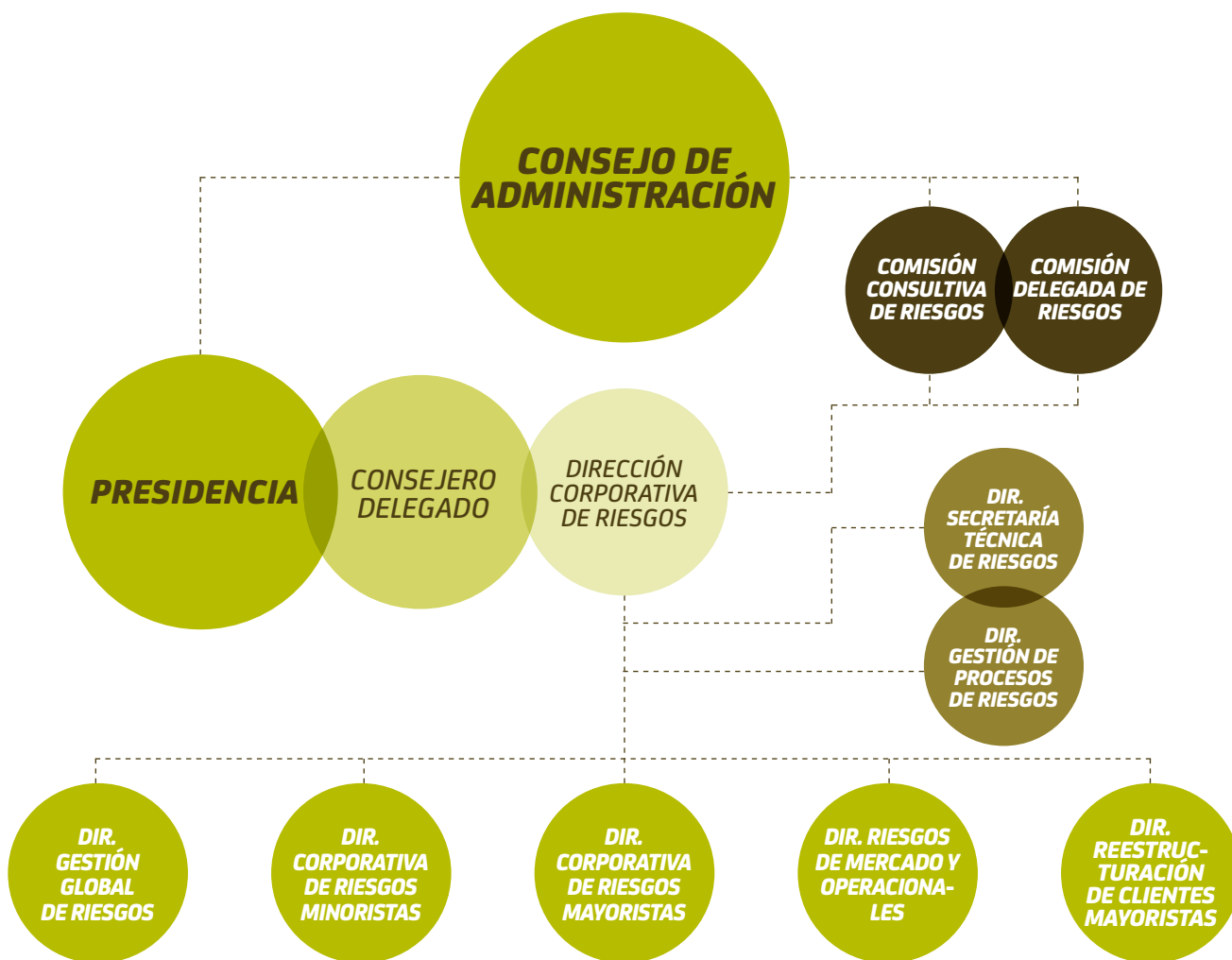
### COMISIÓN CONSULTIVA DE RIESGOS

Su principal función es asesorar al Consejo de Administración sobre la propensión global al riesgo, actual y futura, de

la entidad y su estrategia en este ámbito. Otras de sus funciones son vigilar la política de precios, colaborar en la elaboración de una política racional de remuneraciones o hacer un seguimiento periódico de la cartera crediticia.

### COMISIÓN DELEGADA DE RIESGOS

Es el órgano ejecutivo encargado de aprobar los riesgos en su ámbito de delegación y tutelar y administrar el ejercicio de las delegaciones en los órganos inferiores, sin perjuicio de las facultades de supervisión que legalmente corresponden a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.



## NUEVO PLAN DE TRANSFORMACIÓN

Respecto a los retos a afrontar en el futuro inmediato, los principales ejes sobre los que gira el nuevo Plan de Transformación 2016-2018 son los siguientes:

### MODELO DE RECUPERACIONES OPTIMIZADO

Es necesario seguir desarrollando un modelo de recuperaciones industrializado, especializado y optimizado. Para ello, se potenciará el recurso a las agencias de cobro, se centralizará la tramitación de operaciones y se sistematizarán los procesos de venta de pequeñas carteras.

### DINAMIZACIÓN DEL CRÉDITO SANO

La Dirección Corporativa de Riesgos tiene entre sus objetivos la dinamización de la concesión de crédito de buena calidad. Con ese propósito existe un plan para estimular el uso de modelos para el análisis de la información disponible, tanto de clientes como de no clientes, así como para mejorar el sistema de calificación crediticia.

### SISTEMA DE ALERTAS TEMPRANAS

El objetivo es construir una infraestructura que permita detectar con antelación los deterioros potenciales y adelantar, por tanto, su gestión temprana. Ello requiere desarrollar herramientas específicas.

### ASIGNACIÓN DE ACTIVOS

El negocio debe orientarse hacia la maximización del valor económico, respetando los niveles establecidos en el Marco de Apetito al Riesgo. Con este proyecto se pretende extender el concepto de asignación eficiente de recursos escasos.

### CULTURA Y FORMACIÓN

Para extender la cultura del riesgo, la entidad promoverá un plan de formación que incidirá en el perfil del riesgo (mayor conocimiento de las políticas y las he-

rramientas) y en la calidad de los datos (con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de admisión).

## HERRAMIENTAS

La gestión del riesgo se desarrolla a través de un conjunto de herramientas. Son las siguientes:

### CLASIFICACIÓN

Las herramientas de *rating* y *scoring* se utilizan para clasificar a los acreditados y/o las operaciones según su nivel de riesgo. Prácticamente todos los segmentos de cartera están sujetos a un proceso de clasificación que, en su mayor parte, se fundamenta en modelos estadísticos. Esta clasificación no solo ayuda a la decisión de riesgos sino que permite introducir el apetito y la tolerancia al riesgo decidido por los órganos de gobierno del banco. La clasificación de los riesgos incluye también el denominado sistema de niveles de seguimiento, que los clasifica en cuatro categorías: nivel I o riesgo alto (riesgos a extinguir de forma ordenada), nivel II o riesgo medio-alto (reducción del riesgo), nivel III o riesgo medio (mantenimiento del riesgo) y resto de exposiciones.

### CUANTIFICACIÓN

La cuantificación del riesgo de crédito se realiza a partir de dos medidas: la pérdida esperada de las carteras, que refleja el valor medio de las pérdidas y está asociada a la determinación de las necesidades de provisiones, y la pérdida inesperada, que es la posibilidad de que la pérdida real de un periodo de tiempo exceda sustancialmente a la esperada, afectando al nivel de capital que se considera necesario para cumplir los objetivos. Los parámetros para la medición del riesgo de crédito, derivados de los modelos internos, son la exposición en caso de incumplimiento, la probabilidad

de incumplimiento de acuerdo con el nivel de calificación y la pérdida en caso de incumplimiento o severidad.

### **PROYECCIÓN**

Los modelos de tensión (*stress test*) son otro elemento clave de la gestión del riesgo de crédito, ya que permiten evaluar los perfiles de riesgo de las carteras y la suficiencia de recursos propios bajo escenarios adversos. El objetivo de estos ejercicios es valorar el componente sistémico del riesgo, contemplando también vulnerabilidades específicas de las carteras. Se analiza el impacto de escenarios macroeconómicos estresados sobre los parámetros de riesgo y las matrices de migración.

### **RENTABILIDAD AJUSTADA**

La rentabilidad de una operación debe ser ajustada por el coste de los distintos riesgos que conlleva, no solo el de crédito, y, además, tiene que compararse con el volumen de recursos propios que es necesario asignar para la cobertura de pérdidas inesperadas (capital económico) o por cumplimiento de los requerimientos regulatorios de capital (capital regulatorio).

### **DINAMIZACIÓN DEL NEGOCIO**

Una de las funciones de la gestión de los riesgos es la creación de valor y el desarrollo del negocio de acuerdo con el marco de apetito al riesgo establecido por los órganos de gobierno. En este sentido, la Dirección de Riesgos es corresponsable de la dinamización del negocio de activo, proporcionando herramientas y criterios que permitan identificar clientes potenciales, simplifiquen los procesos de decisión y asignen líneas de riesgo, siempre dentro de los niveles de tolerancia definidos.

### **GESTIÓN RECUPERATORIA**

La gestión recuperatoria se define como un proceso completo que arranca antes incluso de que se produzca el impago y que cubre todas las fases del ciclo recu-

*LA GESTIÓN DEL RIESGO SE DESARROLLA A TRAVÉS DE LA CLASIFICACIÓN, LA CUANTIFICACIÓN, LA PROYECCIÓN, LA RENTABILIDAD AJUSTADA, LA DINAMIZACIÓN DEL NEGOCIO, LA GESTIÓN RECUPERATORIA Y LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CONCENTRACIÓN*



peratorio hasta su resolución definitiva, ya sea amistosa o no amistosa. En el ámbito minorista se aplican modelos de alerta temprana cuyo objetivo es identificar problemas potenciales y aportar soluciones, que pueden pasar por la adecuación de las condiciones de financiación. En el ámbito empresarial, el propio sistema de niveles, descrito anteriormente, persigue también la gestión anticipada de la morosidad.

### **GESTIÓN DEL RIESGO DE CONCENTRACIÓN**

Para el análisis y seguimiento de la concentración de riesgos en Bankia se utilizan diversas herramientas. Entre otras mediciones, se sigue una metodología similar a la que aplican las agencias de calificación, prestando atención al peso que representan los principales riesgos sobre el volumen de capital y la capacidad de generación de margen.

## PERFIL DE RIESGOS

Según la distribución de Activos Ponderados por Riesgo (APRs), el perfil de riesgos de Bankia presenta un claro predominio del riesgo de crédito, como se observa en el siguiente gráfico:

### RIESGO DE CRÉDITO

Las principales características del perfil del riesgo de crédito y su evolución durante 2015 son:

- Un 61% del total de la inversión crediticia corresponde a la cartera hipotecaria. La segunda mayor es la cartera de empresa, con un peso del 19%.
- El crédito a la clientela mantiene una estructura similar a la de 2014, con una distribución 31%-69% entre el segmento mayorista y minorista. La cartera relacionada con la promoción inmobiliaria cayó un 34% en 2015 y representa sólo un 1% del total.
- La cartera de renta fija disminuyó en 13.147 millones de euros, sobre todo por los vencimientos de emisiones.
- Grupo Bankia cerró el ejercicio de 2015 con una reducción de los riesgos dudosos de 3.551 millones de euros, superando ampliamente el presupuesto. A la disminución del riesgo contribuyó sustancialmente el proceso de selección y venta de carteras dudosas, iniciado en 2013 y que culminó en seis operaciones realizadas durante el año 2015, con una exposición dudosa de 1.907 millones de euros. Si descontamos el citado importe, se obtiene una cifra de variación de 1.644 de euros, atribuibles a la gestión de seguimiento y recuperaciones. Gracias a todo ello, el ratio de morosidad se situó en un 10,6%, 2,3 puntos inferior al ratio de cierre del ejercicio 2014.

## PERFIL DE RIESGOS



- RIESGO DE CRÉDITO **89%**
- RIESGO DE MERCADO **1%**
- RIESGO OPERACIONAL **10%**



- EMPRESAS **19%**
- SECTOR PÚBLICO **6%**
- FINAN. ESPECIALES **4%**
- PROMOTORES **1%**
- INTERMEDIARIOS FINANCIEROS **1%**
- HIPOTECARIO **61%**
- CONSUMO Y TARJETAS **3%**
- MICROEMPRESAS Y AUTÓNOMOS **5%**

- En la distribución de la inversión dudosa por componentes, el 55% del riesgo dudoso lo es por motivos objetivos, incluyendo morosidad, concursos y litigios. El 33% corresponde a criterios subjetivos, de acuerdo con el análisis de deterioro al que están sujetos los acreditados. El 11% restante recoge exposiciones refinanciadas o reestructuradas en periodo de cura. En estos casos se ha logrado alcanzar una solución con el cliente y se está a la espera de que con el paso del tiempo se demuestre que dicha solución ha sido eficaz. Este resultado se ha alcanzado incrementando además el ratio de cobertura de la inversión dudosa, que pasa de un 57,6% a cierre de 2014 a un 59,97% a cierre de 2015.

## DISTRIBUCIÓN INVERSIÓN DUDOSA POR COMPONENTES



- DUDOSO OBJETIVO **55%**
- SUBJETIVO Y EN PERIODO DE CURA **45%**

- La cuantificación del riesgo de crédito a cierre de 2015, utilizando las medidas de exposición en caso de incumplimiento (EAD), pérdida esperada, capital económico y capital regulatorio, tendría la siguiente distribución por carteras.

CARTERA	EAD	CAPITAL REGULADORIO		CAPITAL ECONÓMICO		PÉRDIDA ESPERADA	
MILLONES DE EUROS							
Sector público	<b>45.740</b>	180	0,4%	256	0,6%	179	0,4%
Bancos	<b>26.937</b>	298	1,1%	134	0,5%	65	0,2%
Empresas	<b>40.751</b>	1.760	4,3%	1.715	4,2%	3.268	8,0%
Promotores	<b>1.744</b>	90	5,1%	161	9,2%	687	39,4%
Hipotecario	<b>67.559</b>	1.965	2,9%	1.193	1,8%	2.087	3,1%
Consumo	<b>2.665</b>	123	4,6%	80	3,0%	90	3,4%
Tarjetas	<b>3.376</b>	65	1,9%	48	1,4%	37	1,1%
Microemp. y autónomos	<b>6.327</b>	227	3,6%	149	2,3%	617	9,8%
Renta variable	<b>241</b>	39	16,1%	23	9,7%	2	0,9%
<b>Total</b>	<b>195.341</b>	<b>4.746</b>	<b>2,4%</b>	<b>3.759</b>	<b>1,9%</b>	<b>7.034</b>	<b>3,6%</b>



Del análisis de estos datos se puede concluir que la entidad cuenta con un nivel más que suficiente de provisiones y recursos propios para afrontar con un nivel de confianza muy elevado tanto las pérdidas esperadas como las no esperadas.

La política de riesgo de crédito de la entidad fue aprobada en julio de 2015 por el Consejo de Administración de Bankia y BFA. Sus objetivos son asegurar la concesión responsable y estable del riesgo y adaptarla a la estrategia de la entidad; adecuar el precio; limitar la concentración; garantizar la calidad de la información, y alinear la política de riesgo con las necesidades de capital.

Los criterios generales de admisión del riesgo de crédito se desarrollan a través de cinco ejes:

#### **1. CONCESIÓN RESPONSABLE**

Hay que ofrecer al cliente la financiación que mejor se adapte a sus necesidades y capacidad de pago. En el ámbito minorista es necesario facilitar al cliente la información que le permita comprender los riesgos inherentes a la financiación.

#### **2. ACTIVIDAD ENFOCADA A LA BANCA MINORISTA Y DE PYMES**

La financiación de actividades inmobiliarias, proyectos, adquisiciones y activos queda restringida.

#### **3. CONOCIMIENTO DE LA SOLVENCIA DEL CLIENTE**

Debe estar fundamentado en un análisis exhaustivo de su trayectoria y su capacidad de pago, así como en el conocimiento del sector.

#### **4. OPERACIÓN ADECUADA**

La financiación debe ser acorde al tamaño y perfil del cliente, estar equilibrada entre el corto y el largo plazo y atender a la valoración de las garantías.

#### **5. CALIBRACIÓN DEL RIESGO MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL**

Es preciso considerar el impacto medioambiental de la actividad empresarial del cliente. Además se restringe la concesión de nuevas operaciones a los clientes que no respeten los derechos humanos y laborales.

Otro aspecto relevante es la necesidad de aplicar una estrategia de diversificación, mediante el establecimiento de límites individuales y sectoriales. La política de riesgo de crédito introduce también criterios específicos de admisión en función del segmento de cartera. Por ejemplo, en el caso de los consumidores se deben seguir pautas de calificación y cobertura distintas para crédito hipotecario, de consumo o de tarjeta.

### **RIESGO DE MERCADO**

El riesgo de mercado se entiende como la pérdida potencial que produciría una posible evolución adversa de los precios de los instrumentos financieros con los que Bankia opera.

A lo largo de 2015 y como consecuencia de los compromisos adquiridos en el Plan de Recapitalización, la actividad de la entidad en los mercados financieros siguió siendo reducida. Concretamente, continúa interrumpida su actividad de negociación por cuenta propia, lo que disminuye el riesgo de mercado y las necesidades de capital para cubrirlo.

En cualquier caso, durante 2014 y 2015 Bankia realizó un importante esfuerzo en la elaboración de un estudio sobre la actualización de los sistemas de medición de riesgos de mercado, con el fin de mejorar las métricas actuales, afrontar los nuevos retos regu-

latorios y dar respuesta adecuada a las necesidades de participación del grupo en los diferentes ejercicios de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) y del Banco Central Europeo (BCE), tal y como se hizo en diferentes pruebas durante 2015.

El resultado del estudio, junto al estudio de riesgos de contrapartida, dio lugar a la presentación y aprobación de un proyecto de actualización de las plataformas de riesgos de mercado y contrapartida de la entidad.

Dentro del proyecto aprobado, los retos en materia de riesgos de mercado para 2016 son, entre otros, la integración de toda la operativa, herramientas y reporte de riesgos de mercado en una única aplicación, y la participación en todos los ejercicios propuestos por la EBA o el BCE.

## RIESGO DE CONTRAPARTIDA EN MERCADOS FINANCIEROS

El riesgo de crédito/contrapartida es el derivado de la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones contractuales de una contrapartida que origine una pérdida para el banco en su actuación en los mercados financieros.

En 2015 se desarrolló la automatización, emprendida a finales del 2014, del cálculo del ajuste de valoración por riesgo de crédito (CVA) y su envío a contabilidad. A petición del BCE, en junio de 2015 se procedió a la modificación del CVA y desde esa fecha se calcula utilizando datos de mercado.

Además, en 2015 se realizó un estudio sobre los sistemas de medición de riesgos de contrapartida y se aprobó un proyecto de actualización de la

*DURANTE 2014 Y 2015  
BANKIA REALIZÓ UN  
IMPORTANTE ESFUERZO  
EN LA ELABORACIÓN DE  
UN ESTUDIO SOBRE LA  
ACTUALIZACIÓN DE LOS  
SISTEMAS DE MEDICIÓN  
DE RIESGOS DE MERCADO*



plataforma (ver información en riesgo de mercado), que exigirá el correspondiente desarrollo en 2016.

Durante el año se realizó también una modificación en el cálculo del consumo de los derivados de las entidades no financieras para reflejar el riesgo potencial futuro de las operaciones. Asimismo, Bankia se integró como miembro en la cámara de compensación London Clearing House para la operativa en euros. Por otra parte, la entidad participó en diferentes ejercicios sobre riesgo de contrapartida requeridos por la EBA y el BCE.

## RIESGO DE INTERÉS ESTRUCTURAL

El riesgo de interés estructural se define como la probabilidad de que se generen pérdidas derivadas de una evolución adversa en los tipos de interés de mercado. Los cambios en los tipos de interés afectan tanto al margen de intereses como al valor patrimonial. La intensidad del impacto depende, en gran medida, de la diferente estructura de vencimientos y reprecitaciones de los activos, pasivos y operaciones fuera de balance. La gestión del riesgo de interés estructural, al igual que en el resto de riesgos, se basa en un esquema claro de separación de roles y responsabilidades.

En 2015, Bankia mejoró el ámbito de medición y control de este tipo de riesgos. A finales del ejercicio se adaptaron los límites de sensibilidad de acuerdo al perfil de riesgo más bajo acorde con la estructura de balance de la entidad. Asimismo, se amplió el perímetro y la periodicidad de cálculo a nivel de grupo.

Adicionalmente, se pusieron las bases para profundizar en el desarrollo durante 2016 de un mayor abanico de hipótesis comportamentales en línea con las mejores prácticas internacionales. Desde el punto de vista de la cartera estructural, se está trabajando en el desarrollo de exámenes periódicos adaptados a las guías y formatos de las pruebas de estrés de la EBA y el BCE.

## RIESGO DE LIQUIDEZ Y FINANCIACIÓN

Bankia quiere mantener una estructura de financiación a largo plazo que se corresponda con la liquidez de sus activos y cuyos perfiles de vencimientos sean compatibles con la generación de flujo de caja estable y recurrente. El objetivo es gestionar el balance sin tensiones de liquidez en el corto plazo.

A tal fin, el grupo identifica, controla y monitoriza diariamente su posición de liquidez. De acuerdo con el modelo de negocio minorista en el que descansa su actividad bancaria, la principal fuente de financiación son los depósitos de los clientes. Para cubrir los requerimientos de liquidez adicionales se acude a los mercados de capitales nacionales e internacionales, siendo relevante la actividad de financiación en los mercados de repos. De forma complementaria, como medida de prudencia ante posibles situaciones de crisis, la entidad mantiene una serie de activos en garantía en el BCE que le permiten obtener liquidez de forma inmediata. Además, la vigilancia permanente de los activos posibilita, en momentos de tensión en los mercados, tener identificados los activos utilizables inmediatamente como reserva de liquidez.

Como complemento al seguimiento del riesgo de liquidez en condiciones normales de negocio, se ha diseñado un marco de actuación que permite prevenir y gestionar eventos de tensión de liquidez. La piedra angular es el Plan de Contingencia de Liquidez (PCL), que define los comités responsables del seguimiento y activación y establece un protocolo en el que se determinan responsabilidades y los flujos de comunicación internos y externos, así como los planes de actuación para reconducir el perfil de riesgo dentro de los límites de tolerancia de la entidad. El PCL se acompaña con el establecimiento de métricas en forma de alertas específicas de seguimiento, así como por el desarrollo de métricas complementarias a los indicadores de riesgo de liquidez y financiación regulatorios.

En 2015, Bankia reforzó el marco de gestión del riesgo de liquidez con acciones como el desarrollo de programas de estrés periódicos ante diferentes tipologías de crisis y horizontes temporales o el perfeccionamiento de indicadores

básicos de liquidez intradía. Con vistas a 2016, la entidad se marca como objetivo profundizar en el proceso de integración en la gestión de las medidas de liquidez regulatoria y emprender medidas encaminadas a mejorar el perfil de financiación a largo plazo.

## RIESGO OPERACIONAL

El riesgo operacional es el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallos en los procesos internos, en la actuación del personal o de los sistemas, o bien de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero no el reputacional.

Para gestionar este tipo de riesgos, Bankia propone:

- Promover una cultura de gestión del riesgo operacional, especialmente orientada a la concienciación, la asunción de responsabilidad y compromiso y la calidad de servicio.

- Asegurar la identificación y medición del riesgo operacional.
- Aplicar sistemas de mejora continua en los procesos, la estructura de controles y los planes de mitigación.
- Impulsar mecanismos de transferencia del riesgo que limiten la exposición.
- Validar la existencia de planes de contingencia y continuidad de negocio.

En 2015, el grupo contactó con varias compañías de seguros y corredurías de primer nivel para estudiar las alternativas para cubrir las pérdidas operacionales, y especialmente el ciberriesgo.

Por otra parte, la entidad colaboró en la puesta en marcha de un plan de formación on line, dirigido a personal de la red de oficinas, en el que se recogen los fundamentos del riesgo operacional y de su gestión en estas unidades.



*EL RIESGO OPERACIONAL  
ES EL RIESGO DE  
PÉRDIDAS RESULTANTES  
DE LA FALTA DE  
ADECUACIÓN O FALLOS EN  
LOS PROCESOS INTERNOS,  
EN LA ACTUACIÓN DEL  
PERSONAL O DE LOS  
SISTEMAS, O BIEN DE  
ACONTECIMIENTOS  
EXTERNOS*



Bankia desarrolló igualmente una metodología específica para analizar el riesgo operacional en las funciones externalizadas a través de las direcciones que actúan como capa de control de las mismas. Esta metodología se implementó en un reducido número de capas y está previsto que se extienda a la totalidad de las mismas en 2016, cuando se prevé también actualizar la aplicación corporativa ARO.

## RIESGO MEDIOAMBIENTAL

La actividad de un banco tiene un impacto ambiental directo muy limitado. Sin embargo, ejerce una influencia indirecta muy relevante a través de sus decisiones de inversión en activos y de las actividades productivas de su cartera de clientes. Como consecuencia de ello, el riesgo medioambiental inherente a la actividad productiva puede llegar a transferirse a la entidad por dos vías:

- Riesgo de crédito. Puede producirse por el impacto medioambiental sobre la viabilidad de la actividad del cliente, el incremento de sus costes, el perjuicio a sus flujos de tesorería o las

responsabilidades civiles o penales a las que hubiera de hacer frente, entre otros factores.

- Riesgo reputacional. La amenaza del cambio climático y la concienciación de la sociedad ante los problemas medioambientales ha intensificado el escrutinio sobre la repercusión ambiental de las actividades de los clientes de las entidades de crédito y ha incrementado el riesgo reputacional de éstas.

Para gestionar el riesgo medioambiental, Bankia dispone de una herramienta de *rating* medioambiental de sus clientes empresariales, que proporciona información de tipo cualitativo complementaria a la ofrecida por el *rating* financiero. El *rating* permite evaluar la repercusión medioambiental de las actividades de la empresa, su impacto potencial en la viabilidad de sus negocios y, como consecuencia de ello, su influencia en el riesgo de crédito de la entidad.

Para ello se establece una escala de niveles que refleja la situación ambiental de la empresa:

PARA GESTIONAR  
EL RIESGO MEDIOAMBIENTAL,  
BANKIA DISPONE DE UNA  
HERRAMIENTA DE RATING  
MEDIOAMBIENTAL DE SUS  
CLIENTES EMPRESARIALES,  
QUE PROPORCIONA  
INFORMACIÓN DE TIPO  
CUALITATIVO COMPLEMENTARIA  
A LA OFRECIDA POR  
EL RATING FINANCIERO





## ESCALA RATING MAS



La herramienta permite calificar globalmente las carteras de grandes y medianas empresas. El resultado de la evaluación muestra que el 75% de los acreditados o clientes y el 62% del

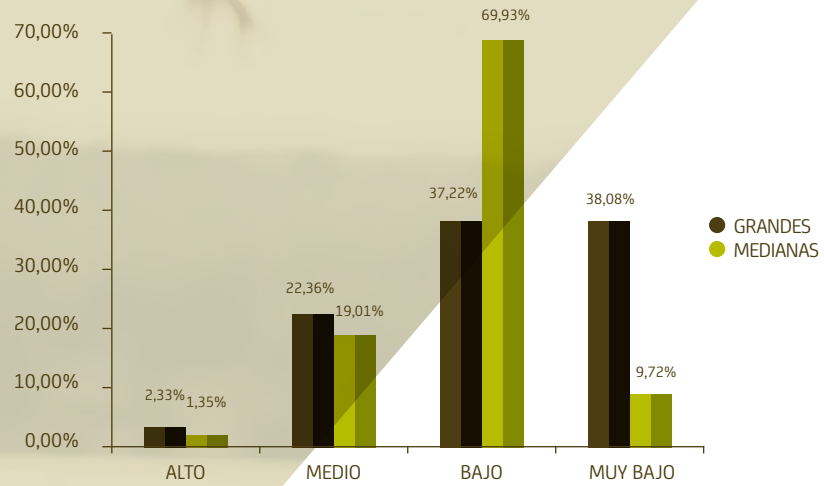
riesgo dispuesto corresponden a carteras calificadas como riesgo medioambiental bajo o muy bajo.

## RIESGO MEDIOAMBIENTAL

TRAMOS DE CALIFICACIÓN	ACREDITADOS		RIESGO DISPUESTO	
	EN NÚMERO	%	€	%
Muy bajo	606	15,7%	6.658.533.092	39,5%
Bajo	2.433	63,0%	5.954.566.590	35,3%
Medio	761	19,7%	3.849.521.979	22,8%
Alto	60	1,6%	406.615.391	2,4%
<b>Total</b>	<b>3.860</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.869.237.053</b>	<b>100,0%</b>

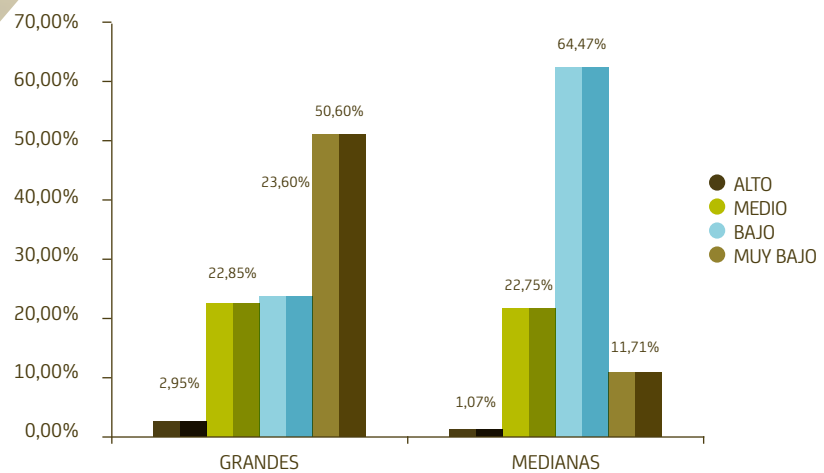
Separando a los dos segmentos de empresas, y examinando la distribución porcentual de ambas carteras en número de acreditados o clientes, el gráfico queda como sigue:

### ESTRUCTURA NÚMERO ACREDITADOS CARTERAS (%)



La distribución porcentual en importes dispuestos resulta así:

### ESTRUCTURA DISPUESTO CARTERAS (%)



# SOLUCIONES NEGOCIADAS DESDE 2012

Estos gráficos ratifican que la concentración de las calificaciones se produce en los valores bajo y muy bajo, para ambos segmentos empresariales.

## RIESGO SOCIAL

En un contexto de mercado de crédito caracterizado por una moderada recuperación y la persistencia de dificultades para el cumplimiento de las obligaciones de préstamo, especialmente en los contratos hipotecarios, Bankia profundizó durante el año pasado en su política de ofrecer soluciones negociadas para los clientes tanto en la fase temprana del impago (adecuación, dación), como en los casos en los que ya se había producido la adjudicación.

Bankia continuó con su política de adecuaciones hipotecarias, con el objetivo de que las familias adaptaran sus préstamos a su capacidad de pago, en las condiciones más flexibles. Durante el ejercicio, realizó 12.341 operaciones de este tipo.

# 173.983

## SOLUCIONES NEGOCIADAS

CONCEPTO	EJERCICIO				TOTALES	
	2012	2013	2014	2015	OPERACIONES	%
Daciones viviendas	3.356	1.5901	1.497	934	7.377	4,89%
Adjudicaciones viviendas	9.207	4.614	5.570	3.968	23.359	16,06%
Adecuaciones hipotecarias	19.049	23.178	14.079	12.341	68.647	42,68%
Adecuaciones consumo	12.640	23.752	12.821	9.253	58.466	27,00%
Adecuaciones autónomos/empresas	3.402	5.667	3.477	3.588	16.134	9,37%
<b>Totales</b>	<b>47.654</b>	<b>58.801</b>	<b>37.444</b>	<b>30.084</b>	<b>173.983</b>	<b>100,00%</b>



*BANKIA CONTINUÓ  
CON SU POLÍTICA  
DE ADECUACIONES  
HIPOTECARIAS, CON EL  
OBJETIVO DE QUE LAS  
FAMILIAS ADAPTEN  
SUS PRÉSTAMOS A SU  
CAPACIDAD DE PAGO*

Al tiempo, fueron aceptadas 934 daciones en pago de viviendas y se adecuaron las condiciones de 12.341 hipotecas a las posibilidades reales que tenían sus deudores de hacer frente a las obligaciones contraídas con Bankia. En todos los casos se trató de soluciones negociadas, cuyo fin era evitar los lanzamientos en colectivos de especial vulnerabilidad acreditada, procurando al mismo tiempo el menor quebranto posible para los intereses del banco.

Desde 2012, Bankia ha aceptado un total de 7.377 daciones en pago y ha procedido a 68.647 adecuaciones hipotecarias. De esa manera ha contribuido a paliar una de las consecuencias más dramáticas de la crisis económica sobre las familias: la pérdida de su residencia habitual por la imposibilidad sobrevenida de asumir las cargas derivadas de los créditos que sirvieron para financiarla. Las viviendas adjudicadas (es decir, las que recuperó el banco por resolución judicial) fueron 3.968 en 2015.

La ayuda de Bankia a sus clientes en situación de necesidad no se limita a las hipotecas. En el pasado ejercicio se procedió también a renegociar las condiciones de 9.253 créditos al consumo y 3.588 préstamos a autónomos y empresas. Las cifras acumuladas desde 2015 ascienden a 69.203 y 19.374, respectivamente.

## POLÍTICA DE FINANCIACIÓN EN ACTIVIDADES CONTROVERTIDAS

Uno de los compromisos de Bankia es fijar criterios para promover las buenas prácticas bancarias. A tal efecto se definen políticas específicas en sectores o actividades potencialmente sensibles por sus implicaciones sociales, tales como inversiones o financiación en determinadas empresas de armamento, organizaciones implicadas en la violación de los derechos humanos o cualquier actividad que pueda suponer una vulneración a los derechos fundamentales del individuo.

*EL COMPROMISO DE BANKIA OBLIGA TAMBIÉN A RECHAZAR LA FINANCIACIÓN DE OPERACIONES CON EMPRESAS QUE SE HAYA ACREDITADO QUE VULNERAN LOS DERECHOS HUMANOS*



## CRÉDITO AL CONSUMO Y PRÉSTAMOS A AUTÓNOMOS Y PYMES RENEGOCIADOS

# 12.841 OPERACIONES

En el sector armamentístico, la política establecida obliga a rechazar operaciones relacionadas con armas controvertidas (minas antipersona, municiones de racimo y armas biológicas o químicas). Asimismo, se prohíbe la financiación de proyectos para países en guerra o bajo embargo de la ONU.

El compromiso de Bankia obliga también a rechazar la financiación de operaciones con empresas que se haya acreditado que vulneran los derechos humanos en aspectos tales como las condiciones laborales, la libertad de asociación, la seguridad en el trabajo o la igualdad. La existencia de hechos aislados no constituye prueba suficiente de falta de respeto a los derechos fundamentales.

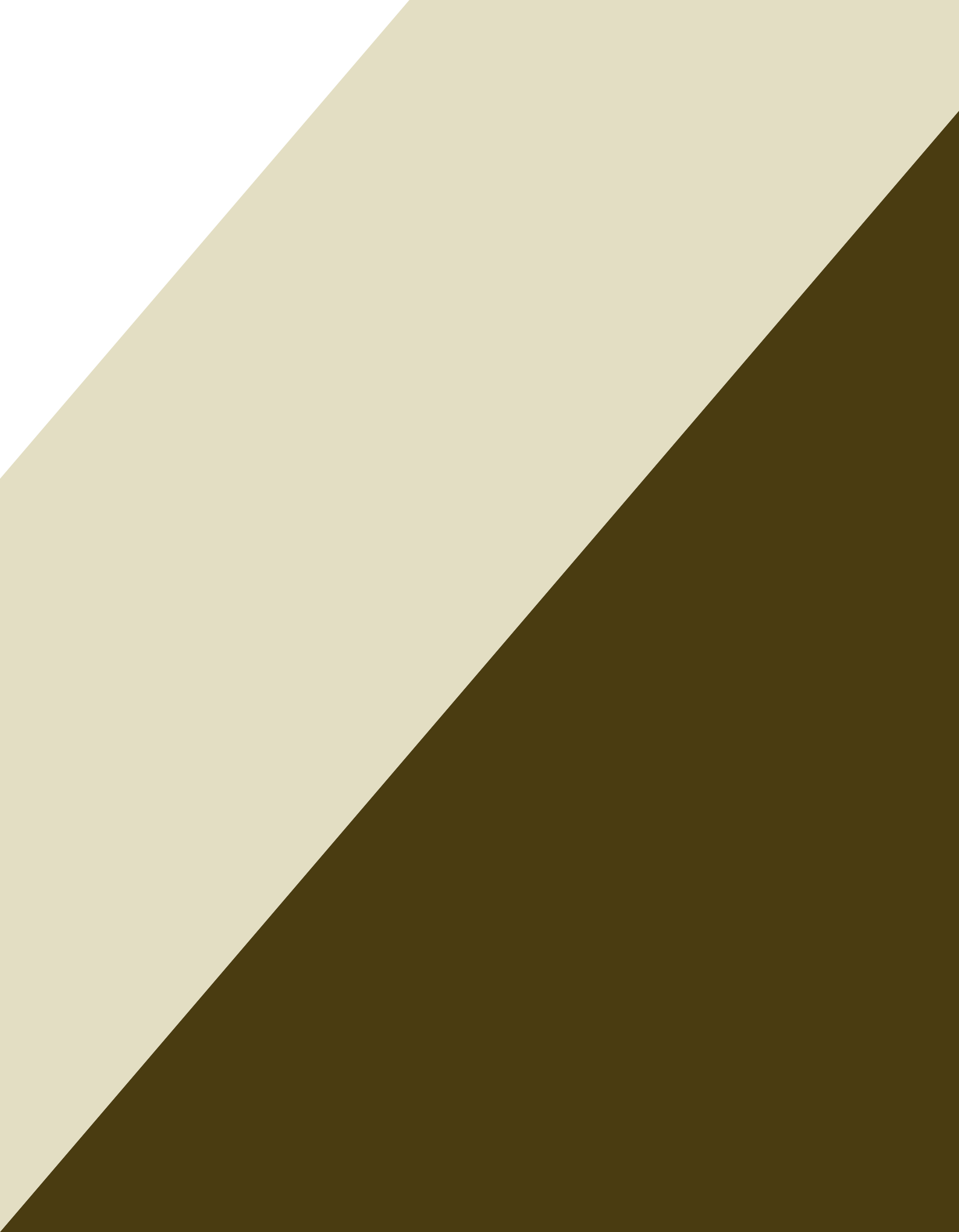
Similares restricciones se adoptarán en el caso de actividades ilegales, como el blanqueo de capitales, la financiación del terrorismo, la evasión fiscal, el fraude o la corrupción.

La Dirección de Control Interno de Riesgos es la responsable de llevar a cabo un control trimestral para comprobar que no se formalizan operaciones con clientes que desarrollan estas actividades. En 2015 Bankia no ha detectado operaciones que entraran en conflicto con estas políticas, lo cual sugiere que cualquier proyecto potencialmente comprometido es descartado antes de entrar en el circuito formal de decisiones de financiación.

*EN 2015 BANKIA NO HA DETECTADO OPERACIONES QUE ENTRARAN EN CONFLICTO CON ESTAS POLÍTICAS, LO CUAL SUGIERE QUE CUALQUIER PROYECTO POTENCIALMENTE COMPROMETIDO ES DESCARTADO ANTES DE ENTRAR EN EL CIRCUITO FORMAL DE DECISIONES DE FINANCIACIÓN*







# INDICADORES GRI G4

## ALCANCE Y REVISIÓN EXTERNA DE LA INFORMACIÓN EXTRAFINANCIERA

G4-18

El alcance de la información extrafinanciera revisada de forma independiente en este informe tiene como referencia la guía G4 en su opción Comprehensive y el suplemento financiero de GRI (Global Reporting Initiative). Esta guía incluye un conjunto de principios e indicadores que tienen como finalidad definir el alcance y la cobertura del contenido de la información extrafinanciera, así como garantizar la calidad de la información divulgada. Además en la elaboración del Informe se ha considerado el cumplimiento de los principios establecidos en la norma AA1000 APS (2008) emitida por Accountability.

Para la elaboración de esta memoria Bankia ha realizado, a través de un experto independiente, un exhaustivo estudio de materialidad para realizar distintos tipos de consulta a sus grupos de interés e identificar los asuntos relevantes que son indispensables tratar en este informe. A continuación de este apartado se presenta el índice GRI (G4 Content Index).

Bankia tiene presentes, a lo largo de todo el proceso de recopilación y presentación de la información, los principios de equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad, necesarios para garantizar la calidad de la información contenida en el presente informe. El trabajo ha sido realizado por un revisor independiente (EY), misma sociedad que audita las Cuentas Anuales Consolidadas. El Comité de Auditoría y Cumplimiento es el encargado de asegurar la independencia del externo. La información revisada abarca las actividades financieras llevadas a cabo por el Grupo Bankia. Para aquellos indicadores en los que el perímetro es diferente, se especifica en la tabla de indicadores GRI. Las técnicas de medición y cálculo de datos, así como las estimaciones aplicadas, se explican en las tablas o en los capítulos correspondientes del informe para facilitar su comprensión, en el caso de que se haya considerado necesaria tal aclaración.

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>					
<b>G4-1</b>	Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupe el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión	•	*	✓	Pág. 04-05
<b>G4-2</b>	Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades	•	*	✓	Pág. 10-29 Pág. 46-73 Pág. 162-181
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
<b>G4-3</b>	Nombre de la organización	•	*	✓	Bankia S.A.
<b>G4-4</b>	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización	•	*	✓	Pág. 22 - 29 Pág. 98 - 135
<b>G4-5</b>	Lugar donde se encuentra la sede de la organización	•	*	✓	Pintor Sorolla, nº 8 (46002 Valencia)
<b>G4-6</b>	Indique en cuántos países opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria	•	*	✓	Pág. 22 - 29
<b>G4-7</b>	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	•	*	✓	Bankia se halla inscrito en el registro mercantil de Valencia, Tomo 9.341, libro 6.623, Folio 104, Hoja V-17.274. Es una entidad de crédito sujeta a la supervisión del Banco de España, y está inscrito en el Registro Administrativo del Banco de España, con el Código B.E.número: 2038 Código BIC: CAHMESMMXXX.
<b>G4-8</b>	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	•	*	✓	Pág. 22 - 29 Pág. 98 - 135
<b>G4-9</b>	Determine la escala de la organización, indicando: a. Número de empleados b. Número de operaciones c. Ventas netas (para las organizaciones del sector privado) o ingresos netos (para las organizaciones del sector público) d. Capitalización, desglosada en términos de deuda y patrimonio (para las organizaciones del sector privado) e. Cantidad de productos o servicios que se ofrecen	•	*	✓	Datos relevantes
<b>G4-10</b>	a. Número de empleados por contrato laboral y sexo b. Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo c. Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores contratados y sexo d. Tamaño de la plantilla por región y sexo e. Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente, o bien personas que no son empleados ni trabajadores externos, tales como los empleados y los trabajadores subcontratados de los contratistas f. Comuniquen todo cambio significativo en el número de trabajadores	•		✓	Pág 36 - 45

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	•		✓	100%
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización	•	*	✓	148 - 151
G4-13	Comuníquese todo 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	•		✓	Pág. 37 Pág. 76-87
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	•		✓	Pág. 162-181
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado	•		✓	Pág. 18-19 Pág. 159
G4-16	Elabore una lista con las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece	•		✓	Pág. 18-19 Pág. 159

## ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA

G4-17	Entidades del Grupo: a. Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes b. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria	•	*	✓ Pág. 197	Nota 15.1 de las cuentas anuales. Página 102
G4-18	a. Describa el proceso que se ha seguido para determinar el Contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto b. Explique cómo ha aplicado la organización los Principios de elaboración de memorias para determinar el contenido de la memoria	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 183
G4-19	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 15
G4-20	Indique la Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 14
G4-21	Indique la Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 14
G4-22	Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada de memorias anteriores y sus causas.	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 155 Pág. 158
G4-23	Señale todo cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores	•		✓ Pág. 197	No se han producido cambios significativos en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración, salvo lo mencionado en G4-22

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>					
<b>G4-24</b>	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 12
<b>G4-25</b>	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 12-16
<b>G4-26</b>	Describa el enfoque de la organización sobre la Participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 13
<b>G4-27</b>	Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave	•	*	✓ Pág. 197	Pág. 15
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>					
<b>G4-28</b>	Periodo objeto de la memoria	•		✓	Año 2015
<b>G4-29</b>	Fecha de la última memoria	•		✓	Año 2015. Informe Año II
<b>G4-30</b>	Ciclo de presentación de memorias	•		✓	Anual
<b>G4-31</b>	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido de la memoria	•		✓	bankiacomunicación@bankia.com
<b>G4-32</b>	Opción de conformidad e informe de verificación del contenido de la memoria	•		✓	Pág. 197
<b>G4-33</b>	Políticas de verificación e involucración de la alta dirección	•		✓	Aprobación del contenido de sostenibilidad del Informe Año III por el Consejo de Administración Revisión externa independiente realizada por E&Y
<b>GOBIERNO</b>					
<b>G4-34</b>	Describa la estructura de gobierno de la organización, sin olvidar los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales	•	*	✓	Pág. 20-21 Pág. 74-79
<b>G4-35</b>	Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social	•	*	✓	Pág. 17 Pág. 77-79
<b>G4-36</b>	Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno	•	*	✓	Pág. 17 Pág. 77-79



INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
G4-37	Describe 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, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno	•	*	✓	Pág. 13 Pág. 17 Pág. 77-79
G4-38	Describe la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités: a. ejecutivos y no ejecutivos b. independencia c. antigüedad en el ejercicio en el órgano de gobierno d. número de otros puestos y actividades significativos, y naturaleza de tales actividades e. sexo f. miembros de grupos sociales con representación insuficiente g. competencias relacionadas con los efectos económicos, ambientales y sociales h. representación de grupos de interés	•	*	✓	Pág. 20-21 Pág. 74-79
G4-39	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	•	*	✓	Pág. 77-79
G4-40	Describe 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	•	*	✓	Pág. 78 Pág. 85
G4-41	Describe los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés	•	*	✓	Pág. 83 Pág. 87
G4-42	Describe 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	•	*	✓	Pág. 11 Pág. 17 Pág. 78-79
G4-43	Señale qué medidas se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales	•	*	✓	Pág. 17 Pág. 85
G4-44	Evaluación del Consejo de Administración y medidas adoptadas	•	*	✓	Pág. 85
G4-45	Función del Consejo de Administración sobre riesgos y oportunidades ASG y consultas a grupos de interés	•	*	✓	Pág. 14-17 Pág. 166-167
G4-46	Describe 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	•	*	✓	Pág. 78-79 Pág. 166-167
G4-47	Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social	•	*	✓	Pág. 77-79
G4-48	Indique 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	•	*	✓	Aprobación del contenido de sostenibilidad del Informe Año III es aprobado por el Consejo de Administración
G4-49	Describe el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno	•		✓	Pág. 17 Pág. 166-167

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
G4-50	Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas	•		✓	Pág. 162-181
G4-51	Política de remuneración del Consejo de Administración y la alta dirección	•	*	✓	Pág. 87
G4-52	Describa los procesos para determinar la remuneración. Indique si se recurre a consultores para determinar la remuneración y si estos son independientes de la dirección. Señale cualquier otro tipo de relación que dichos consultores en materia de retribución puedan tener con la organización	•	*	✓	Pág. 86-87
G4-53	Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión	•	*	✓	Pág. 77-78 Pág. 86
G4-54	Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente			✓	No disponible
G4-55	Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente			✓	No disponible
<b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>					
G4-56	Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos	•	*	✓	Pág. 11 Pág. 88-91
G4-57	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento	•	*	✓	Pág. 94
G4-58	Describa 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	•	*	✓	Pág. 94
<b>ECONOMÍA</b>					
G4-EC1	Indique el valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos	•	*	✓	Desglose indicadores EC
G4-EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	•	*	✓	Pág. 152-161 Pág. 176-179
G4-EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones	•	*	✓	Gasto de personal. Nota 36 de las cuentas anuales. Página 141

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>G4-EC4</b>	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno	•	*	✓	Subvenciones a la formación: 1.995.600,15 €
<b>G4-EC5</b>	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	•	*	✓	De acuerdo al Convenio Colectivo, el salario base depende exclusivamente de la categoría profesional
<b>G4-EC6</b>	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones sigficativas	•	*	✓	100% altos directivos con nacionalidad española. Subcapítulo Gobierno Corporativo
<b>G4-EC7</b>	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	•	*	✓	Pág. 138-147
<b>G4-EC8</b>	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	•	*	✓	Pág. 44 Pág. 95 Pág. 139-140 Pág. 179-180 Pág. 148-151
<b>G4-EC9</b>	Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales	•	*	✓	Pág. 148 Pág. 151

## MEDIO AMBIENTE

<b>G4-EN1</b>	Materiales por peso o volumen	•	*	✓	Pág. 155
<b>G4-EN2</b>	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	•	*	✓	Pág. 155
<b>G4-EN3</b>	Consumo energético interno	•	*	✓	Pág. 155
<b>G4-EN4</b>	Consumo energético externo	•	*	✓	Pág. 155
<b>G4-EN5</b>	Intensidad energética	•	*	✓	29,72 GJ / empleado
<b>G4-EN6</b>	Reducción del consumo energético	•	*	✓	Pág. 154, 155
<b>G4-EN7</b>	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	•	*	✓	Pág. 154, 155
<b>G4-EN8</b>	Captación total de agua según la fuente	•	*	✓	Pág. 155
<b>G4-EN9</b>	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	•		✓	Todos los centros de Bankia se encuentran en zonas urbanas, con servicio de aducción y distribución de empresas suministradoras
<b>G4-EN10</b>	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	•		✓	Pág. 155
<b>G4-EN11</b>	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	•		✓	Todos los centros de Bankia se encuentran en zonas urbanas, por lo que no dispone de terrenos adyacentes o ubicados en este tipo de espacios

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>G4-EN12</b>	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	•		✓	Bankia por su actividad no produce impactos en la biodiversidad
<b>G4-EN13</b>	Hábitats protegidos o restaurados	•		✓	No existen
<b>G4-EN14</b>	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	•		✓	Bankia por su actividad no produce impactos en la biodiversidad
<b>G4-EN15</b>	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN16</b>	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN17</b>	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN18</b>	intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	•	*	✓	0,7208 tCO <sub>2e</sub> / mill € Pág. 196
<b>G4-EN19</b>	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN20</b>	Emisiones de sustancias que agotan el ozono	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN21</b>	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> y otras emisiones atmosféricas significativas	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN22</b>	Vertido total de aguas, según su calidad y destino	•	*	✓	Todos los centros de Bankia se encuentran en zonas urbanas, por lo que todos los vertidos de aguas se realizan mediante servicio de alcantarillado. Bankia cuenta con autorización de vertidos para el edificio de Castellana 189 (por volumen)
<b>G4-EN23</b>	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento	•	*	✓	Pág. 156
<b>G4-EN24</b>	Número y volumen totales de los derrames significativos	•	*	✓	Bankia por su actividad no produce derrames significativos
<b>G4-EN25</b>	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	•	*	✓	Bankia no transporta, importa o exporta residuos peligrosos
<b>G4-EN26</b>	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización	•	*	✓	Bankia por su actividad no produce impactos en la biodiversidad
<b>G4-EN27</b>	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	•	*	✓	Pág. 154-155
<b>G4-EN28</b>	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos	•	*	✓	Pág. 156
<b>G4-EN29</b>	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	•	*	✓	No han existido sanciones ambientales significativas. Se consideran así las incluidas en las cuentas anuales, en la nota 1.8 (pág. 12)

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>G4-EN30</b>	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	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN31</b>	Desglose de los gastos y de las inversiones ambientales	•	*	✓	Pág. 152 Pág. 154
<b>G4-EN32</b>	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	•	*	✓	Pág. 148-149
<b>G4-EN33</b>	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto	•	*	✓	No se han identificado impactos ambientales significativos
<b>G4-EN34</b>	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	•	*	✓	No han habido sanciones significativas ambientales

## DESEMPEÑO SOCIAL

<b>G4-LA1</b>	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y religión	•	*	✓	Pág. 43
<b>G4-LA2</b>	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	•	*	✓	Se aplica Convenio Colectivo, no existe diferenciación por este concepto
<b>G4-LA3</b>	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo	•	*	✓	100% de reincorporación conforme Convenio Colectivo y legislación vigente
<b>G4-LA4</b>	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos	•		✓	15 días, según se establece en el Estatuto de los Trabajadores
<b>G4-LA5</b>	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	•		✓	100%
<b>G4-LA6</b>	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	•		✓	Pág.42
<b>G4-LA7</b>	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad	•		✓	Pág.42
<b>G4-LA8</b>	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	•		✓	Pág.42
<b>G4-LA9</b>	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	•	*	✓	Pág.39
<b>G4-LA10</b>	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	•	*	✓	Pág. 37- 41
<b>G4-LA11</b>	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional	•	*	✓	Pág.40-41



INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>G4-LA12</b>	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	•	*	✓	Pág. 43 Pág. 20-21
<b>G4-LA13</b>	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad	•	*	✓	De acuerdo al Convenio Colectivo, el salario base depende exclusivamente de la categoría profesional
<b>G4-LA14</b>	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	•	*	✓	Pág. 148-150
<b>G4-LA15</b>	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto	•	*	✓	No se han identificado impactos significativos en las prácticas laborales de la cadena de suministros
<b>G4-LA16</b>	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	•		✓	Pág. 91

## DERECHOS HUMANOS

<b>G4-HR1</b>	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	•		✓	Pág. 18-19 Pág. 179-181 Pág. 22-21
<b>G4-HR2</b>	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	•		✓	No se imparte formación específica sobre estos temas, más allá relativa a la actividad de Bankia
<b>G4-HR3</b>	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas	•	*	✓	No se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a incidentes de discriminación
<b>G4-HR4</b>	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	•		✓	No se han identificado actividades u operaciones afectadas por este tipo de riesgo
<b>G4-HR5</b>	Identificación de centros y proveedores significativos de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil	•		✓	No se han identificado actividades u operaciones afectadas por este tipo de riesgo
<b>G4-HR6</b>	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	•		✓	No se han identificado actividades u operaciones afectadas por este tipo de riesgo
<b>G4-HR7</b>	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	•		✓	El personal de seguridad es externo, por lo que son de aplicación los controles sobre proveedores
<b>G4-HR8</b>	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas	•		✓	Por el ámbito de su actividad, Bankia no está afectado por este riesgo

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>G4-HR9</b>	Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos	•		✓	Por el ámbito de su actividad, Bankia no ha sido sometido a exámenes o controles de este tipo
<b>G4-HR10</b>	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos	•	*	✓	Pág. 148-149
<b>G4-HR11</b>	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas	•	*	✓	No se han identificado impactos significativos en materia de derechos humanos de la cadena de suministros
<b>G4-HR12</b>	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	•		✓	No se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a violación de derechos humanos
<b>SOCIEDAD</b>					
<b>G4-S01</b>	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local	•	*	✓	Pág 138-147
<b>G4-S02</b>	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales	•		✓	No se han identificado impactos significativos en comunidades locales
<b>G4-S03</b>	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados	•	*	✓	Se realizan auditorías a distancia al 100% de las oficinas mediante un sistema de alertas sobre prevención del fraude y control interno. Pág. 95
<b>G4-S04</b>	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	•	*	✓	Pág. 88 -97
<b>G4-S05</b>	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	•	*	✓	Pág. 91
<b>G4-S06</b>	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	•	*	✓	Pag. 88-90 El Código Ético y de Conducta establece de manera expresa que "en ningún caso podrán realizarse donaciones a partidos políticos, organizaciones sindicales, o a favor de sus representantes"
<b>G4-S07</b>	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas	•	*	✓	No se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a competencia desleal, prácticas monopolísticas o libre competencia
<b>G4-S08</b>	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa	•		✓	No han existido sanciones significativas por incumplimientos de legislación y normativa. Se consideran así las incluidas en las cuentas anuales, en la nota 2.20.2 (pág. 47)

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>G4-S09</b>	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social	•	*	✓	Pág. 148-150
<b>G4-S010</b>	Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro, y medidas adoptadas	•	*	✓	No se han identificado impactos significativos para la sociedad en la cadena de suministros
<b>G4-S011</b>	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	•		✓	No se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a violación de derechos humanos
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>					
<b>G4-PR1</b>	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras	•		✓	Pág. 100-104 Pág. 112-113
<b>G4-PR2</b>	Número de incidentes derivados del incumplimiento de normativa o de códigos voluntarios relativos a impactos de productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados por el tipo de resultado de dichos incidentes	•		✓	Pág. 91 Pág. 104-105
<b>G4-PR3</b>	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	•		✓	La actividad de Bankia no requiere etiquetaje de sus productos y servicios
<b>G4-PR4</b>	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados por el tipo de resultado	•		✓	La actividad de Bankia no implica posibles incumplimientos de este tipo
<b>G4-PR5</b>	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	•	*	✓	Pág. 100-103
<b>G4-PR6</b>	Venta de productos prohibidos o en litigio	•	*	✓	La regulación sectorial impide que Bankia pueda tener productos prohibidos o en litigio en comercialización
<b>G4-PR7</b>	Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a comunicaciones de mercadotecnia, tales como publicidad, promoción, y patrocinio, desglosados por tipo de resultado	•	*	✓	No se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios relativos a comunicaciones, publicidad y patrocinio
<b>G4-PR8</b>	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	•	*	✓	Bankia ha recibido 13 reclamaciones en materia de protección de datos, de las que se han resuelto 8 que han supuesto sanción de 126.000 €
<b>G4-PR9</b>	Coste de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios	•	*	✓	Existe un procedimiento sancionador resuelto por incumplimiento de normativa MIFID que supuso una sanción de un millón de euros. No han existido sanciones significativas por suministro y uso de productos y servicios. Se consideran así las incluidas en las cuentas anuales, en la nota 2.20.2 (pág. 47)

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>ASPECTOS ECONÓMICOS PARA EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS</b>					
<b>Desempeño económico</b>					
<b>G4-EC1</b>	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos	•	*	✓	Tabla adjunta (pág. 196)
<b>ASPECTOS AMBIENTALES PARA EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS</b>					
<b>G4-EN15</b>	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN16</b>	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 3)	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN17</b>	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	•	*	✓	Pág. 158
<b>G4-EN23</b>	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento	•	*	✓	Pág. 156
<b>ASPECTOS DE DERECHOS HUMANOS PARA EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS</b>					
<b>G4-HR1</b>	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	•	*	✓	Pág. 18-19 Pág. 22-29 Pág. 112-113 Pág. 140 Pág. 179-181
<b>ASPECTOS SOCIALES PARA EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS</b>					
<b>Cartera de productos</b>					
<b>FS-6</b>	Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio, según la región, la dimensión (Ej. Microempresas, PYMES, grandes) y el sector de actividad	•	*	✓	Pág. 22-29 Pág. 106-135
<b>FS-7</b>	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio social específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito	•	*	✓	Pág. 106-135
<b>FS-8</b>	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito	•	*	✓	Pág. 106-135
<b>Gestión activa de la propiedad</b>					
<b>FS-10</b>	Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera con las que se ha interactuado en asuntos medioambientales o sociales	•	*	✓	Pág. 14-15 Pág. 160-161 Pág. 176-179
<b>FS-11</b>	Porcentaje de activos sujetos a análisis positivo o negativo medioambiental o social	•	*	✓	Pág. 176-179
<b>Comunidades locales</b>					
<b>FS-13</b>	Accesibilidad en zonas de baja densidad de población o lugares desfavorecidos	•	*	✓	Pág. 22-29
<b>FS-14</b>	Iniciativas para mejorar el acceso a los colectivos	•	*	✓	Pág. 22-29 Pág. 107-108 Pág. 111 Pág. 112-113 Pág. 115-117 Pág. 130 Pág. 179-180 Pág. 140-142
<b>Responsabilidad de los productos y servicios</b>					
<b>DMA G4</b>	Políticas de comercialización justa de productos y servicios financieros (FS-15)	•	*	✓	Pág. 12-14 Pág. 16 Pág. 88-91 Pág. 94-95 Pág. 103-104
<b>DMA G4</b>	Iniciativas para ampliar la cultura financiera desglosadas por líneas de beneficiarios (FS-16)	•	*	✓	Pág. 19 Pág. 141 Pág. 145

**CÁLCULO DEL INDICADOR EC1: GRUPO BANKIA****GRUPO BANKIA 2015**

Margen bruto <sup>(1)</sup>	3.806.183
Resultado neto de operaciones interrumpidas	0
Ganancias en la baja de activos no clasificados como no corrientes en venta	36.936
<b>Valor Económico Generado</b>	<b>3.843.119</b>
Dividendos <sup>(2)</sup>	302.330
Otros gastos de administración	481.126
Gastos de personal	970.507
Impuesto sobre beneficios y tributos <sup>(3)</sup>	450.913
<b>Valor Económico Distribuido</b>	<b>2.204.876</b>
<b>Valor Económico Retenido</b>	<b>1.638.243</b>

(1) Margen bruto más ganancias netas en bajas de activos.

(2) Dividendos correspondientes a la propuesta de distribución de resultados de 2014, 2013 y 2012

(3) Incluye exclusivamente el gasto por "Impuesto sobre Beneficios" y por "Contribuciones y otros impuestos".

**CÁLCULO DEL INDICADOR G4-EN5****INTENSIDAD ENERGÉTICA**

$$\frac{\text{Consumo de energía primaria + Consumo de electricidad}}{\text{Nº empleados}} = \frac{16.182 \text{ GJ} + 379.638 \text{ GJ}}{13.318} = 29,72 \text{ GJ / empleado}$$

**CÁLCULO DEL INDICADOR G4-EN18****INTENSIDAD DE LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO**

$$\frac{\text{Emisiones Alcance 1 + Emisiones Alcance 2}}{\text{Ingresos Bankia, S.A.}^{(1)} \text{ (millones de euros)}} = \frac{3.632,3 + 0}{5.039,426} = 0,7208 \text{ tCO}_2\text{e/mill €}$$

(1) En el denominador del indicador hemos considerado el dato de ingresos de actividad de Bankia,S.A. extraídos de la Cuenta de Resultados de las Cuentas Anuales de Bankia, S.A. (en miles de euros).

CONCEPTO DEL INGRESO	IMPORTE	CUENTAS ANUALES
Intereses y rendimientos asimilados	3.622.819	Nota 27
Rendimiento de instrumentos de capital	52.007	Nota 29
Comisiones percibidas	931.664	Nota 30
Resultado por operaciones financieras	376.220	Nota 32
Otros productos de explotación	33.761	Nota 34
Ganancias (pérdidas) en la baja de activos no clasificados como no corrientes en venta	22.955	Nota 42
Ganancias (pérdidas) de activos no corrientes en venta no clasificados como operaciones interrumpidas	0	Nota 43

# INFORME DE REVISIÓN EXTERNA



Ernst & Young, S.L.  
Torre Picasso  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 Madrid  
España

Tel: 915 727 200  
Fax: 915 727 238  
ey.com

## INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD INCLUIDA EN EL INFORME BFA-BANKIA AÑO III

Al Consejo de Administración de Bankia

### Alcance del trabajo

Hemos llevado a cabo, por encargo de la Dirección de Bankia, la revisión de la información de sostenibilidad contenida en el Informe BFA-Bankia Año III adjunto (en adelante el Informe) y en tabla de indicadores GRI que figura como Anexo. Dicha información ha sido elaborada de acuerdo a lo señalado en:

- La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 4 (G4) y su suplemento sectorial "Financial Services Sector Supplement".
- Los principios recogidos en la Norma AA1000 APS 2008 emitida por AccountAbility (Institute of Social and Ethical AccountAbility).

El perímetro considerado por Bankia para la elaboración del Informe está definido en el capítulo "Indicadores GRI-G4 Alcance y revisión externa de la información extrafinanciera" del Informe adjunto.

La preparación del Informe, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Dirección de Bankia, quien también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

### Criterios

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con:

- La Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE).
- La Norma ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la *International Federation of Accountants (IFAC)*, con un alcance de aseguramiento limitado.
- La Norma AA1000 Assurance Standard 2008 de AccountAbility bajo un encargo de aseguramiento moderado de tipo 2.

### Procedimientos realizados

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección de Responsabilidad Corporativa y a las diversas Unidades de Negocio que han participado en la elaboración del Informe adjunto, y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Entrevistas con los responsables de la elaboración de la información de sostenibilidad, con el propósito de obtener un conocimiento sobre cómo los objetivos y políticas de sostenibilidad son considerados, puestos en práctica e integrados en la estrategia de Bankia.
- Revisión de la adecuación de la estructura y contenidos de la información de sostenibilidad conforme a lo señalado en la Guía G4 de GRI, su suplemento sectorial "Financial Services Sector Supplement" y a los principios de la Norma AA1000 APS 2008.
- Comprobación en base a selecciones muestrales, de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores incluidos en la tabla de indicadores GRI que figura como anexo al Informe y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información. Las pruebas de revisión se han definido a efectos de proporcionar los niveles de aseguramiento indicados.

El alcance de esta revisión es sustancialmente inferior al de un trabajo de seguridad razonable. Por tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Estos procedimientos han sido aplicados sobre la información de sostenibilidad contenida en el Informe y en la tabla de indicadores GRI que figura como Anexo, con el perímetro y alcances indicados anteriormente.

### Independencia

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la *International Federation of Accountants (IFAC)*.

El trabajo ha sido realizado por un equipo de especialistas en sostenibilidad con amplia experiencia en la revisión de este tipo de información.

### Conclusiones

Como resultado de la revisión efectuada sobre la información de sostenibilidad incluida en el Informe y en la tabla de indicadores GRI que figura como Anexo, y con el alcance anteriormente descrito, concluimos que:

- No se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que dicha información no ha sido preparada según la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), versión 4, tal y como se indica en la misma, habiéndose revisado la tabla del índice de contenidos GRI que figura como Anexo.
- No se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el resto de información de sostenibilidad e indicadores revisados contengan errores significativos o que no hayan sido preparados de acuerdo con los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta recogidos en la Norma AA1000 APS (2008) emitida por AccountAbility, tal como se describe en el capítulo del Informe "Quiénes somos".

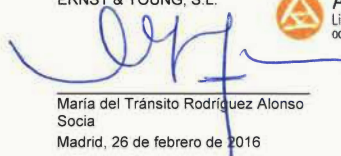
### Recomendaciones

Hemos presentado a la Dirección de Bankia nuestras recomendaciones relativas a las áreas de mejora en relación con la aplicación de los principios de la Norma AA1000 APS (2008). Las recomendaciones más significativas se refieren a:

- **Inclusividad:** Se dispone de mecanismos para la identificación de los grupos de interés. Recomendamos sistematizar el seguimiento de las comunicaciones con los grupos de interés para mejorar su supervisión a lo largo del tiempo.
- **Relevancia:** Se identifican los aspectos significativos a incluir en el Informe. Recomendamos seguir profundizando en el análisis de los asuntos relevantes para la compañía en materia de sostenibilidad con carácter anual.
- **Capacidad de Respuesta:** Se dispone de mecanismos para diseñar, evaluar y comunicar las respuestas a las principales expectativas de los grupos de interés. Recomendamos publicar objetivos en materia de desarrollo sostenible, para cada aspecto material identificado.

Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de Bankia de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo.

ERNST & YOUNG, S.L.



María del Tránsito Rodríguez Alonso  
Socia  
Madrid, 26 de febrero de 2016





**Edición**  
BFA-Bankia

**Fecha de publicación**  
Marzo 2016



Este documento ha sido producido utilizando papel con certificado FSC.

Versión digital en [www.bankia.com](http://www.bankia.com)

# DATOS RELEVANTES

## EN MILLONES DE EUROS

	BFA	VARIACIÓN 2015-2014	GRUPO BANKIA	VARIACIÓN 2015-2014
MARGEN DE INTERESES	2.811	6,8%	2.740	-6,4%
MARGEN BRUTO	5.288	29,6%	3.806	-5,1%
MARGEN DE EXPLOTACIÓN (ANTES DE DOTACIONES)	3.624	55,4%	2.148	-5,2%
BENEFICIO ATRIBUIDO	1.199	934,4%	1.040	39,2%
EFICIENCIA (GASTOS DE EXPLOTACIÓN/MARGEN BRUTO)	31,5%	-11,4 pp	43,6%	0,1 pp
ROA (BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS/ATMS)	0,7%	0,3 pp	0,5%	0,2 pp
ROE (EXCLUIDO EFECTO DE PROVISIÓN POR OPS)	16,8%	9,3pp	10,6%	2,0 pp
ACTIVO TOTAL	213.699	-11,9%	206.970	-11,4%
CRÉDITO A LA CLIENTELA NETO	108.573	-3,6%	110.570	-1,9%
RECURSOS GESTIONADOS DE CLIENTES	155.727	0,2%	155.402	2,1%
VOLUMEN DE NEGOCIO	264.300	-1,4%	265.971	0,4%
RATIO DE MOROSIDAD (*)	10,7%	-2,2 pp	10,8%	-2,1 pp
PROVISIONES	7.942	-17,9%	7.794	-18,2%
COBERTURA DE LA MOROSIDAD	60,6%	2,4 pp	60,0%	2,4 pp
LOAN TO DEPOSITS (*)	103,5%	-2,0 pp	101,9%	-3,6 pp
COMMON EQUITY TIER 1 (CET 1) FULLY LOADED (**)	12,88%	2,5 pp	12,26%	1,7 pp
COMMON EQUITY TIER 1 (CET 1) PHASE IN (**)	14,58%	1,3 pp	13,89%	1,6 pp
NÚMERO DE ACCIONES (MILL.)			11.517	=
COTIZACIÓN CIERRE DE AÑO (EN EUROS)			1,074	-13,2%
CAPITALIZACIÓN			12.370	-13,2%
BENEFICIO POR ACCIÓN (EN EUROS)			0,09	28,6%
NÚMERO DE OFICINAS	1.941	-1,9%	1.941	-1,9%
NÚMERO DE EMPLEADOS	13.572	-5,8%	13.318(***)	-5,7%
VOLUMEN DE NUEVOS CRÉDITOS CONCEDIDOS (EN MILLONES DE EUROS)			16.600	12,5%
ADECUACIONES HIPOTECARIAS (Nº)			12.341	-12,3%
ALQUILERES SOCIALES (Nº)			638	-2,50%
			<b>2015</b>	<b>2014</b>
HORAS FORMATIVAS			774.667	15,74%
DIVERSIDAD: HOMBRES / MUJERES (%)			45,55% / 54,45%	45,87% / 54,13%
CONTRATOS FIJOS			100%	100%
CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA (Gj)			379.638	369.051
ENERGÍA ELÉCTRICA ADQUIRIDA PROCEDENTE DE FUENTES DE ENERGÍA RENOVABLES (ENERGÍA VERDE)			100%	100%
EMISIONES EVITADAS GRACIAS A LA ADQUISICIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE ORIGEN RENOVABLE (T CO <sub>2</sub> )			39.018	36.905
PAPEL USADO QUE ES RECICLADO (DIN A4) (%)			99,78%	99,80%

(\*) En 2015 se excluyen del crédito los saldos con BFA, principalmente por adquisiciones temporales de activos, así como por las cantidades a recuperar de BFA como consecuencia de la asunción por parte de éste del 60% de las contingencias estimadas en los procedimientos asociados a la salida a bolsa de Bankia.

(\*\*) Incluye el beneficio neto del ejercicio que se prevé destinar a reservas.

(\*\*\*) Información relativa a Bankia, S.A.

**Bankia**  
SIGAMOS TRABAJANDO