

.....

# 2016 INFORME ANUAL BANKIA

.....



**Bankia**  
SIGAMOS TRABAJANDO



# ÍNDICE

## **CARTA DEL PRESIDENTE. 04**

## **HITOS. 08**

### **01. QUIÉNES SOMOS. 10**

- 01.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. 12
- 01.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO. 26
- 01.3 ESTRUCTURA Y MAPA DE NEGOCIO. 32
- 01.4 CREACIÓN DE VALOR. 40
- 01.5 ESTRUCTURA ACCIONARIAL. 44
- 01.6 CAPITAL HUMANO. 50

### **02. CUMPLIENDO NUESTROS PLANES. 60**

- 02.1 ENTORNO ECONÓMICO, FINANCIERO Y REGULATORIO. 62
- 02.2 CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA. 68
- 02.3 ESTRATEGIA. 78

### **03. GOBIERNO CORPORATIVO. 80**

- 03.1 EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO. 82
- 03.2 AVANCES EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. 86
- 03.3 CONSEJEROS. 88
- 03.4 INTEGRIDAD CORPORATIVA. 94
- 03.5 CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO. 98

### **04. MODELO DE NEGOCIO. 106**

- 04.1 EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL. 108
- 04.2 BANCA DE PARTICULARES. 114
- 04.3 BANCA DE NEGOCIOS. 126
- 04.4 BANCA PRIVADA. 130
- 04.5 BANCASEGUROS. 132
- 04.6 GESTIÓN DE ACTIVOS. 134
- 04.7 ACTIVOS INMOBILIARIOS. 136
- 04.8 PARTICIPADAS. 138
- 04.9 INNOVACIÓN. 140

### **05. RELACIÓN CON EL ENTORNO. 144**

- 05.1 SOCIEDAD. 146
- 05.2 PROVEEDORES. 156
- 05.3 MEDIOAMBIENTE. 160

### **06. GESTIÓN DEL RIESGO. 168**

- 06.1 UN PILAR ESTRATÉGICO. 170
- 06.2 PERFIL DE RIESGOS. 176
- 06.3 POLÍTICA DE FINANCIACIÓN DE ACTIVIDADES CONTROVERTIDAS. 192

### **07. ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4. 194**

### **08. INFORME DE REVISIÓN EXTERNA. 214**

.....

# CARTA DEL PRESIDENTE.

.....

NUESTRO FOCO ES MANTENER UNA CERCANÍA CONSTANTE CON NUESTRA CLIENTELA. POR AGRADECIMIENTO Y PORQUE ELLOS SON EL FUTURO. SON LA CLAVE DE NUESTRA SOSTENIBILIDAD.

El año 2016 ha venido cargado de enormes retos para el sector bancario. Junto a un entorno de tipos extraordinariamente bajos, las entidades han tenido que enfrentarse a cambios regulatorios y legales, algunos de los cuales se han concentrado en el último trimestre: cambio del impuesto de sociedades, anejo IX, sentencia sobre cláusulas suelo... Todo ello ha requerido un sobreesfuerzo por parte del sistema, que, aunque hoy en día es solvente, afronta todavía dos claros retos: la reputación y la rentabilidad.

En lo que respecta a la mejora de la reputación, estoy convencido de que la realidad del sector es mejor que la imagen que de él se tiene. Pero tenemos que ser capaces de explicar a la sociedad su utilidad. Debemos explicar bien que tener bancos sólidos y rentables es imprescindible para asegurar un crecimiento sostenible de la economía, condición básica para que el empleo aumente y mejore el nivel de vida de los ciudadanos. Y es importante explicar que hoy la banca española compara muy bien en términos de calidad de servicio

con el resto de sistemas europeos. También tenemos que mostrar claramente que los comportamientos de hoy nada tienen que ver con algunos hechos ocurridos en el pasado y cuyas responsabilidades se están depurando en estos tiempos.

El segundo reto del sistema financiero es afrontar un entorno de fuerte presión sobre la rentabilidad, en el que las exigencias sobre el sector son cada vez mayores y en el que la tecnología está cambiando los hábitos de nuestros clientes. También aquí debemos realizar un esfuerzo por explicar bien que la preservación de un sistema financiero sólido pasa por que sea rentable. Si los bancos no ganan dinero, si no tienen una rentabilidad adecuada y no retribuyen correctamente a sus accionistas estarán infracapitalizados y, por tanto, no podrán incrementar el crédito ni contribuir al desarrollo de la economía y la creación de empleo.

Pero, aunque debemos ser conscientes de que todavía 2017 va a ser un año muy difícil para

la banca, creo que por primera vez desde 2012 podemos ver luz al final del túnel. Una luz que vendrá propiciada por un cambio de la política monetaria y una subida de tipos de interés en el medio plazo.

Para Bankia, 2016 ha vuelto a ser un año decisivo desde el punto de vista cualitativo, como ya lo fue 2013. Si aquel fue el año en el que afrontamos nuestra reestructuración, que sirvió de base de los grandes avances posteriores, 2016 ha sido el año del reposicionamiento, el año en el que hemos cambiado la dinámica con nuestros clientes, y en el que los indicadores de percepción han tenido un clarísimo cambio de tendencia.

Siempre he defendido que los periodos de crisis son los que generan diferencias entre competidores y que lo importante de una crisis es cómo se sale de la misma. Por eso, podemos mirar con orgullo estos últimos cinco años de trabajo en Bankia, en los que hemos pasado de un proyecto solvente a uno sostenible. Y, lo más importante, lo hemos hecho guiados por unos principios, por unos valores bien definidos y por un gobierno corporativo profesional e independiente.

El resultado es que hoy somos, dentro de los seis grandes bancos españoles, en sus actividades en nuestro país, la entidad más solvente, eficiente y rentable. Y, desde la ampliación de 2013, el banco con mejor evolución de su acción. Tenemos, además, un modelo que genera capital, financia el crecimiento y reparte dividendos.

Pero todo lo anterior no es garantía de futuro si no seguimos trabajando duro el día a día. Y somos conscientes de que nada de todo ello sería posible sin los clientes. Ellos son nuestra razón de ser. Nuestro foco es mantener una cercanía constante con nuestra clientela. Por agradecimiento y porque ellos son nuestro presente y nuestro futuro.

Por ello, nos hemos centrado en escucharles y tratamos de ofrecerles lo que nos demandan. Los resultados de las primeras iniciativas puestas en marcha en 2016 avalan esta estrategia y es para nosotros una gran satisfacción, pero también una gran responsabilidad. La responsabilidad de una gestión profesional y la responsabilidad de una relación cercana y de absoluta transparencia. Este es, en definitiva, nuestro proyecto, dar la mejor combinación de servicio y precio. Mantenerlo de forma estable no es sencillo, pero contamos con dos palancas fundamentales: la tecnología y las personas.

Con respecto a la tecnología, estamos invirtiendo fuertemente para ser más eficientes y abaratar los procesos, pero sobre todo para hacer la vida más fácil a nuestros clientes. Para que se relacionen con nosotros de la forma que ellos deseen, estamos ofreciendo, junto a los gestores en oficinas, otras alternativas como los gestores remotos o la mejora de nuestra APP y de nuestras web. No podemos olvidar que casi el 40% de los clientes ya eligen relacionarse con nosotros a través de Internet.

Pero la tecnología no es un fin en sí mismo. Solo tiene sentido si sirve para mejorar la

.....

# CARTA DEL PRESIDENTE.

.....

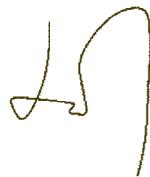
vida de los clientes. Por eso, la nueva realidad digital es un entorno retador, en el que las entidades que sepan aprovechar bien las oportunidades que ofrece serán las que, por un lado, den una respuesta de alta calidad a las relaciones virtuales con sus clientes y, al mismo tiempo, adapten la red tradicional a las nuevas necesidades, convirtiéndose en una fuente de ventajas competitivas.

Pero, en este entorno de creciente digitalización, estoy convencido de que las personas seguirán siendo clave. Los estudios sobre el comportamiento del consumidor bancario nos dicen que su nivel de satisfacción se incrementa de forma radical cuando tiene, en el canal que sea, un interlocutor de referencia en su entidad que, además, pueda mantener con él una relación proactiva. Los bancos excelentes serán aquellos que cuenten con equipos más motivados, más comprometidos, más profesionales y más atentos a las necesidades de los clientes. Por eso, en Bankia ha sido fundamental durante estos últimos años la transformación anímica de los equipos internos, ese plus de motivación que nos ha dado partir de una posición muy complicada e ir superando, una tras otra, todas las dificultades del camino.

Ahora contamos con el balance más sólido de los grandes bancos españoles y, además, cuando miramos al futuro cercano, vemos que este ejercicio 2017 se abren ante nosotros nuevas oportunidades de negocio, con la finalización del plan de reestructuración. Por todo ello, creo que estamos en un momento de claro avance, en el que podemos y debemos aspirar a mayores cuotas.

En Bankia estamos convencidos de ello. Tenemos un banco formado por un equipo muy comprometido y que está preparado para aprovechar las oportunidades del futuro. Un equipo con creciente orgullo de pertenencia, que no solo consigue resultados sino que tiene claro que el cómo -la forma de conseguir esos resultados- es fundamental para la sostenibilidad de un proyecto excelente.

Trabajamos con la aspiración de que cuando un cliente piense en nosotros tenga la imagen de un banco cercano, sencillo y transparente. Para ello, continuaremos escuchando a los clientes, y a la sociedad en general, para dar respuestas a sus necesidades. Respuestas, eso sí, basadas en hechos. Esfuerzo y compromiso, desde luego, no nos van a faltar.



**JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI**  
PRESIDENTE DE BANKIA

.....

TENEMOS UN EQUIPO CON  
CRECIENTE ORGULLO DE  
PERTENENCIA, QUE NO SOLO  
CONSIGUE RESULTADOS,  
SINO QUE TIENE CLARO QUE  
EL CÓMO ES FUNDAMENTAL  
PARA LA SOSTENIBILIDAD DE  
UN PROYECTO EXCELENTE,  
CON LA ASPIRACIÓN DE QUE  
CUANDO UN CLIENTE  
PIENSE EN NOSOTROS  
TENGA LA IMAGEN DE UN  
BANCO CERCANO, SENCILLO  
Y TRANSPARENTE.

.....



# HITOS.

BANKIA FUE EN 2016 EL MÁS SOLVENTE, EFICIENTE Y RENTABLE DE LOS GRANDES BANCOS ESPAÑOLES EN SUS ACTIVIDADES EN ESPAÑA. SUS PROGRESOS EN EL COMPROMISO CON EL CLIENTE Y EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ABREN ADEMÁS AMPLIAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO EN 2017.

RATIO CAPITAL CET1  
(FULLY LOADED)  
**13,02% (+76 PUNTOS BÁSICOS)**  
MUY POR ENCIMA  
DE LAS EXIGENCIAS  
REGULATORIAS

BENEFICIO  
NETO  
**804 MILL.**  
(-22,7%)

DIVIDENDO  
PROPUESTO

**317 MILL. €**  
(+5%)

LA RESPUESTA DE LA ENTIDAD  
A LAS SENTENCIAS DE LAS  
CLÁUSULAS SUELO Y DE LA  
SALIDA A BOLSA CONFIRMA SU  
COMPROMISO CON EL CLIENTE

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE  
LOS CLIENTES PARTICULARES  
**87,3% (+4,9 PUNTOS)** EL MÁS  
ALTO DE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS  
CLIENTES **95% (+3,5 PUNTOS)**  
MÁXIMO HISTÓRICO

S&P GLOBAL Y  
FITCH **MEJORAN**  
EL RATING A  
LARGO PLAZO DE  
BANKIA A GRADO  
DE INVERSIÓN  
(BBB-)

# INVERSIÓN EN ACCIÓN SOCIAL

## **16,7 MILLONES DE EUROS**

RATIO DE EFICIENCIA  
**48,9%**  
EL MEJOR DE LOS GRANDES BANCOS ESPAÑOLES

NÓMINAS Y PENSIONES CAPTADAS  
**172.300 (+6,9%)**

CLIENTES POR INTERNET  
CASI EL **40%** DEL TOTAL



ACTIVOS DUDOSOS CAEN EN  
**1.519 MILL. (-11,7%)**

PLAZO MEDIO DE PAGO A  
**PROVEEDORES**  
**10,45 DÍAS**

---

# 01. QUIÉNES SOMOS.

---

LA FISONOMÍA DE BANKIA SE EXPLICA DESDE MÚLTIPLES ÁNGULOS: SUS PRINCIPIOS, SU ORGANIZACIÓN, SU FORMA DE CREAR VALOR, SU ESTRUCTURA DE PROPIEDAD, Y SU MANERA DE RELACIONARSE CON LOS PROFESIONALES. TODOS ELLOS TIENEN UN DENOMINADOR COMÚN: LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Nº TRABAJADORES  
**13.159**

Nº ACCIONISTAS  
**239.033**

Nº TOTAL DE OFICINAS  
**1.936**

# 01.1

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

BANKIA DEFINE SU VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CON EL OBJETIVO DE EXPLICAR NO SOLO CÓMO HACE LAS COSAS, SINO POR QUÉ. SE CONFIGURA ASÍ UN MODELO DE ACTUACIÓN ÚNICO Y RECONOCIBLE QUE AYUDA A TODOS SUS PROFESIONALES A TRABAJAR JUNTOS Y A GENERAR RELACIONES DE CONFIANZA SÓLIDAS Y ESTABLES.

La visión, misión y valores de Bankia son los ejes principales de su cultura. Sus principios influyen en su estrategia de negocio y su modelo de gestión. Asimismo, determinan su filosofía de trabajo y su forma de relacionarse

tanto internamente en la organización como externamente con todos los grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad en general...).



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



- 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



- PROFESIONALIDAD
- INTEGRIDAD
- COMPROMISO
- CERCANÍA
- ORIENTACIÓN AL LOGRO

## NUESTRO COMPROMISO Y RETOS DE FUTURO

G4-24 G4-25

En febrero de 2016 el Consejo de Administración aprobó el Plan de Gestión Responsable 2016-2018, en cuya elaboración se tomaron en consideración tanto la estrategia de la entidad como la opinión de los distintos grupos de interés. El plan desarrolla de forma concreta, a través de iniciativas y proyectos, los pilares de la política de gestión responsable de la entidad.

El Plan de Gestión Responsable se apoya en dos ejes fundamentales: la escucha y el diálogo con los grupos de interés, y la supervisión continua y la evaluación de las acciones que en él se contemplan. El plan tiene una serie de proyectos y objetivos anuales que se siguen a través de un cuadro de mando que se actualiza de forma trimestral y se presenta al Consejo de Administración. Las principales líneas en las que Bankia trabajó en 2016 y el grado de cumplimiento de los proyectos son:

EL PLAN DE GESTIÓN  
RESPONSABLE 2016-2018  
FUE APROBADO POR  
EL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN  
EN FEBRERO DE 2016.

# 01.1

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

- Objetivo cumplido ●
- Objetivo en desarrollo ●
- Objetivo no logrado ●

G4-24



Fomentar una cultura de transparencia e integridad que garantice los intereses de todos los grupos de interés.

### HITOS DE 2016

Creación de una Comisión Delegada de Gestión Responsable. ●

Definición e implantación del mapa de riesgos extrafinancieros (reputacionales). ●

Formación y sensibilización en materia de gestión responsable al Consejo de Administración. ●



Relaciones íntegras y adaptadas a las necesidades reales de los clientes. En Bankia, el cliente es el mayor activo y, por ello, ofrecerle un alto grado de profesionalidad y un servicio de calidad es objetivo fundamental.

Impulso a la educación financiera. ●

Definición de un decálogo de comercialización responsable. ●



Trabajar y avanzar bajo un proyecto común en el que la cultura de gestión responsable impregne cada aspecto del negocio y donde el éxito de Bankia sea el éxito de todos.

Definición y aprobación del Plan de Igualdad. ●

Evaluación de la vinculación del equipo con los valores. ●



Todas las iniciativas y proyectos relacionados con la gestión responsable de BANKIA son impulsados por el Comité de Gestión Responsable, creado en diciembre de 2014.

G4-24

HITOS DE 2016

**SOCIEDAD**

.....

Escuchar, identificar y apoyar las necesidades reales del entorno. La entidad se propone contribuir a que el crecimiento sea positivo y sostenible para todas las partes implicadas.

.....

- Creación de un centro de investigación y desarrollo de la Formación Profesional Dual.
- Diseño de productos y servicios con foco ambiental y/o social.

**PROVEEDORES**

.....

Extender el compromiso responsable a la cadena de suministro. Bankia trabaja con los proveedores en la aplicación de las mejores prácticas en materia ética, social y ambiental y para establecer relaciones a largo plazo.

.....

- Renovación de la certificación de Compras UNE 15896.
- Elaboración del mapa de riesgos en la cadena de suministro.
- Celebración de jornadas de sensibilización a proveedores en materia ética, social y ambiental.

**MEDIOAMBIENTE**

.....

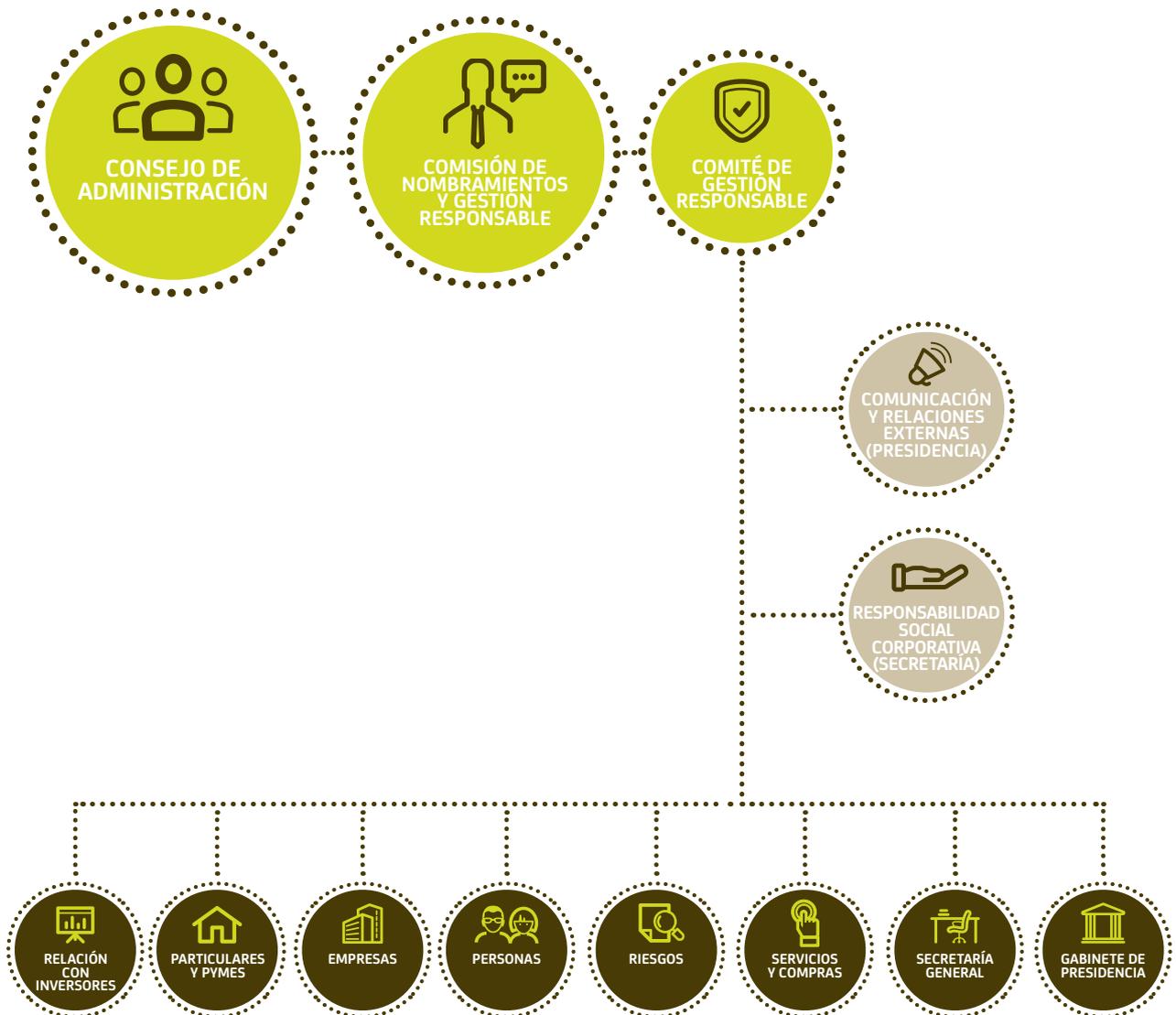
Respetar el entorno y asumir los impactos derivados de la actividad. Trabajar por reducir la huella ambiental del banco y promover actitudes responsables entre profesionales, proveedores y clientes.

.....

- Desarrollo de programas de sensibilización ambiental para profesionales
- Adquisición del 100% de energía eléctrica generada a partir de fuentes de energía renovables.

# 01.1

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.



## RESPONSABILIDAD, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

El Consejo de Administración es el órgano responsable en última instancia de la Responsabilidad Social Corporativa de Bankia. En diciembre de 2015, la Comisión de Nombramientos amplió sus competencias para ocuparse de la gestión de la política en esta materia y pasó a denominarse Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable. Formada por cuatro consejeros independientes, la comisión revisa y evalúa la política y las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa del banco y supervisa los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

Todas las iniciativas y proyectos relacionados con la gestión responsable de Bankia son impulsados por el Comité de Gestión Responsable, creado en diciembre de 2014. El Comité lo forman directivos de las distintas agrupaciones del banco que se relacionan de una manera directa con los grupos de interés. La presidencia la asume la Dirección General Adjunta de Comunicación y Relaciones Externas, que a su vez es invitada permanente en las reuniones del Consejo de Administración. La Secretaría del Comité corresponde a la Dirección de Responsabilidad Social Corporativa, que se ocupa de la investigación, propuesta, coordinación e impulso del debate interno sobre la gestión responsable de Bankia.

## ESCUCHA ACTIVA PARA MEJORAR

G4-24 G4-25 G4-26

Bankia realizó en 2016 un nuevo análisis de materialidad (el anterior se hizo en 2014) para conocer de primera mano las expectativas y percepciones de los grupos de interés más relevantes. Para ello, realizó una consulta interna (directivos y red comercial) y externa (accionistas, clientes particulares y de empresa, expertos, reguladores, organismos de referencia, proveedores, analistas) a través de entrevistas personales y telefónicas, sesiones de *focus group* y encuestas.

## EN OCTUBRE DE 2016, EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN APROBÓ LA POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS DE BANKIA

El estudio permite observar la brecha entre el desempeño percibido y el desempeño real, facilitando así la identificación de una serie de claves que servirán de base a las próximas iniciativas y proyectos de Bankia, en línea con los comportamientos esperados por los grupos de interés.

### PRINCIPALES FASES DEL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD



Conjuntamente, la entidad trabajó para incorporar el resultado de este ejercicio de escucha activa a los procesos de toma de decisiones de Bankia. La interlocución con cada uno de ellos se apoya en la transparencia informativa (conocimiento del presente y futuro de Bankia), la participación y el diálogo (comunicación permanente y bidireccional) y el beneficio mutuo (desarrollo y progreso equilibrado, no solo económico).

# 01.1

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

### CANALES DE DIÁLOGO G4-26



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



ACCIONISTAS  
E INVERSO-  
RES

- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
- RED COMERCIAL
- ROAD SHOWS
- CONFERENCIAS INTERNACIONALES
- OFICINA DEL ACCIONISTA
- PÁGINAS WEB CORPORATIVAS

- BOLETÍN DE INFORMACIÓN A ACCIONISTAS E INVERSORES



EMPLEADOS

- GESTORES DE PERSONAS
- INTRANET
- FOROS ONLINE
- FOCUS GROUP
- REVISTA BANKIA ONLINE
- NEWSLETTER SEMANAL BANKIA EN 30 SEGUNDOS

- LINEA PERSONAS DE RRHH
- JORNADAS Y SEMINARIOS
- PÁGINAS WEB CORPORATIVAS
- CANAL CONFIDENCIAL DE DENUNCIAS



PROVEE-  
DORES

- PORTAL DEL PROVEEDOR
- SERVICIO DE ATENCIÓN AL PROVEEDOR
- GESTOR ESPECIALIZADO EN PROVEEDORES ESTRATÉGICOS
- ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN
- PÁGINAS WEB CORPORATIVAS
- CANAL CONFIDENCIAL DE DENUNCIAS



SOCIEDAD

- RED COMERCIAL
- BOLETÍN MENSUAL BANKIA ACTUALIDAD
- BUZÓN RSE
- PORTAL DEL VOLUNTARIADO
- REDES SOCIALES

- WEB [WWW.ENACCION.BANKIA.COM](http://WWW.ENACCION.BANKIA.COM)
- PÁGINAS WEB CORPORATIVAS
- INFORME ANUAL
- BLOG DE BANKIA
- WEB [WWW.BANKIAESTUDIOS.COM](http://WWW.BANKIAESTUDIOS.COM)



ÓRGANOS DE  
GOBIERNO

- JORNADAS DE TRABAJO INTERNAS Y EXTERNAS
- REUNIONES CON EMPLEADOS
- CORREOS ELECTRÓNICOS DEL PRESIDENTE
- BLOG DEL CONSEJERO

El estudio de materialidad, que se elaboró con la colaboración de una entidad independiente, amplió el ámbito de investigación respecto al realizado en 2014.

## IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES



El estudio de materialidad, que se elaboró con la colaboración de una entidad independiente, amplió el ámbito de investigación respecto al realizado en 2014. Las consultas se realizaron con un doble objetivo:

- Definir el contenido del Informe Anual de la entidad y priorizar así las necesidades

de información de los distintos grupos de interés.

- Identificar aquellos temas que son particularmente relevantes y, por tanto, deben guiar la estrategia de gestión responsable (ver Matriz de materialidad).

Adicionalmente, la consulta del análisis de materialidad sirvió para conocer la opinión de los grupos de interés sobre potenciales eventos de riesgo para la imagen del banco, con el fin de mejorar la gestión del riesgo reputacional.

### IMPORTANCIA DE LOS ASUNTOS MATERIALES PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

Transparencia en la información sobre productos

Servicio de atención al cliente

Situación financiera de Bankia (solventia / fortaleza económica)

Ética en la gestión financiera

Política comercial (comisiones, oferta de productos y las ayudas, etc...)

Cultura corporativa: misión, visión, valores y Código Ético y de Conducta

Retorno social: estado de situación de la devolución de las ayudas

Mecanismos de diálogo con los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, sociedad, etc.)

Compromiso y contribución social

Estrategia empresarial de Bankia

Gobierno corporativo (composición, funciones, calidad de gestión, evaluación y control)

Gestión del desarrollo de las personas

Procesos comerciales responsables

Gestión de proveedores

Gestión responsable de los profesionales (igualdad, conciliación, diversidad, etc.)

Cultura y desempeño responsable (políticas, mecanismos, etc.)

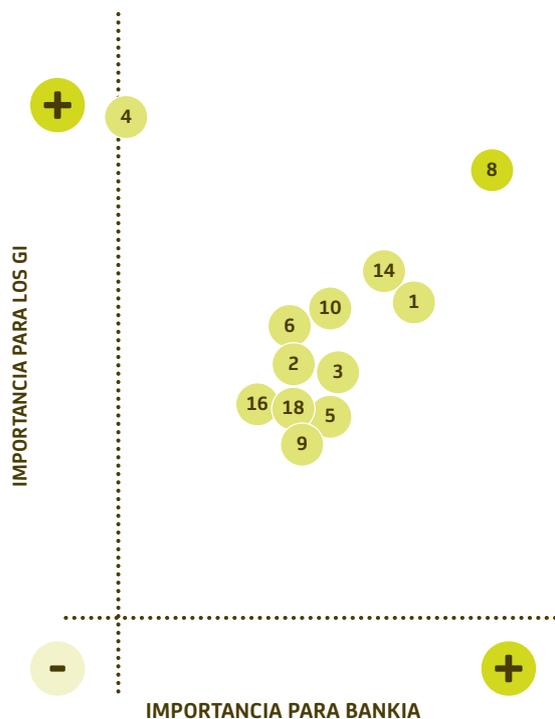
Estrategia de digitalización

# 01.1

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

### MATRIZ DE MATERIALIDAD

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



#### ASUNTOS DE MAYOR RELEVANCIA\*

- 8 Transparencia en la información sobre productos
- 1 Implantación de acciones para la recuperación de la confianza de los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores, sociedad)
- 14 Servicio de atención al cliente
- 3 Implantación de buenas prácticas en materia de buen gobierno corporativo
- 10 Modelo de relación responsable con el cliente
- 5 Velar por el cumplimiento de la política de RSC y el despliegue del plan de RSC de Bankia
- 9 Fomento de la participación de los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, sociedad, etc...)
- 2 Despliegue de acciones recogidas en la estrategia de Bankia cuyo objetivo es ser útil al cliente
- 16 Gestión responsable de los profesionales (desarrollo, conciliación, igualdad, etc...)
- 4 Lucha contra la corrupción y el soborno
- 6 Cumplimiento regulatorio
- 18 Compromiso y contribución social

(\*) Relevancia alta para los grupos de interés y para Bankia.



# 01.1

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

### ADHESIÓN AL PACTO MUNDIAL

La entidad está adherida al Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas

(ONU). De acuerdo con este compromiso, y en virtud de la relación entre los Principios del Pacto Mundial y los indicadores de *Global Reporting Initiative* (GRI), el presente informe da respuesta a los indicadores de la versión G4 de GRI, en su opción Comprehensive y también cumple la función de informe de progreso.

<p><b>PRINCIPIO</b></p> <p><b>1</b></p>	<p>LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR Y RESPETAR LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS FUNDAMENTALES, RECONOCIDOS INTERNACIONALMENTE, DENTRO DE SU ÁMBITO DE INFLUENCIA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Gestión Responsable 2016-2018</li> <li>• Código Ético y de Conducta</li> <li>• Modelo de Negocio</li> <li>• Gestión global del riesgo</li> <li>• Riesgo ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo social</li> <li>Financiación de sectores controvertidos</li> <li>Sociedad</li> </ul>
<p><b>PRINCIPIO</b></p> <p><b>2</b></p>	<p>LAS EMPRESAS DEBEN ASEGURARSE DE QUE NO SON CÓMPlices EN LA VULNERACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Gestión Responsable 2016-2018</li> <li>• Código Ético y de Conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Negocio</li> <li>Relación con el entorno</li> <li>Financiación de sectores controvertidos</li> </ul>
<p><b>PRINCIPIO</b></p> <p><b>3</b></p>	<p>LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR LA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO EFECTIVO DEL DERECHO A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Gestión Responsable 2016-2018</li> <li>• Código Ético y de Conducta</li> </ul>	
<p><b>PRINCIPIO</b></p> <p><b>4</b></p>	<p>LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR LA ELIMINACIÓN DE TODA FORMA DE TRABAJO FORZOSO O REALIZADO BAJO COACCIÓN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Ético y de Conducta</li> </ul>	
<p><b>PRINCIPIO</b></p> <p><b>5</b></p>	<p>LAS EMPRESAS DEBEN APOYAR LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Ético y de Conducta</li> </ul>	



- PRINCIPIO**

**6**

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

  - Plan de Gestión Responsable 2016-2018
  - Código Ético y de Conducta
- PRINCIPIO**

**7**

LAS EMPRESAS DEBEN MANTENER UN ENFOQUE PREVENTIVO QUE FAVOREZCA EL MEDIOAMBIENTE.

  - Plan de Gestión Responsable 2016-2018
  - Código Ético y de Conducta
  - Gestión global del riesgo
  - Riesgo ambiental
- PRINCIPIO**

**8**

LAS EMPRESAS DEBEN FOMENTAR INICIATIVAS QUE PROMUEVAN UNA MAYOR RESPONSABILIDAD AMBIENTAL.

  - Plan de Gestión Responsable 2016-2018
  - Código Ético y de Conducta
  - Relación con el entorno
  - Riesgo ambiental
- PRINCIPIO**

**9**

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

  - Plan de Gestión Responsable 2016-2018
  - Código Ético y de Conducta
  - Relación con el entorno
  - Riesgo ambiental
- PRINCIPIO**

**10**

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

  - Plan de Gestión Responsable 2016-2018
  - Código Ético y de Conducta
  - Gobierno corporativo

# 01.1

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Bankia considera los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptados por la Asamblea de la ONU en septiembre de 2015, como un eje fundamental para su política de gestión

responsable y como consecuencia de ello han sido tomados como referencia en la elaboración del Plan de Gestión Responsable 2016-2018.

En el plan se identifican aquellos objetivos que Bankia apoya en el ámbito de su actividad, dentro de un enfoque responsable y sostenible.

#### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



● PRINCIPIOS PRIORIZADOS EN BANKIA EN EL PLAN DE GESTIÓN RESPONSABLE 2016-2018

El reto inmediato que asume la entidad es identificar los objetivos más vinculados a su actividad y trasladarlos a su modelo de negocio a través de la relación que mantiene con sus grupos de interés y con el entorno sobre el que quiere generar valor. Es así como Bankia escucha a la sociedad más cercana, identifica sus necesidades reales y las apoya.

Por otro lado, la identificación de los asuntos relevantes gracias al análisis de materialidad realizado permite que Bankia pueda concentrar sus esfuerzos en cada uno de los ámbitos en los que el impacto en favorecer el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es mayor. Así, Bankia identifica los indicadores GRI de la Guía G4 que mejor muestran la relación entre el desempeño de Bankia y su resultado en el desarrollo sostenible, para su seguimiento (ver Anexo pág. 209).

## ÍNDICES E INICIATIVAS DE REFERENCIA



En 2016, Bankia fue incorporada al índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI), lo que reconoce a la entidad como una de las empresas más sostenibles del panorama internacional. Solo 27 bancos de todo el mundo (de los que 10 son europeos, incluidos tres españoles) forman parte de este indicador, que evalúa el desempeño de las compañías en aspectos económicos, medioambientales y sociales.

Este índice está diseñado con la finalidad de destacar aquellas organizaciones que integran criterios ASG en sus políticas y gestión de riesgos.



## Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

El DJSI es un índice selectivo del que solo forman parte aquellas compañías que demuestran tener un desempeño sostenible en la gestión a través de evidencias y resultados, incluyendo la rentabilidad como primer filtro de entrada.

Anualmente, Bankia también se somete al cuestionario de Global Climate Change Report, en el que se analiza la estrategia y gestión del cambio climático y en el que, en 2016, se obtuvo una valoración de Leadership A- por la transparencia sobre la gestión del cambio climático, así como por las acciones realizadas para reducir las emisiones de carbono y mitigar los riesgos de negocio derivados del cambio climático.

En diciembre de 2016, Bankia entró también a formar parte del índice FTSE4Good IBEX y el FTSE4Good Index, índice creado en 2001 que incorpora empresas de todo el mundo que cumplen los requisitos exigidos en materia ambiental, social y de gobierno corporativo.

Por otra parte, en 2016 el monitor de reputación corporativa Merco también incorporó a Bankia por primera vez en los últimos años. Su presidente, José Ignacio Goirigolzarri, se situó entre los diez mejores líderes empresariales españoles.

## INICIATIVAS Y FOROS A LOS QUE BANKIA SE ENCUENTRA ADHERIDA



PLAN DE EDUCACIÓN  
FINANCIERA DE LA CNMV  
Y EL BANCO DE ESPAÑA



FUNDACIÓN  
SERES



FORÉTICA



FUNDACIÓN  
ÉTNOR



FUNDACIÓN  
EMPRESA  
Y CLIMA



PLATAFORMA  
SPANSIF



FUNDACIÓN  
LEALTAD



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA  
DE DIRECTIVOS  
DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL

Además, Bankia es empresa líder en el Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad, que es una plataforma de empresas coordinada por Forética que sirve como punto de encuentro empresarial en liderazgo, conocimiento, intercambio y diálogo en esta materia. Dentro

de este marco, Bankia apoyó la presentación del informe elaborado sobre el marco regulatorio en materia de transparencia en Europa, que incide en las implicaciones de la directiva europea sobre divulgación de información no financiera y diversidad.

# 01.2

## ÓRGANOS DE GOBIERNO.

LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE BANKIA REGISTRÓ EN 2016 ALGUNOS CAMBIOS EN SU COMPOSICIÓN Y ORGANIZACIÓN, COMO LA SUSTITUCIÓN DE UN CONSEJERO INDEPENDIENTE, EL NOMBRAMIENTO DE UN NUEVO CONSEJERO INDEPENDIENTE COORDINADOR Y LA AMPLIACIÓN DE COMPETENCIAS DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y GESTIÓN RESPONSABLE.

Los órganos de gobierno de Bankia son:

### LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Es el órgano máximo de decisión en las materias de su competencia que le hayan sido atribuidas legal o estatutariamente, como el nombramiento y la separación de consejeros, la aprobación de las cuentas anuales, la distribución de dividendos o la adquisición o enajenación de activos esenciales y la aprobación de la política de remuneraciones de los consejeros, entre otras.

### 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 la determinación de las políticas y estrategias generales y de la política de gobierno corporativo.

#### EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- 8 CONSEJEROS INDEPENDIENTES
- 3 CONSEJEROS EJECUTIVOS
- 20 REUNIONES EN 2016

**José Ignacio Goirigolzarri Tellaeché**

● Presidente ejecutivo

**José Sevilla Álvarez**

● Consejero delegado

**Joaquín Ayuso García**

● Consejero independiente coordinador

**Antonio Ortega Parra**

● Vocal ejecutivo

**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 Andrés**

● Vocal independiente

**Antonio Greño Hidalgo**

● Vocal independiente

**Álvaro Rengifo Abbad**

● Vocal independiente

**Miguel Crespo Rodríguez**

Secretario no consejero

**Antonio Zafra Jiménez**

Vicesecretario no consejero

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

**COMITÉ DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO**

● 4 CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

● 20 REUNIONES EN 2016

**Antonio Greño Hidalgo**

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 y los sistemas de gestión de riesgos, así como el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva. Propone al Consejo la selección, el nombramiento, la reelección y la sustitución de los auditores de cuentas y mantiene las oportunas relaciones con ellos. Examina y supervisa el cumplimiento de las reglas de gobierno y cumplimiento de la entidad, entre otras responsabilidades.

# 01.2

## ÓRGANOS DE GOBIERNO.

### COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y GESTIÓN RESPONSABLE

**4** CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

**12** REUNIONES EN 2016

**Joaquín Ayuso García**  
Presidente

**Francisco Javier Campo García**

**Fernando Fernández Méndez de Andrés**

**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, conocimientos, capacidad, diversidad y experiencia necesaria en el Consejo de Administración. Define las funciones y aptitudes necesarias de candidatos que deban cubrir vacantes. Evalúa el tiempo y dedicación precisos para que los consejeros puedan desempeñar eficazmente su cometido. Examina y organiza el plan de sucesión en los órganos de gobierno. Asimismo, revisa la política, la estrategia y las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, y evalúa todo lo relativo a los riesgos sociales, medioambientales, políticos y reputacionales de la entidad.

### COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

**4** CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

**9** REUNIONES EN 2016

**Eva Castillo Sanz**  
Presidente

**Joaquín Ayuso García**

**Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo**

**Fernando Fernández Méndez de Andrés**

**Miguel Crespo Rodríguez**  
Secretario

Ostenta competencias 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 Bankia.



## COMISIÓN CONSULTIVA DE RIESGOS

**3** CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

**36** REUNIONES EN 2016

**Francisco Javier Campo García**  
Presidente

**Eva Castillo Sanz**

**Fernando Fernández Méndez de Andés**

**Miguel Crespo Rodríguez**  
Secretario

Asesora al Consejo de Administración sobre la propensión global del riesgo y su estrategia en este ámbito. Vigila la política de precios de los activos y pasivos y presenta al Consejo de Administración las políticas de riesgos. También eleva al Consejo la política de control y gestión de riesgos, 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 de la sociedad.

## COMISIÓN DELEGADA DE RIESGOS

**1** CONSEJERO EJECUTIVO

**3** CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

**42** REUNIONES EN 2016

**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 las decisiones relativas a los riesgos en el ámbito de las facultades delegadas por el Consejo de Administración. Tutela y administra el ejercicio de las delegaciones en los órganos inferiores. Aprueba las operaciones relevantes y define los límites globales del riesgo. Asimismo, informa al Consejo de los riesgos que puedan afectar a la solvencia, a la recurrencia de los resultados, a la operativa o la reputación de la entidad.

## COMITÉ DE DIRECCIÓN

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

# 01.2

## ÓRGANOS DE GOBIERNO.

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

### BANKIA

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE  
JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI

CONSEJERO DELEGADO  
JOSÉ SEVILLA

VOCALES  
ANTONJO ORTEGA  
JOAQUÍN AYUSO  
FCO. JAVIER CAMPO  
EVA CASTILLO  
JORGE COSMEN  
JOSÉ LUIS FEITO  
FERNANDO FERNÁNDEZ  
ANTONIO GREÑO  
ÁLVARO RENGIFO

SECRETARIO  
MIGUEL CRESPO



● ●  
JOSÉ IGNACIO  
GOIRIGOLZARRI  
Presidente Consejo de Administración



●  
ÁLVARO  
RENGIFO



●  
AMALIA  
BLANCO



●  
ANTONIO  
GREÑO



●  
FERNANDO  
SOBRINI



●  
GONZALO  
ALCUBILLA



●  
FRANCISCO JAVIER  
CAMPO

## COMISIONES BANKIA

**COMITÉ DE AUDITORIA Y CUMPLIMIENTO**

PRESIDENTE  
**ANTONIO GREÑO**

VOCALES  
**JOSÉ LUIS FEITO  
JORGE COSMEN  
JOAQUÍN AYUSO**

SECRETARIO  
**MIGUEL CRESPO**

**COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y GESTIÓN RESPONSABLE**

PRESIDENTE  
**JOAQUÍN AYUSO**

VOCALES  
**FCO. JAVIER CAMPO  
ÁLVARO RENGIFO  
FERNANDO FERNÁNDEZ**

SECRETARIO  
**MIGUEL CRESPO**

**COMISIÓN DE RETRIBUCIONES**

PRESIDENTE  
**EVA CASTILLO**

VOCALES  
**JOAQUÍN AYUSO  
JORGE COSMEN  
FERNANDO FERNÁNDEZ**

SECRETARIO  
**MIGUEL CRESPO**

**COMISIÓN DELEGADA DE RIESGOS**

PRESIDENTE  
**JOSÉ SEVILLA**

VOCALES  
**FERNANDO FERNÁNDEZ  
FCO. JAVIER CAMPO  
EVA CASTILLO**

SECRETARIO  
**MIGUEL CRESPO**

**COMISIÓN CONSULTIVA DE RIESGOS**

PRESIDENTE  
**FCO. JAVIER CAMPO**

VOCALES  
**EVA CASTILLO  
FERNANDO FERNÁNDEZ**

SECRETARIO  
**MIGUEL CRESPO**



● ●  
**ANTONIO ORTEGA**



● ●  
**MIGUEL CRESPO**



●  
**EVA CASTILLO**



●  
**FERNANDO FERNÁNDEZ**



●  
**JOAQUÍN AYUSO**  
Lead director



●  
**JORGE COSMEN**



● ●  
**JOSÉ SEVILLA**  
Consejero Delegado



●  
**JOSÉ LUIS FEITO**

# 01.3

## ESTRUCTURA Y MAPA DE NEGOCIO.

BANKIA ES UNA ENTIDAD DE ÁMBITO NACIONAL, CENTRADA EN EL NEGOCIO DE PARTICULARES Y EMPRESAS, Y CON UNA CRECIENTE APUESTA POR LA MULTICANALIDAD. TIENE CASI 2.000 OFICINAS. SUS VOLÚMENES DE NEGOCIO SON ESPECIALMENTE ALTOS EN MADRID Y EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

### CUOTAS DE MERCADO



**6,36%**

Oficinas de particulares<sup>2</sup>



**10,11%**

Crédito a hogares<sup>1</sup>



**9,29%**

Depósitos a hogares<sup>1</sup>



**9,23%**

Facturación tarjetas<sup>2</sup>



**5,30%**

Seguros de riesgo



**7,21%**

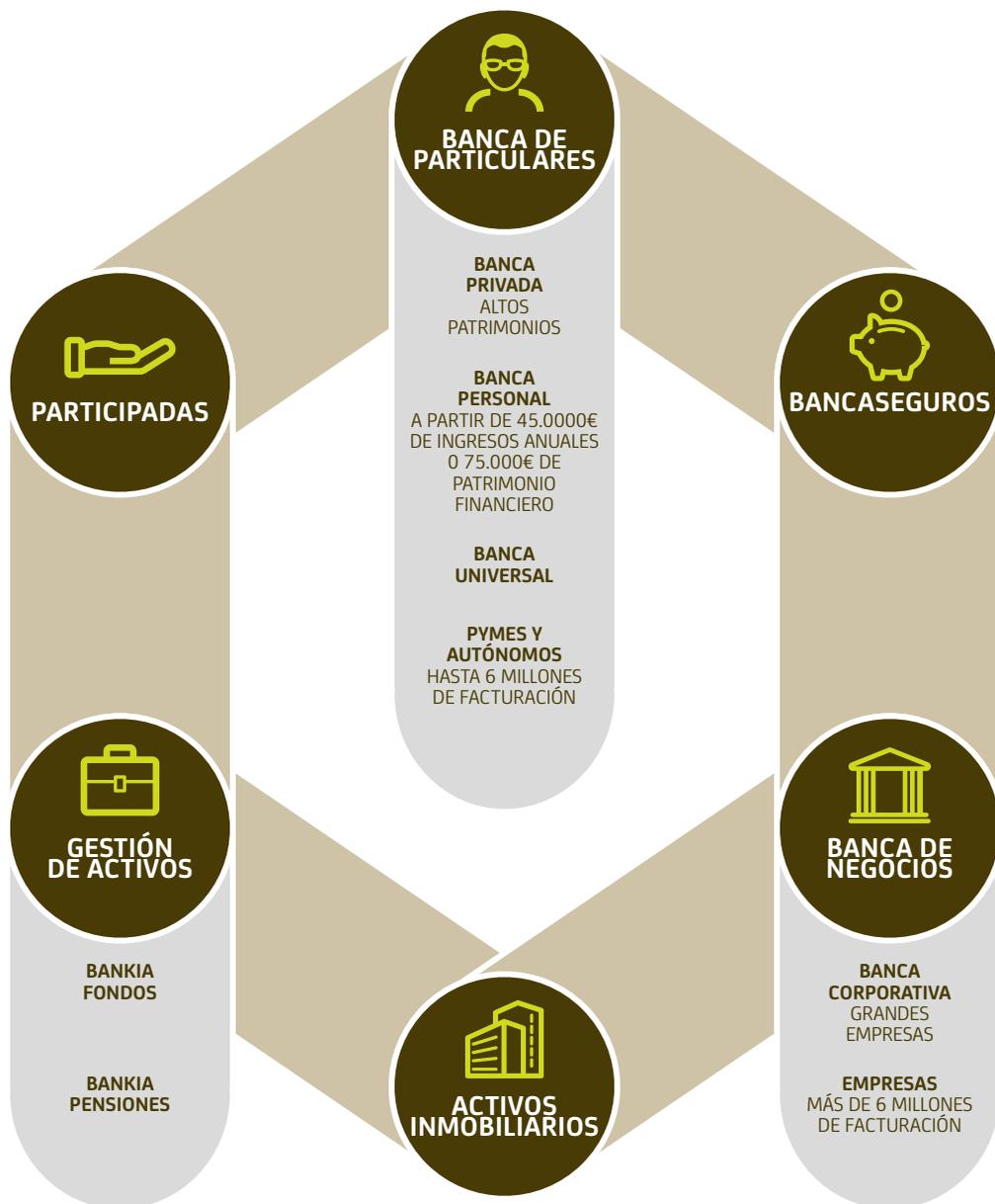
Fondos de pensiones



**5,53%**

Fondos de inversión

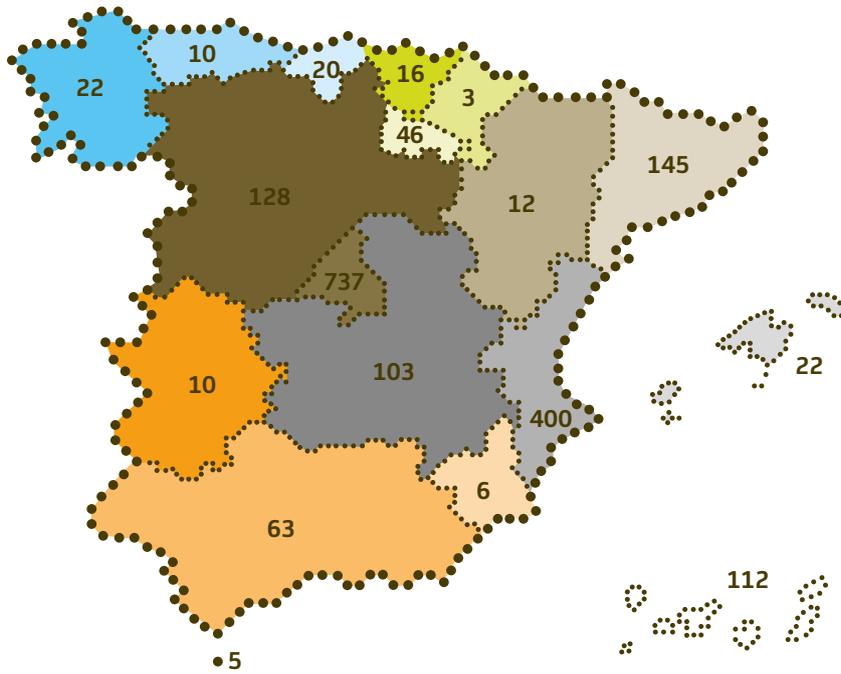
(1) Dato a noviembre 2016.  
(2) Dato a septiembre 2016.



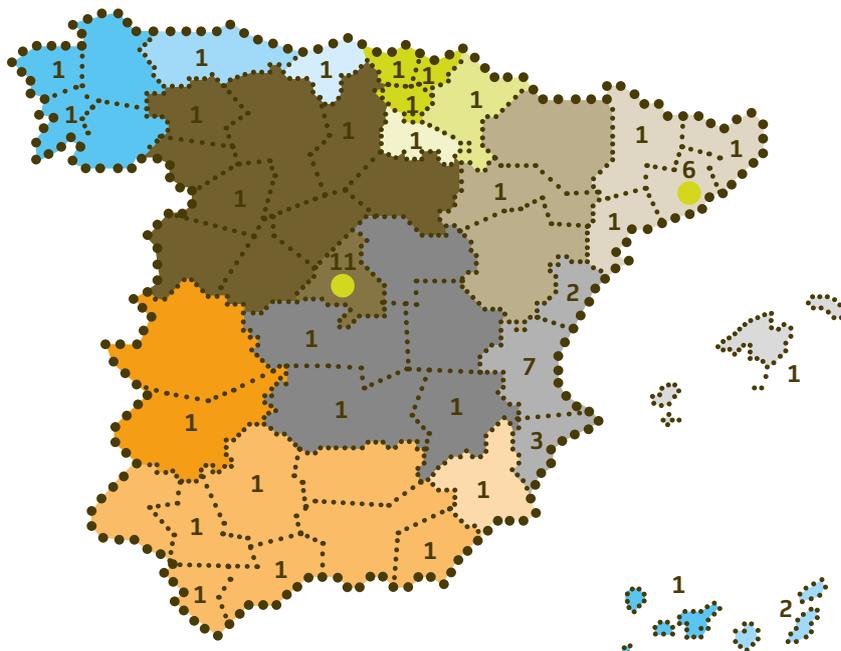
# 01.3

## ESTRUCTURA Y MAPA DE NEGOCIO.

### OFICINAS DE PARTICULARES



### BANCA DE NEGOCIOS



● CENTRO DE BANCA CORPORATIVA



## Nº DE OFICINAS DE PARTICULARES

1.860

Nº TOTAL DE OFICINAS UNIVERSALES (TRADICIONALES)	1.243
Nº TOTAL DE OFICINAS PERIMETRALES	397
Nº TOTAL DE OFICINAS ÁGILES	130
Nº TOTAL DE OFICINAS PLUS+ (ASESORAMIENTO)	52
Nº TOTAL DE CENTROS DE RECUPERACIONES (ESPECIALIZADOS EN MOROSIDAD)	21
Nº TOTAL DE CENTROS DE LIQUIDACIÓN Y RECUPERACIÓN (CLR'S)	14
Nº TOTAL DE OFICINAS DE PROMOTORES	3

## Nº DE OFICINAS DE BANCA DE NEGOCIOS

63

Nº TOTAL DE CENTROS DE EMPRESAS	61
Nº TOTAL DE CENTROS DE BANCA CORPORATIVA	2

## Nº DE OFICINAS DE BANCA PRIVADA

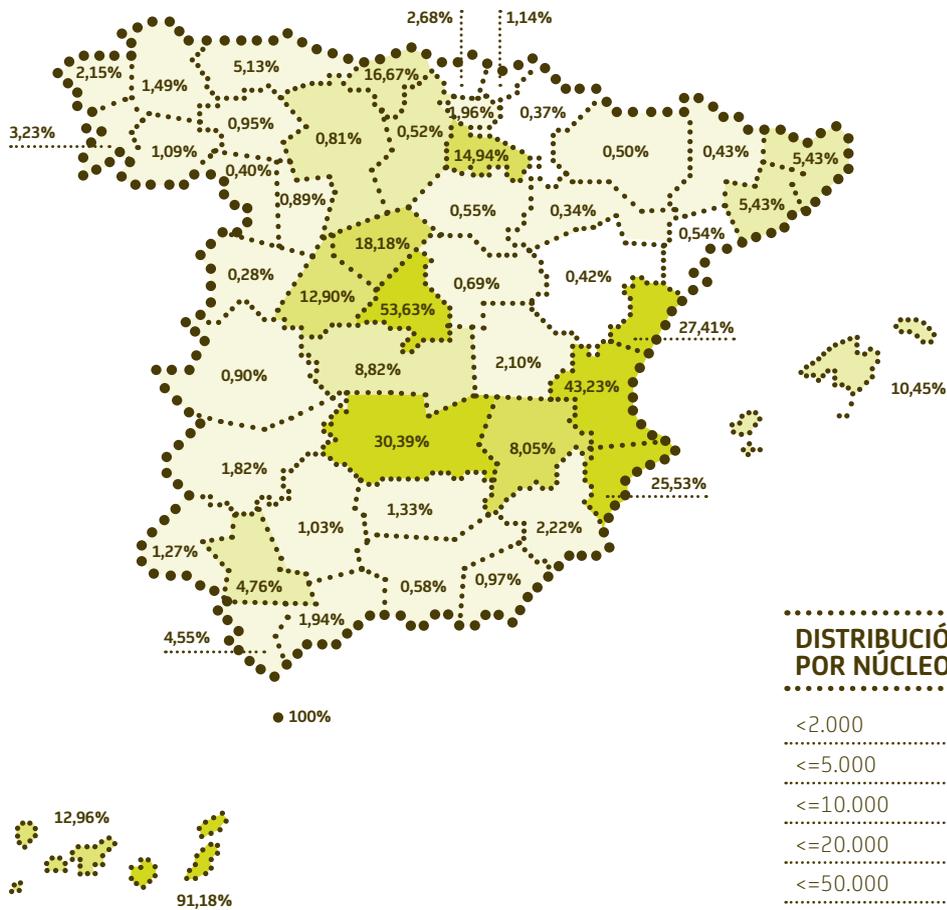
13

BARCELONA	1
MADRID	4
VALENCIA	1
RESTO DE ESPAÑA	7

# 01.3

## ESTRUCTURA Y MAPA DE NEGOCIO.

### PORCENTAJE DE MUNICIPIOS CON OFICINA DE BANKIA



#### DISTRIBUCIÓN LA RED DE OFICINAS POR NÚCLEOS DE POBLACIÓN

<2.000	4,25%
<=5.000	4,68%
<=10.000	6,34%
<=20.000	5,27%
<=50.000	10,91%
<=100.000	11,67%
<=500.000	23,76%
>500.000	33,12%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100,00%</b>



## OFIBUSES



### CASTILLA Y LEÓN

Nº DE OFIBUSES **5**  
MUNICIPIOS DONDE PRESTA SERVICIO **158**

### CASTILLA-LA MANCHA

Nº DE OFIBUSES **1**  
MUNICIPIOS DONDE PRESTA SERVICIO **17**

### COMUNIDAD VALENCIANA

Nº DE OFIBUSES **2**  
MUNICIPIOS DONDE PRESTA SERVICIO **68**

### COMUNIDAD DE MADRID

Nº DE OFIBUSES **1**  
MUNICIPIOS DONDE PRESTA SERVICIO **34**

### LA RIOJA

Nº DE OFIBUSES **2**  
MUNICIPIOS DONDE PRESTA SERVICIO **47**

### TOTAL GENERAL

Nº DE OFIBUSES **11**  
MUNICIPIOS DONDE PRESTA SERVICIO **324**

## NÚMERO DE OFICINAS EN ZONAS POCO POBLADAS

# 284

## Nº TOTAL DE OFIBUSES

# 11

## Nº TOTAL DE MUNICIPIOS DONDE PRESTAN SERVICIO ESTOS OFIBUSES

# 324

# 01.3

## ESTRUCTURA Y MAPA DE NEGOCIO.

CLIENTES MULTICANAL	2.182.450
USUARIOS DE OFICINA INTERNET	1.649.932
USUARIOS DE OFICINA INTERNET EMPRESAS	345.646
USUARIOS DE OFICINA MÓVIL	1.121.779
<b>TRANSACCIONES REALIZADAS POR MULTICANALIDAD</b>	<b>3.044 MILL.</b>



**5.364**

Total cajeros



**4.691**

Cajeros oficinas



**673**

Cajeros desplazados



**3.685**

Renovaciones de cajeros desde diciembre de 2013



**659**

Cajeros nuevos instalados en 2016



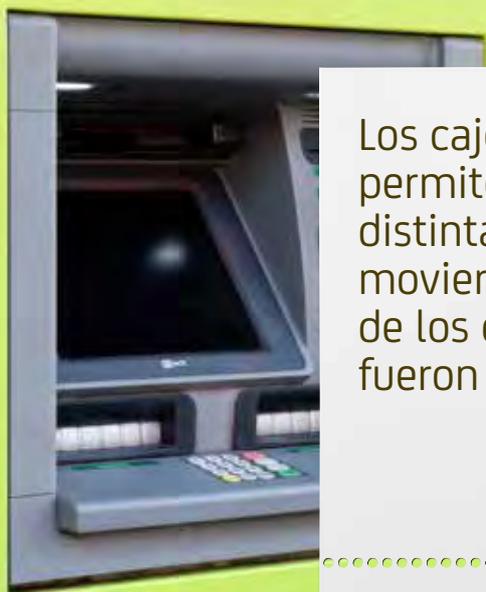
**3.422**

Cajeros adaptados a personas con discapacidad



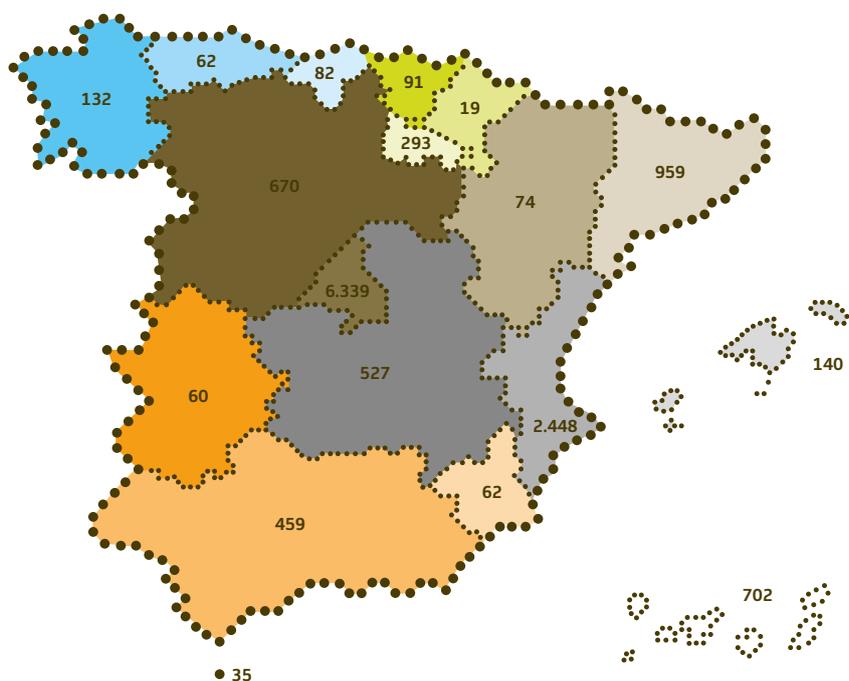
**568**

Número de cajeros en zonas poco pobladas



Los cajeros de BANKIA permiten hacer 53 operaciones distintas. El año pasado movieron 20.362 millones de euros, de los que 4.241 millones de euros fueron ingresos.

## MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PROFESIONALES



ESPAÑA 13.154  
CUBA 2\*  
SHANGHAI 3\*  
**TOTAL 13.159**

\* Oficinas sin actividad bancaria



**13.159**

Número de trabajadores



**44,17**

Edad media (años)



**18,33**

Antigüedad en el grupo (años)



**7.186**

Mujeres



**5.973**

Hombres

# 01.4

## CREACIÓN DE VALOR.

BANKIA CREA VALOR ESTABLE Y A LARGO PLAZO PARA TODOS SUS GRUPOS DE INTERÉS A TRAVÉS DE UN MODELO QUE COMBINA LA UNIVERSALIDAD (SOBRE TODO EN EL SERVICIO A LOS PARTICULARES) Y LA ESPECIALIZACIÓN POR SEGMENTOS (QUE PERMITE ATENDER A LOS CLIENTES SEGÚN SUS NECESIDADES).

La actividad de Bankia tiene como principal objetivo generar valor sostenible, recurrente y orientado al largo plazo. De esta forma, la entidad puede responder a las expectativas de sus grupos de interés, entre los que destacan cuatro:

1. Los accionistas. Sus intereses son prioritarios, sobre todo teniendo en cuenta que la mayoría del capital es propiedad del Estado y, por tanto, el banco se debe primordialmente a los contribuyentes.
2. Los clientes (muchos de ellos, además, accionistas). Solo poniendo al cliente en el centro es posible crear valor de forma estable.
3. La sociedad. El mejor servicio que se puede prestar al conjunto de la sociedad es que Bankia sea una franquicia sólida, eficiente, rentable y que genere valor en el entorno.
4. Los empleados. Ninguno de los objetivos que se plantea el banco es posible sin un

proyecto profesional ilusionante y que comprometa a todas las personas que trabajan en el grupo.

Algunos rasgos de creación de valor de las principales líneas de negocio.

### • Particulares.

Esta área se centra en las personas físicas, bajo un modelo de banca universal. Su principal objetivo es lograr la vinculación y la retención de clientes, mediante la aportación de valor en los productos y servicios, un asesoramiento riguroso y una oferta de calidad. En esta línea de trabajo, Bankia lanzó en 2016 un programa por el que los clientes particulares pueden beneficiarse de la exención de comisiones. El banco también apostó por la financiación al consumo con la concesión de casi 1.500 de euros, un 20% por encima de 2015. La estrategia se desarrolla a través de una estructura de multicanalidad, en la que se complementan los servicios digitales (de creciente demanda, sobre todo a través de



los teléfonos móviles inteligentes) con los que ofrecen las oficinas físicas y los cajeros. Sea cual sea el canal escogido, la filosofía de trabajo es proporcionar a los clientes la mejor experiencia de uso y la plena satisfacción de sus necesidades.

- **Banca Personal y Privada.**

Para los clientes con mayor patrimonio, que demandan asesoramiento financiero y fiscal de primer nivel, el área de Banca Privada ofrece una atención personalizada y muy especializada. Esta división cuenta con un equipo altamente cualificado de gestores de patrimonio que ofrecen un amplio catálogo de productos, en función del perfil de riesgo y objetivos de inversión de cada cliente. La independencia en el asesoramiento es uno de los criterios que más valoran los clientes de la entidad. En 2016, se potenció el asesoramiento y la gestión de carteras, y también se facilitó la operativa a aquellos clientes que desean operar a iniciativa propia. En el segmento de Banca Personal, que se ocupa de los clientes con un patrimonio financiero superior a 75.000 euros, la estrategia de creación de valor se apoya en un contacto continuo con los clientes, para lo que los gestores disponen de funcionalidades específicas en los canales remotos.

- **Pymes y Autónomos.**

Los autónomos son un colectivo prioritario para la generación de valor. Para ellos se lanzó en 2016 un programa que elimina las comisiones y se puso a su disposición productos y servicios

## FINANCIACIÓN AL CONSUMO EN MILLONES DE EUROS

# 1.457

adecuados a sus necesidades. Además, se les facilita asesoramiento personalizado. Por lo que se refiere a microempresas (hasta un millón de euros de facturación anual) y pymes (entre uno y seis millones), Bankia redefinió su modelo de carterización, ampliando la atención especializada, y estableció nuevos programas de financiación preclasificada y preconcedida. El banco está cerca de estos tipos de clientes no solo a través de la red, sino también con su presencia en múltiples eventos organizados especialmente para ellos.

- **Banca de Negocios.**

Las empresas demandan financiación, pero también asesoramiento. La atención a ambas necesidades es el objetivo fundamental de este segmento de negocio. La política comercial combina una disciplina de precios que establece precios mínimos en función del coste de los recursos y del riesgo del cliente

# 01.4

## CREACIÓN DE VALOR.

(valorado mediante modelos internos avanzados aprobados por el Banco de España) y la búsqueda activa de oportunidades de venta cruzada. La especialización en la provisión de productos específicos de mercados de capitales (préstamos sindicados y las comisiones generadas por la actividad, originación de bonos, gestión de derivados, servicios de divisas) constituye otra fuente relevante de aportación de negocio y de ingresos. En el ámbito de cobros y pagos, los mayores avances se produjeron en 2016 en el segmento de los medios de pago (TPV). En cuanto a los productos de financiación, se rediseñaron los procesos de contratación y tramitación de algunos de los principales (cuentas de crédito, avales, descuento comercial), y se incorporaron mejoras en los procesos de comercio exterior.

- **Bancaseguros.**

Este negocio es estratégico dentro de Bankia por su contribución a la generación de ingresos recurrentes y por su elevada vinculación con las necesidades de financiación de los clientes de la entidad y a lo largo del ciclo de vida de particulares y empresas. El área coordina la actividad y el apoyo especializado a la red en lo que se refiere a la comercialización de seguros para particulares (vida, hogar, autos y salud), empresas (comercio, seguros de crédito, responsabilidad civil y multirriesgo empresarial) y seguros de ahorro y previsión (rentas y capitales garantizados).

- **Gestión de activos.**

La gestora de fondos de inversión de Bankia cuenta con un amplio catálogo de productos en todas las categorías (renta

fija, renta variable, mixtos, garantizados, de retorno absoluto, globales, etc.), de forma que cualquiera pueda optar por aquel que mejor se ajuste a sus preferencias de inversión. Los fondos se comercializan a través de la red de oficinas de Bankia, y también de los canales no presenciales. En un contexto económico y político desfavorable, los productos con mayor demanda en 2016 fueron los fondos garantizados. En lo que respecta a los planes de pensiones, la política del banco se basa en el principio de máxima adaptación a las necesidades de cada cliente, ya sea en planes individuales, de empleo o asociados.

- **Activos inmobiliarios.**

Para crear valor también hay que sanear el balance y cumplir con los requerimientos de los reguladores. El grupo tiene en marcha un programa de desinversión de activos inmobiliarios. En 2016, se creó la Dirección de Gestión Inmobiliaria, que concentra las múltiples funciones que desde otros ámbitos se venían desempeñando. De esta forma se ha ganado eficacia y se ha conseguido tener una visión global de la totalidad de la cartera, no solo en el aspecto físico, sino también en cuanto a disponibilidad, limitaciones o cargas soportadas por los inmuebles. La nueva dirección coordina las ventas, independientemente del canal que las prescriba, incluyendo por tanto a la propia red comercial de Bankia, y elabora paquetes de activos susceptibles de ser colocados fuera del circuito minorista.

A photograph of three business professionals in a meeting. On the left, a man in a grey suit is gesturing with his hand. In the center, a man in a tan blazer and blue jeans is holding a clipboard. On the right, a woman in a tan blazer and brown skirt is smiling. A white text box is overlaid on the right side of the image.

Para crear valor también hay que sanear el balance y cumplir con los requerimientos de los reguladores. El grupo tiene en marcha un programa de desinversión de activos inmobiliarios.

# 01.5

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL.

LA ESTRUCTURA ACCIONARIAL DEL BANCO SE MANTUVO ESTABLE. EL NÚMERO DE ACCIONES EMITIDAS PERMANECIÓ CONSTANTE DURANTE 2016 EN MÁS DE 11.517 MILLONES. DE ELLAS, EL 34,1% COTIZABA LIBREMENTE EN EL MERCADO Y EL 65,9% RESTANTE ESTABA EN MANOS DE BFA. A 31 DE DICIEMBRE, BANKIA TENÍA 239.033 ACCIONISTAS.

En 2016 no se registraron cambios en el capital social de Bankia. Al cierre del ejercicio, ascendía a 9.214 millones de euros, representado por 11.517 millones de acciones nominativas, íntegramente suscritas y desembolsadas, con un valor nominal de 0,8 euros por acción y pertenecientes a una única clase y serie.

El número de accionistas era de 239.033, tras registrar una reducción de 196.722 en el año, motivada en su mayor parte por los cambios de titularidad realizados en 2016 como consecuencia de la restitución de su inversión a los accionistas minoristas que acudieron a la salida a Bolsa.

**CAPITAL EN POSESIÓN DE BFA**

**65,9%**

**34,1% FREE-FLOAT**

**NOMINAL DE LAS ACCIONES**

**0,80€**

**0,02625€  
por acción**

**DIVIDENDO PAGADO EN 2016**

**RENTABILIDAD POR DIVIDENDO**

**3,03%**

## DIVIDENDOS 2016

FECHA DE ABONO	FECHA EX-DIVIDENDO	IMPORTE BRUTO	IMPORTE NETO (€)	TIPO	CONCEPTO
31/03/2016	31/03/2016	0,02625	0,0212625	Ordinario	Resultados 2015

## PRINCIPALES ACCIONISTAS POR TIPOLOGÍA DE INVERSOR



● BFA 65,90% ● INSTITUCIONAL RESIDENTES 5,28%  
● INSTITUCIONAL NO RESIDENTES 16,81% ● MINORISTAS 12,00%

PRINCIPALES ACCIONISTAS DE BANKIA POR TIPOLOGÍA DE INVERSOR	%CAPITAL SOCIAL A 31/12/2016	%CAPITAL SOCIAL A 31/12/2015	VARIACIÓN ANUAL (P.P.)	VARIACIÓN ANUAL (%)
BFA	65,90%	64,23%	1,67	2,61%
Institucional español	5,28%	5,27%	0,01	0,14%
Institucional extranjero	16,81%	17,78%	-0,97	-5,43%
Minoristas	12,00%	12,72%	-0,72	-5,62%

# 01.5

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL.

### DIVIDENDO

La Junta General celebrada en Valencia el 15 de marzo de 2016 aprobó el pago de un dividendo en efectivo de 2,625 céntimos de euro brutos por acción con cargo a los beneficios del ejercicio de 2015, un 50% más que la cuantía desembolsada contra los resultados de 2014.

El abono en efectivo se efectuó el día 31 de ese mismo mes entre las acciones con derecho a dividendo en la fecha de pago, por un importe total de 300,7 millones de euros y una ratio de *pay-out* del 29% respecto al beneficio atribuido del Grupo Bankia en 2015.

Fue el segundo dividendo repartido por Bankia desde su creación y permitió continuar con el proceso de devolución de las ayudas públicas recibidas.

### 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. Si desean plantear cualquier asunto relacionado con el orden del día, pueden hacerlo 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 en 2016 fue del 76,70%, correspondiente a un total de 6.586 accionistas.

### CANALES DE COMUNICACIÓN

Hay varios canales que ayudan a materializar el compromiso de diálogo de Bankia con los accionistas y con su comunidad inversora. Todos ellos ofrecen una comunicación abierta, continua y transparente:

- **Página web corporativa.**

Con ella, y sobre todo con su sección Espacio del Accionista, se da cumplimiento a los principios de igualdad y simetría en el acceso a la información. Los contenidos, con versiones en castellano e inglés, se actualizan de forma permanente. Uno de sus apartados más prácticos es la Agenda del Inversor, que informa de las fechas de



BANKIA materializa su compromiso de diálogo con los accionistas y con su comunidad inversora a través de la página web corporativa, del boletín de información periódico, de la Oficina del Accionista, de los mensajes de texto al móvil, de las redes sociales corporativas, de las encuestas de calidad o de la propia red comercial.

publicación de resultados, de la convocatoria de juntas generales, de la celebración de conferencias, del pago de dividendos y de otros acontecimientos relevantes. Facilita también 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. A lo largo de 2016, la página web corporativa fue objeto, entre otras, de las siguientes mejoras:

- Lanzamiento de la sección Escuela de Inversión, con artículos sobre educación financiera.
- Publicación de la política de información, comunicación y contactos con accionistas, inversores y asesores de voto.
- Mejoras en la visualización de la estructura accionarial, el gráfico de consenso de analistas y los destacados de la Agenda del Inversor, así como una presentación más intuitiva y completa de los informes financieros.
- Inclusión de los últimos informes de las agencias de rating y su evolución histórica, y del informe trimestral e histórico de la cartera y cédulas hipotecarias.
- Actualización de la sección de Dividendos.
- **Boletín del servicio de información de accionistas e inversores.**  
Esta publicación digital gratuita se envía periódicamente por correo electrónico a

INVERSORES INSTITUCIONALES DE BANKIA QUE APLICAN POLÍTICAS DE INVERSIÓN RESPONSABLE

**51,11%**

VISITAS AL APARTADO DE ACCIONISTAS E INVERSORES DE LA WEB CORPORATIVA

**177.520**

todos sus suscriptores. Para serlo no hay más que rellenar el formulario que aparece en el Espacio del Accionista. Ofrece los resultados de la entidad, informes financieros, noticias, hechos relevantes, indicadores, estudios y presentaciones, eventos, vídeos, infografías y otros enlaces de interés. También está disponible en la web.

• **Oficina del Accionista.**

Informa a quien lo solicite acerca de la marcha del grupo y de la acción, y sobre las ventajas de ser accionista de Bankia. Durante 2016, respondió 943 llamadas telefónicas y 290 consultas por correo electrónico.

# 01.5

## ESTRUCTURA ACCIONARIAL.

Otros canales habituales de comunicación durante 2016 fueron los mensajes de texto o SMS (se enviaron 102.674 con los resultados trimestrales), las redes sociales corporativas, las encuestas de calidad y la propia red comercial.

*trips* (visitas sobre el terreno) y numerosas visitas individuales, que sirvieron para dar a conocer la evolución de la entidad y sus resultados, resolver dudas y compartir opiniones. Asistieron a ellas 520 inversores institucionales (tanto de renta variable como de renta fija), analistas, gestores y agencias de rating de 296 firmas de 22 países distintos, el 80% de ellas internacionales.

## INVERSORES INSTITUCIONALES

La Dirección de Relación con Inversores y Rating participó durante el año en nueve *road shows*, 14 conferencias internacionales, *field*

Bankia intervino como ponente en tres conferencias financieras ante inversores de ámbito mundial y retransmitió cuatro *webcasts* trimestrales de resultados a través de una plataforma que permite plantear cuestiones en directo.



290

Consultas por correo electrónico a través de la Oficina del Accionista.



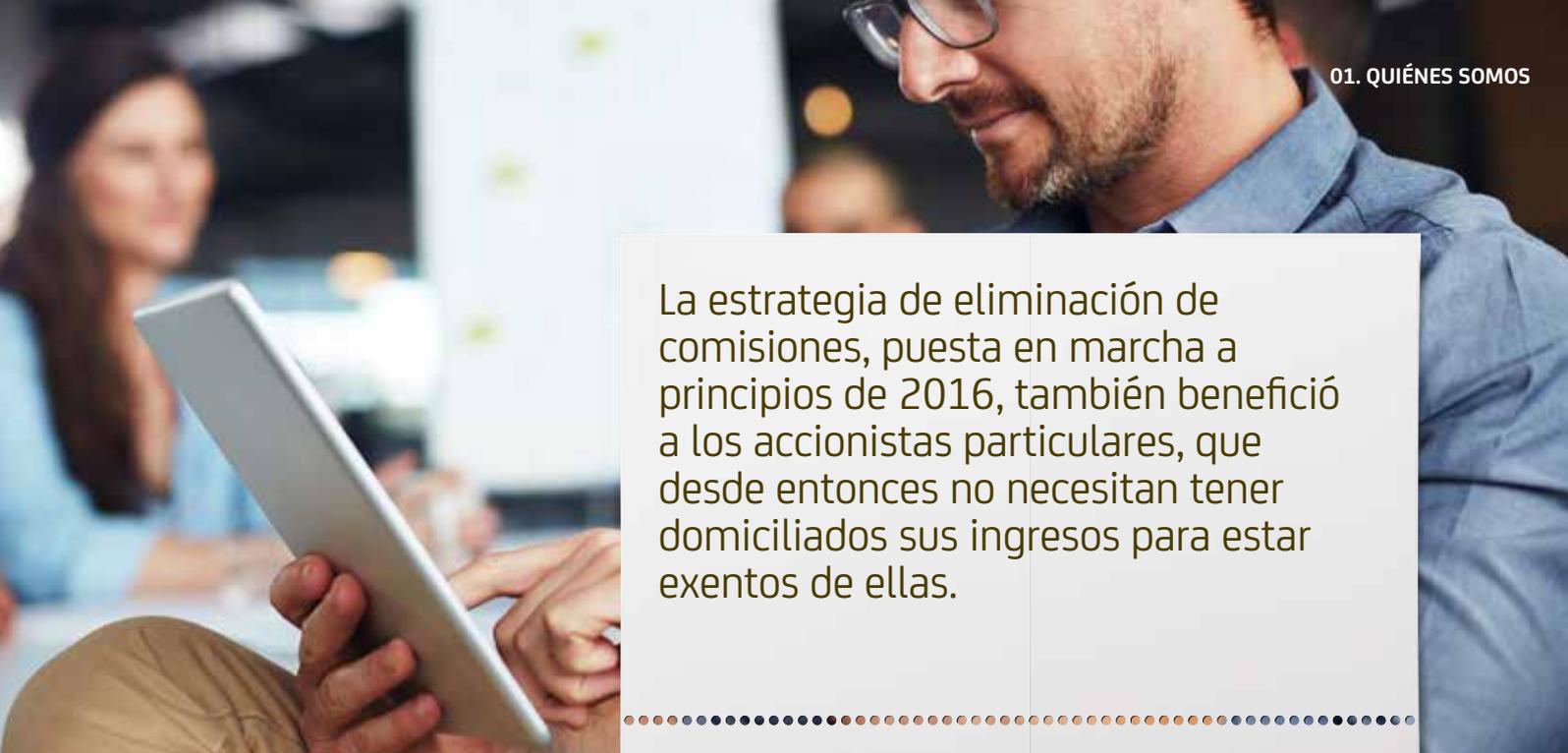
102.674

Mensajes de texto o SMS enviados durante 2016 con los resultados trimestrales.



520

Contactos con analistas e inversores institucionales de 296 firmas, el 80% de ellas internacionales.



La estrategia de eliminación de comisiones, puesta en marcha a principios de 2016, también benefició a los accionistas particulares, que desde entonces no necesitan tener domiciliados sus ingresos para estar exentos de ellas.

## MÁS INFORMACIÓN, Y NO SOLO FINANCIERA

Bajo los principios de proactividad y transparencia, Bankia mantiene puntualmente informados a sus distintos grupos de interés (analistas, inversores, gestoras, accionistas, agencias de rating, contrapartidas bancarias, cámaras, asesores de voto y otras instituciones u organismos públicos) mediante comunicaciones y reuniones periódicas.

Además de los contenidos financieros, Bankia ofrece otros de carácter social, ambiental y de gobierno corporativo, que son objeto de una creciente demanda por parte del público.

Con el fin de respetar el derecho a la igualdad de trato y no discriminación, toda la información se publica previamente en el portal corporativo y/o en la CNMV.

## VENTAJAS PARA EL ACCIONISTA

La estrategia de eliminación de comisiones, puesta en marcha a principios de 2016, también benefició a los accionistas

## CONSULTAS TELEFÓNICAS RESPONDIDAS A TRAVÉS DE LA OFICINA DEL ACCIONISTA

# 943

particulares, que desde entonces no necesitan tener domiciliados sus ingresos para estar exentos de ellas. El único requisito es que sean titulares de mil o más acciones depositadas en la entidad. Quedan liberados así de 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 y cajeros) y en el ingreso de cheques nacionales en todas sus cuentas.

Además, 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).
- Recepción del boletín gratuito que les permite estar al corriente de todas las novedades de Bankia.

# 01.6

## CAPITAL HUMANO.

LA DETECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALENTO, LA FORMACIÓN DIRIGIDA AL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y EL MANTENIMIENTO DE UN ESTILO DIRECTIVO PROPIO SON ESENCIALES PARA UNA ENTIDAD QUE, COMO BANKIA, ASPIRA A CONSOLIDAR SU LIDERAZGO EMPRESARIAL. DE ELLO SE BENEFICIAN LOS CLIENTES, Y TAMBIÉN LAS 13.159 PERSONAS QUE A 31 DE DICIEMBRE TRABAJABAN PARA EL BANCO.

Desde el punto de vista de la gestión de personas, 2016 fue un año de consolidación de los diversos modelos de distribución generados durante el ejercicio anterior, especialmente en el ámbito de la multicanalidad:

- La puesta en marcha de las oficinas ‘Conecta con tu experto’ se vio reforzada con 18 adicionales a lo largo del territorio nacional. Al cierre del ejercicio había un total de 27, con 282 profesionales asignados y más de 300.000 clientes activos.
- El modelo de oficinas ágiles, que prestan su servicio en un horario ampliado, sumaba 130 y contaba con 795 personas.
- Se generaron dos nuevos perfiles: gestor de microempresa y gestor de microempresa multificina. En ellos se encuadraron 41 profesionales, elevando hasta 301 el número total de los adscritos específicamente al segmento de microempresas y autónomos.
- Aumentó la transparencia y cercanía en la gestión del desarrollo de las personas con el programa de publicación de vacantes internas en la Intranet corporativa. Fueron ofertadas 91 plazas de distintos ámbitos funcionales, a través de 60 procesos.
- Continuó la aplicación del plan de bajas voluntarias iniciado en mayo del año anterior, que supuso la desvinculación de 176 profesionales a lo largo del 2016.

Todas estas acciones generaron 3.776 cambios de destino, que permitieron optimizar la adecuación de los diversos perfiles a los puestos existentes en el ámbito del negocio, sobre todo en los niveles directivos.

## FORMACIÓN

La formación continua de sus empleados es estratégica para Bankia, ya que fortalece la



organización, aumenta la eficiencia de su plantilla y permite prestar un servicio de mayor calidad a los clientes. En consecuencia, con ello, en 2016 se impartieron más de 666.000 horas de formación, al objeto de potenciar las capacidades tanto de las personas de la red comercial como de los servicios centrales. Entre las acciones emprendidas en este ámbito destacan las siguientes:

- Continuó el proceso de acreditación de asesores financieros con certificación EFA (European Financial Advisor), a través de la European Financial Planning Association.
- Se extendió la impartición de cursos dirigidos a los gestores especializados de Banca Personal y de Pymes.
- Directores y subdirectores de oficina reforzaron sus conocimientos en gestión integral de pequeñas y medianas empresas.
- Para los directores y gestores de empresas se organizaron itinerarios formativos sobre aspectos como el modelo de dinamización comercial o la estrategia y experiencia de cliente.
- Un programa destinado a directores de zona y de oficina les formó para poner al cliente en el centro de la actividad, mantener conversaciones de calidad con el equipo e implementar la intensidad comercial adecuada en cada sucursal.
- Se inauguró la Escuela de Talento Digital, centrada en los retos y oportunidades

## HORAS DE FORMACIÓN CONTINUA A LO LARGO DE 2016

# 666.624

que generan las nuevas tecnologías y en la estrategia para optimizar la resolución de situaciones cambiantes, atrayendo la atención del cliente y contribuyendo al adecuado posicionamiento del banco.

- La Escuela de Riesgos también echó a andar, con un proceso de definición de las competencias técnicas de los profesionales de esta área, que continuará con el reforzamiento de sus capacidades y finalizará con una certificación.
- Se puso en marcha un programa formativo que pretende identificar los rasgos característicos del directivo de Bankia, a partir de los valores de la entidad y con especial atención a la relación con los equipos.
- Las personas que apoyan la actividad comercial desde los servicios centrales se integraron en un ambicioso plan que incluye la gestión de proyectos y abre la puerta a la certificación Project Management Professional, emitida por el Project Management Institute.

# 01.6

## CAPITAL HUMANO.

### HORAS DE FORMACIÓN POR GÉNERO %



47,45

Hombres



52,55

Mujeres

### HORAS DE FORMACIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL %



0,96

Directivos



34,02

Mandos intermedios



65,02

Resto

	2016	2015
INVERSIÓN EN FORMACIÓN (MILL. €)	8,02	7,5
PROFESIONALES QUE HAN RECIBIDO FORMACIÓN	12.589	13.040
INICIATIVAS DE FORMACIÓN REALIZADAS	901	857
HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO	50,66	58,17
FORMACIÓN REALIZADA ONLINE	60,4%	64,5%
FORMACIÓN EN IMPLANTACIÓN Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS	41.297 H.	17.775 H.

BANKIA tiene un Modelo de Talento cuyo objetivo es detectar, desarrollar y gestionar el potencial de sus profesionales para garantizar que la organización dispone de personas preparadas para contribuir al crecimiento del negocio.

## DESARROLLO PROFESIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO

Bankia tiene un Modelo de Talento cuyo objetivo es detectar, desarrollar y gestionar el potencial de sus profesionales para garantizar que la organización dispone de personas preparadas para contribuir al crecimiento del negocio, consolidando ventajas competitivas diferenciales y sostenibles, de forma coherente con los valores del banco.

Durante 2016 se produjeron 229 nombramientos: 20 directivos (incluidos 10 directores de zona), 138 directores de oficina, 40 directores de servicios centrales y 31 subdirectores de oficina. Todas las vacantes que se produjeron en la plantilla a lo largo del año fueron cubiertas internamente, excepto en el caso de 15 directivos, 35 técnicos y 25 comerciales. A 31 de diciembre permanecían abiertos 16 procesos de selección externa.

El Modelo de Talento trabaja desde la responsabilidad individual de cada profesional con su propio desarrollo, acompañándole mediante acciones que le ayudan a aumentar cada día sus capacidades y su potencial:

## NOMBRAMIENTOS PRODUCIDOS EN 2016

# 229

- **Programa de Alta Dirección (PAD).** Entre noviembre de 2015 y diciembre de 2016 tuvieron lugar las dos primeras ediciones, impartidas por el Instituto de Empresa y en la que participaron un total de 164 directivos. Se trataron cuestiones como el análisis del entorno macroeconómico, el futuro del sector financiero, la transformación del negocio bancario o la estrategia digital.
- **Planes de Desarrollo de Carrera (PDC).** Contribuyen a planificar el desarrollo profesional de las personas con potencial, acomodándolo a las necesidades presentes y futuras del negocio y de la persona. Incluyen acciones como estancias en diversos ámbitos de la organización, y programas de desarrollo de habilidades directivas, mentoring, coaching, etc. Desde finales de 2014, se han diseñado y puesto en funcionamiento 101 PDCs. Entre 2015 y 2016, 17 directores con PDC promocionaron a directivos.

# 01.6

## CAPITAL HUMANO.

### • Programas de Desarrollo de Habilidades Directivas.

A fin de impulsar las carreras de los profesionales del colectivo de talento, en 2016 se realizaron varias ediciones para más de un centenar de predirectivos y directivos de la red comercial y de los servicios centrales. Todos ellos cuentan con el apoyo de consultores expertos y de amplia trayectoria, que les acompañan en sus respectivos planes de desarrollo individuales.

- Programa de desarrollo de directores de red comercial y directores de servicios centrales. Incluyen, aparte de las jornadas presenciales de trabajo, un proceso guiado de desarrollo mediante *coach* profesional. Participaron 30 directores en sus dos ediciones.
- Programa de desarrollo para predirectivos de red comercial. Lanzado en 2015, amplió su alcance con la realización de tres nuevas ediciones en las que participaron 45 profesionales.
- Programa de desarrollo para predirectivos de servicios centrales. Como novedad, se diseñó y puso en marcha un nuevo programa de desarrollo de habilidades. Hubo dos ediciones con 31 participantes.

### • Programa de Mentoring.

En el último trimestre de 2016, concluyó la primera edición, que contó con 30 mentores y sus correspondientes mentees. En paralelo, durante el mes de junio dio comienzo la segunda edición, en la que participan otros 60 profesionales del banco. La duración también es de 18 meses.

### • Transformational Leadership.

Programa convocado por el International Center for Leadership Development de la Fundación CEDE. Pone el foco en el ejercicio de la función directiva desde la inspiración, el ejemplo, el positivismo, el espíritu de colaboración y el respeto. Bankia patrocinó su décima edición, que tuvo lugar en Valencia en noviembre. Un total de 13 directores del banco han participado ya en este programa.

### • Planes de Dinamización.

Buscan incrementar en los colectivos de predirectivos su visión global, tanto del negocio propiamente dicho como de la entidad, de manera que Bankia pueda cubrir internamente y con calidad sus necesidades organizativas. En 2016, se han incorporado 493 profesionales, con lo que se han alcanzado ya 841 personas, de las que 101 fueron promocionadas.

### • Cantera de Negocios 2016-2017.

Se puso en marcha en los primeros meses del año con el fin de preparar a profesionales para determinados puestos de la entidad, cuya cobertura resulta más complicada por su elevada especialización. Tendrá una duración de dos años y a finales de 2016 participaban en él 10 personas.

### • Programa de Formación Dual Bankia.

Prepara a los alumnos del Grado Superior en Administración y Finanzas como gestores de clientes de entidades financieras. A través de este proyecto pionero, que tiene un enfoque eminentemente práctico, el banco trabaja con cuatro centros educativos de Madrid y

de la Comunidad Valenciana, con los que ha diseñado planes de trabajo individuales en los que están involucrados multitud de profesionales del banco por el carácter transversal del proyecto. Después de dos años, en junio saldrán los primeros 50 titulados.

- **Proyecto WomenMatter 2016.**

En abril de 2016, Bankia fue convocada a participar en un estudio desarrollado por McKinsey sobre la diversidad de género en España, junto con medio centenar de grandes empresas. La entidad facilitó datos cuantitativos y entrevistas con los principales responsables de la gestión de personas. Además, 108 directivos (50% mujeres y 50% hombres, aproximadamente) cumplimentaron cuestionarios online cuyo objeto era recoger la percepción existente dentro de la organización acerca de las iniciativas relacionadas con la diversidad de género y las actitudes/mentalidades que puedan suponer barreras al cambio.

- **Cobertura de vacantes.**

Todas las vacantes en la entidad han sido cubiertas internamente, menos la contratación de 15 directivos de distintos ámbitos organizativos, 35 técnicos de perfil concreto y especializado, y 25 gestores comerciales para la red de particulares en Valencia. Se mantienen abiertos 16 procesos de selección externa.

A lo largo de 2016, la Intranet corporativa inauguró un espacio denominado Gestión del Talento, que se propone fomentar la cercanía y transparencia de la actividad que se realiza desde la Dirección de Personas. Para 2017 se está trabajando en una herramienta informática que permita a los profesionales una participación más activa en su desarrollo profesional mediante el conocimiento de sus expectativas, logros o aspiraciones.

En noviembre de 2016 se lanzó en la web corporativa el espacio 'Capital Humano', que recoge aspectos como la gestión del talento interno, cultura y valores en la gestión de personas, estilo directivo, voluntariado corporativo, formación, salud y seguridad en el trabajo, FP dual, etc.

**AYUDAS DE ESTUDIOS A LA PLANTILLA**

**250.431€**

**AYUDAS PARA FORMACIÓN DE HIJOS**

**9.080.172€**

**PERMISOS DE MATERNIDAD/PATERNIDAD**

**737**

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

**380**

## LIBRO DE ESTILO DIRECTIVO

El elemento clave de la responsabilidad directiva es la gestión y el desarrollo de los equipos, ya que el éxito del proyecto de Bankia solo es posible a través de la implicación de todas las personas que trabajan en el banco. Adquirir la

condición de directivo conlleva la responsabilidad de generar y promover compromiso y orgullo de pertenencia, además de observar las pautas y comportamientos que recoge el Libro de Estilo Directivo, publicado en noviembre de 2016.

Este manual refleja la manera que tiene Bankia de gestionar equipos y supone un signo claro de identidad, que hoy más que nunca es determinante para generar una gran ventaja competitiva. Pretende ser también una guía cercana, sencilla y transparente para

.....

# 01.6

## CAPITAL HUMANO.

.....

que los directivos puedan integrar en su día a día los valores de la entidad, trabajando con un deseo permanente de superación y de ofrecer el mejor servicio posible a los clientes.

Como desarrollo del Libro de Estilo Directivo, se están definiendo modelos de actuación específicos para cada fase del ciclo de vida laboral y para adaptar las aspiraciones de los profesionales a las necesidades del negocio.

### CLIMA, CULTURA Y COMPROMISO

.....

En el segundo semestre de 2015, se realizó el estudio de Clima, Cultura y Compromiso en Bankia. Alrededor de 7.850 profesionales participaron en la encuesta, de modo que el índice de participación alcanzó el 58,2%, con una satisfacción global del 51%.

Los resultados globales de la encuesta, así como los datos desglosados en Red Minorista, Banca de Empresas y Servicios Centrales, se pusieron en conocimiento de todos los profesionales de la entidad. A partir de estos resultados, el banco está diseñando e implementando acciones específicas para trabajar en los ámbitos de mejora detectados. Las conclusiones extraídas del estudio han permitido establecer un diagnóstico de la situación,

detectar áreas de mejora y focalizar las prioridades de actuación.

### SEGURIDAD Y SALUD DE LOS PROFESIONALES

.....

En 2016, continuó el diseño de un Modelo de Entorno Laboral Saludable, para favorecer un contexto en el que la persona pueda promover interacciones en el desempeño de su trabajo, desarrollar sus competencias y contribuir a su bienestar.

También se actualizó la Metodología de Evaluación de Riesgos Laborales, incorporando la dimensión psicosocial subjetiva, y se desarrollaron iniciativas para la adopción de un enfoque integrado de la promoción de la salud en el trabajo; entre ellas, la adhesión a la Declaración de Luxemburgo, el documento europeo de referencia en la materia.

Durante todo el año se fomentó la concienciación e investigación de la siniestralidad laboral, tanto la derivada de los accidentes in itinere como de los que se producen en el lugar de trabajo. El objetivo es reducir los ratios de incidencia, frecuencia y gravedad, que ya están por debajo de la media del sector bancario.

Durante todo el año se fomentó la concienciación e investigación de la siniestralidad laboral, tanto la derivada de los accidentes *in itinere* como de los que se producen en el lugar de trabajo. El objetivo es reducir los ratios, que ya están por debajo de la media del sector.

## SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES

Índice de absentismo	3,47
Nº total de horas de trabajo perdidas por absentismo	747.319
Índice de accidentalidad laboral	0,23
Nº total de horas de trabajo perdidas por accidentalidad laboral	6.718
Nº total de bajas por enfermedad común	3.979
Nº total de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	0

## ESCUCHA ACTIVA

Bankia tiene implantada una estrategia de comunicación interna multidireccional y basada en la escucha activa. Mediante los distintos canales existentes (Intranet y correo electrónico), los profesionales reciben en tiempo real toda la información que necesitan para el desarrollo de sus funciones y para contribuir al éxito de los planes de negocio estratégicos que en cada momento define la entidad.

La escucha activa potencia la voz del empleado como motor de cambio y dirige las opiniones y

sugerencias de la plantilla a los departamentos correspondientes, a fin de colaborar en los procesos de identificación de mejoras. Con el mismo propósito se organizan focus group y foros en la Intranet y se publican comentarios en la revista interna.

Uno de los proyectos más importantes de 2016 fue el apoyo a la transformación digital de la entidad, mediante un plan de comunicación interna específico. La idea para 2017 es crear un *site* con contenidos que inspiren e introduzcan a los profesionales de Bankia en la digitalización. También se va a potenciar la figura de los llamados embajadores de la marca, identificando y captando a los perfiles más activos en redes sociales dentro de la entidad.

	2016	2015
Nº de accesos a la información corporativa publicada en la Intranet	3.213.447	3.104.668
Nº de accesos al espacio audiovisual	333.746	334.245
Nº de participaciones de empleados en canales de comunicación interna	38.328	34.797
Nº de foros de empleados creados	551	633
Nº de sugerencias / comentarios recibidos en dichos foros	2.011	2.083
Nº de visitas a la revista Bankia Online	882.195	689.972

# 01.6

## CAPITAL HUMANO.

### PERFIL DE LA PLANTILLA

#### POR GÉNERO



● HOMBRES 45,39%  
● MUJERES 54,61%

#### POR NEGOCIO



● PROFESIONALES SS.CC. 14,67%  
● PROFESIONALES NEGOCIO 85,33%

#### POR EDAD



# 44,17

Edad media de la plantilla

#### POR ANTIGÜEDAD



# 18,33

Antigüedad media de la plantilla

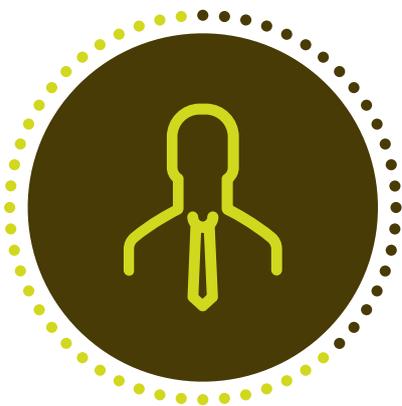
% PROFESIONALES MENORES 30 AÑOS SOBRE TOTAL PLANTILLA **0,25**

% PROFESIONALES DE 30 A 50 AÑOS SOBRE TOTAL PLANTILLA **76,59**

% PROFESIONALES MAYORES 50 AÑOS SOBRE TOTAL PLANTILLA **23,16**



**PUESTOS DIRECTIVOS**



● HOMBRES 59,28%  
● MUJERES 40,72%

**TIPO DE CONTRATO**



● FIJO 100%  
● TEMPORAL 0%  
99,96% TRABAJA EN ESPAÑA

**ROTACIÓN EXTERNA NO DESEADA**



**0,59%**

**ROTACIÓN MEDIA DE PROFESIONALES POR GÉNERO %**



**ROTACIÓN MEDIA DE PROFESIONALES POR EDAD %**



---

# 02. CUMPLIENDO NUESTROS PLANES.

---

**EN UN ENTORNO  
MACROECONÓMICO Y  
DE NEGOCIO COMPLEJO,  
BANKIA CUMPLIÓ EN  
2016 SUS OBJETIVOS  
DE SER UNA ENTIDAD  
CADA VEZ MÁS  
SOLVENTE Y EFICIENTE,  
ALINEADA CON LAS  
NECESIDADES DE LOS  
CLIENTES Y CAPAZ DE  
CREAR VALOR PARA  
SUS ACCIONISTAS Y DE  
CONTINUAR EL PROCESO  
DE DEVOLUCIÓN DE LAS  
AYUDAS PÚBLICAS.**

RATIO DE EFICIENCIA  
**48,9%**

BENEFICIO NETO  
**804 MILL. EUROS**

RATIO DE CAPITAL  
ORDINARIO (CET1)  
*FULLY LOADED*  
**13,02%**

# 02.1

## ENTORNO ECONÓMICO, FINANCIERO Y REGULATORIO.

LA ACTIVIDAD BANCARIA EN 2016 SE DESARROLLÓ EN UN ENTORNO DIFÍCIL, MARCADO POR LA INESTABILIDAD EN EL ESCENARIO GLOBAL Y POR EL MANTENIMIENTO DE TIPOS DE INTERÉS MUY BAJOS QUE COMPROMETEN LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO. SIN EMBARGO, LA ECONOMÍA ESPAÑOLA SORPRENDIÓ POSITIVAMENTE.

La expansión económica volvió a mostrar en 2016 una notable resistencia, superando sin grandes sobresaltos fuertes shocks políticos, como el *Brexit*, la victoria de Trump en las elecciones presidenciales de EEUU y el aumento de la inestabilidad en Italia, tras la victoria del "NO" en el referéndum para la reforma constitucional que conllevó la dimisión del primer ministro.

A pesar de todas estas circunstancias desfavorables y del debilitamiento de la economía de EEUU durante el primer semestre, el crecimiento mundial fue similar al de 2015 (2,5% estimado). En el caso de la UEM, el crecimiento fue superior al potencial, aunque moderado (1,7%) y con importantes diferencias entre los principales países: 1,8% en Alemania, frente a ritmos próximos al 1,0% en Francia e Italia.

Además, el sentimiento hacia la inflación cambió sustancialmente a lo largo del año. Los temores de deflación persistieron durante buena parte del primer semestre, pero la

inflación fue consolidando, poco a poco, una suave tendencia alcista gracias a la recuperación del precio del petróleo, que cerró el año por encima de los 50 dólares por barril, tras alcanzar un mínimo de 27 dólares en enero. En noviembre, la victoria de Trump dio un impulso adicional al alza a las expectativas de inflación, al descontar los mercados que pondrá en marcha un fuerte estímulo fiscal en EEUU que actúe como revulsivo para la demanda global.

En lo que respecta a la política monetaria, lo más destacable fue que el BCE reaccionó a la baja inflación en la UEM, recortando en marzo sus tipos de referencia (el repo desde el 0,05% al 0% y la Facilidad de Depósito del -0,30% al -0,40%), ampliando el volumen de su programa de compra de activos e incorporando bonos de empresas privadas no financieras. Además, anunció un nuevo programa de liquidez para los bancos condicionado al cumplimiento de unos objetivos de crecimiento del crédito al sector privado. Del mismo modo, tras el *Brexit*, el



Banco de Inglaterra reforzó en agosto su política expansiva, reactivando el programa cuantitativo y rebajando su tipo de interés del 0,50% al 0,25%.

Estas actuaciones provocaron que los tipos de interés del mercado interbancario registraran nuevos mínimos históricos con el euríbor a 12 meses cayendo a niveles negativos. Las rentabilidades de la deuda pública también se mantuvieron en niveles muy reducidos, con el bono alemán a 10 años llegando a ceder hasta el -0,20%, situación que registró un giro a partir de septiembre: las perspectivas de una moderación de los estímulos monetarios del BCE y del BoJ y el aumento de las previsiones de inflación, especialmente tras el triunfo de Trump, provocaron una intensa subida de las tiras que ha generado perspectivas de un cambio de tendencia de largo plazo.

## LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

La economía española sorprendió positivamente en 2016, con un crecimiento del PIB del 3,2%, un ritmo más dinámico de lo que se preveía a comienzos de ejercicio. Este avance, el tercero consecutivo, coincide con el de 2015 y situó, de nuevo, a España entre las más dinámicas de las grandes economías desarrolladas. Al mismo tiempo, la intensa

## CRECIMIENTO DEL PIB 3,2%

creación de empleo (414.000 ocupados más en términos EPA) permitió reducir la tasa de paro hasta el 18,6%, la más baja desde 2009. No obstante, a pesar del intenso crecimiento de la actividad de los últimos tres años, aún no se han recuperado los niveles anteriores al estallido de la crisis, ni en términos de PIB (un 1,2% por debajo) ni sobre todo de empleo, pues faltan por recuperarse más de dos millones de ocupados, según la EPA.

La fortaleza mostrada por la economía se explica por unos intensos impulsos expansivos, como el impacto positivo de los bajos precios del petróleo -mayor que en otros países europeos, dada la mayor dependencia energética-, las favorables condiciones de financiación o la relajación del proceso de consolidación fiscal. A esto hay que añadir el empuje del sector turístico, que acabó el año en cifras récord, aprovechando el aumento del riesgo geopolítico en destinos competidores, así como el afloramiento de un importante volumen de gasto embalsado durante la larga crisis. En cuanto a los riesgos, no se apreció un impacto significativo del clima de incertidumbre política derivado del largo periodo de interinidad del Gobierno.

# 02.1

## ENTORNO ECONÓMICO, FINANCIERO Y REGULATORIO.

La demanda interna siguió siendo el motor de la economía, apoyada, sobre todo, en el gasto de las familias y la inversión empresarial. En el primer caso, la mejora de su renta disponible, en un contexto de comportamiento positivo del mercado laboral, descenso del pago de intereses y rebaja fiscal, contrarrestó la moderación salarial. En el caso de las empresas, gracias a su elevada capacidad de financiación, pudieron mantener los altos ritmos de inversión en equipo y, por tanto, hacer frente al tirón de la demanda y seguir mejorando el *stock* de capital productivo. En cuanto a la inversión en construcción, tras el buen registro de 2015, su ritmo de avance

se ralentizó sensiblemente, debido al freno del segmento no residencial, básicamente inversión pública. Por su parte, el mercado de la vivienda intensificó su recuperación: los fundamentales de la demanda continuaron mejorando, al compás del buen comportamiento del mercado laboral y la relajación de las condiciones de financiación.

Por lo que respecta a la demanda externa, por primera vez en tres años no restó crecimiento, ya que, mientras que la ralentización de la demanda interna se dejó sentir en las importaciones, las exportaciones mantuvieron su solidez.



# 2%

**Superávit de la balanza**  
por cuenta corriente del PIB.



# 1,6%

**Inflación**  
con una media anual del -0,2%



# 2,5%

**Crecimiento**  
del PIB previsto para el 2017.



# Bankia

El crédito a hogares y sociedades no financieras continuó descendiendo, aunque a tasas más moderadas. La liquidez ha dejado de ser un problema en un contexto europeo de medidas monetarias expansivas y de tipos de interés bajos o incluso negativos.

A diferencia de lo que sucedía en otras fases cíclicas expansivas, el elevado crecimiento de la economía está siendo compatible con la corrección de los desequilibrios. Por un lado, la mejora de la competitividad, derivada del ajuste de precios y costes internos, junto con los esfuerzos de internacionalización y ampliación de la base exportadora, está permitiendo mejorar el saldo exterior, a lo que también contribuyó la reducción de la factura energética y de los pagos netos de rentas: el superávit de la balanza por cuenta corriente alcanzó un nuevo máximo histórico, el 2% del PIB.

Por su parte, la creciente capacidad de financiación generada por la economía desde finales de 2012, fruto de la intensa recuperación del ahorro privado, está siendo suficiente para sostener la reactivación de la inversión y, al mismo tiempo, continuar con el proceso de despalancamiento del sector privado. En este sentido, la deuda privada en términos de PIB retrocedió hasta el 167,5% (dato del tercer trimestre de 2016), el nivel más bajo desde 2005.

Por lo que se refiere a la inflación, tras alcanzar en abril el mínimo en 14 meses (-1,1%), inició una senda ascendente, impulsada por la recuperación de los precios energéticos, así como por el empuje del gasto de las familias. En consecuencia, cerró el ejercicio en el 1%, frente al 0% de 2015, situándose la media anual en el -0,3% (-0,5% en el ejercicio anterior).

## DEUDA DEL SECTOR PRIVADO

# 167% DEL PIB

(EL NIVEL MÁS BAJO DESDE 2005)

Las expectativas para 2017 apuntan un crecimiento robusto, si bien los ritmos de avance se irán moderando, de modo que estimamos un avance medio del PIB del 2,5%. Por un lado, se irán amortiguando los vientos de cola que han impulsado la actividad los años anteriores. Por otro lado, confluyen una serie de riesgos con elevado impacto potencial, tanto a nivel externo (*Brexit*, orientación de la política económica y monetaria en EEUU, calendario electoral en Europa) como interno. En España, la clave es la incertidumbre sobre la capacidad para consensuar las necesarias reformas estructurales y, sobre todo, por cómo se implementará el ajuste fiscal para cumplir el exigente objetivo de déficit impuesto por la Comisión Europea.

# 02.1

## ENTORNO ECONÓMICO, FINANCIERO Y REGULATORIO.

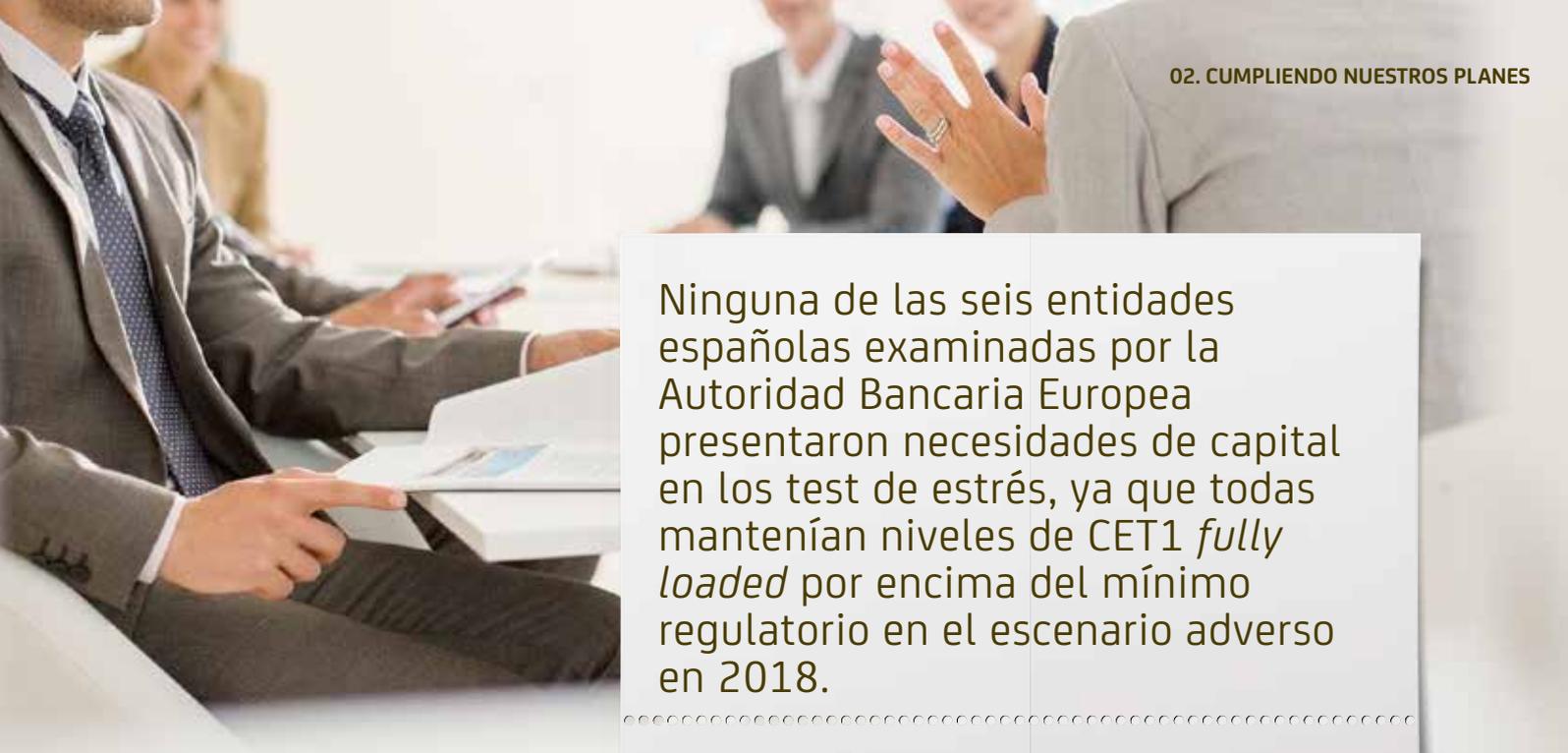
### NEGOCIO BANCARIO Y REGULACIÓN

El entorno macroeconómico y la política monetaria siguen condicionando la evolución del sector bancario español, con un proceso de desapalancamiento que se prolonga más de lo previsto inicialmente. El crédito a hogares y sociedades no financieras continuó descendiendo, aunque a tasas más moderadas. La liquidez ha dejado de ser un problema en un contexto europeo de medidas monetarias expansivas y de tipos de interés bajos o incluso negativos. La reducción del crédito y la recuperación de los depósitos de hogares y empresas no financieras siguió impulsando el descenso del ratio crédito-depósitos en el último año.

La capacidad de absorción de pérdidas se reforzó, apoyada en el descenso generalizado de la morosidad, así como en la mejora de los niveles de solvencia, en gran medida como resultado de las nuevas exigencias regulatorias y supervisoras. El capital de mayor calidad de las entidades españolas, medido en términos de CET1, continúa superando con holgura los mínimos regulatorios. Por otro lado, la mejora de la actividad económica permitió continuar disminuyendo el volumen de activos dudosos y refinanciados y mejorar así la calidad de los activos. El ratio de morosidad del crédito al sector privado residente ya se sitúa por debajo de los dos dígitos, aunque está todavía lejos del existente al inicio de la crisis.

La rentabilidad sigue constituyendo el principal reto del negocio bancario debido a varios factores. Por un lado, por la presión que ejercen sobre los márgenes el entorno de tipos de interés muy reducidos, un volumen de actividad todavía limitado (dada la prolongación del proceso de desapalancamiento del sector privado) y la existencia de un nivel elevado de activos improductivos. Por otra parte, también influye la presión e incertidumbre derivadas de la creciente regulación. Al igual que en la mayoría de países europeos, la rentabilidad de los bancos españoles (medida en términos de ROE) continúa por debajo del coste de capital. Para compensar la presión sobre los ingresos, las entidades siguen centrando sus esfuerzos en la mejora de la eficiencia de costes, como muestran los planes de ajuste de capacidad puestos en marcha a lo largo del ejercicio, pudiéndose incluso considerar posibles operaciones corporativas durante los próximos meses. En esta búsqueda de ganancia de eficiencia juega un papel activo el aprovechamiento de las ventajas de la digitalización. Al mismo tiempo, se intensifica la presión competitiva de nuevos jugadores especializados en partes concretas de la cadena de valor y que operan al margen de la regulación bancaria.

En el ámbito regulatorio, en 2016 continuó el proceso de reforma impulsado por el G-20 tras el estallido de la crisis financiera. A nivel mundial, destacan los avances hacia la introducción del TLAC (Total Loss-Absorbing Capacity), nuevo requisito de absorción de pérdidas para las entidades de importancia



Ninguna de las seis entidades españolas examinadas por la Autoridad Bancaria Europea presentaron necesidades de capital en los test de estrés, ya que todas mantenían niveles de CET1 *fully loaded* por encima del mínimo regulatorio en el escenario adverso en 2018.

sistémica global aprobado en 2015. En Europa, los avances hacia la Unión Bancaria han traído consigo la implementación de los nuevos desarrollos en los marcos de resolución de crisis y de solvencia. En enero entraron en vigor las disposiciones relativas al *bail-in* (rescate interno o asunción de pérdidas por parte de los acreedores según una jerarquía establecida) y el MREL (Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities), nivel mínimo de pasivos exigibles individual para cada entidad. Asimismo, el Mecanismo Único de Resolución comenzó a ser plenamente operativo. En cuanto al marco de solvencia, el BCE aplicó por primera vez una metodología común para la evaluación supervisora, el denominado Proceso de Supervisión y Evaluación de Capital (SREP, por sus siglas en inglés), para la fijación de los requerimientos mínimos de capital.

En julio de 2016, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) publicó los resultados de las pruebas de resistencia (*stress test*) a las que se sometieron los 51 bancos principales de la Unión Europea que representan el 70% de los activos totales. Ninguna de las seis entidades españolas examinadas presentaron necesidades de capital ya que todas mantenían niveles de CET1 *fully loaded* por encima del mínimo regulatorio en el escenario adverso en 2018.

En España, continuó la adaptación de la legislación a la normativa comunitaria en el calendario previsto. En abril se modificó la circular contable 4/2016 del Banco de España

a la que deben ajustarse las entidades bancarias con objeto de perfeccionar los criterios de contabilización de provisiones de pérdidas por riesgo de crédito, la correcta clasificación de las operaciones, la solidez de las estimaciones de provisiones y el adecuado tratamiento de las garantías reales a efectos contables. Además, el Banco de España está desde hace tiempo contribuyendo activamente, en el seno del Mecanismo Único de Supervisión, al desarrollo de una metodología común en la materia que incorpore las mejores prácticas y asegure su aplicación homogénea en todos los países.

# 02.2

## CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA.

BANKIA CERRÓ EL EJERCICIO CON UNA CONFORTABLE POSICIÓN DE SOLVENCIA, QUE LE PERMITIÓ ELEVAR EL DIVIDENDO UN 5%. LOS BENEFICIOS SE REDUJERON HASTA LOS 804 MILLONES DE EUROS, DEBIDO A LOS BAJOS TIPOS DE INTERÉS Y AL IMPACTO INICIAL DE LA POLÍTICA DE EXENCIÓN DE COMISIONES, PERO LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO COMERCIAL YA HA EMPEZADO A DAR SUS FRUTOS.

### RESULTADOS

Bankia perseveró durante 2016 en su empeño de ser una entidad cada vez más alineada con las necesidades de los clientes (que son el eje principal del negocio), más eficiente, más sólida, y capaz de crear valor para sus accionistas y de continuar el proceso de devolución de las ayudas que recibió del Estado.

Una de las claves del año fue el reposicionamiento comercial de Bankia, que se inició en enero de 2016 con la decisión de retirar las comisiones a los clientes con ingresos domiciliados y que, a la vista de los favorables resultados obtenidos, se hizo extensiva posteriormente a los autónomos, los clientes digitales y las hipotecas.

La nueva política de comisiones dio un impulso a la actividad comercial, al generar mayor vinculación y satisfacción de los clientes con el banco, y trajo consigo algunos avances importantes:

- El número de personas con su nómina o pensión domiciliadas en Bankia creció en 172.300 (un 6,9%).
- Se emitieron 522.570 nuevas tarjetas de crédito o débito, lo que incrementó los pagos en comercios un 10,4%.
- Los depósitos aumentaron en 1.859 millones de euros, hasta alcanzar los 98.848 millones.
- Los recursos fuera de balance sumaron 20.096 millones, 1.080 millones más que a finales de 2015.
- La cuota de mercado en fondos de inversión subió del 5,44% al 5,53%; la de crédito al consumo, del 4,17% al 4,84%, y la de financiación de empresas, del 7,03% al 7,16%.

Otro de los hitos de 2016 fue el avance en la transformación digital de Bankia, con la mejora de sus plataformas y la puesta en marcha de nuevos servicios. Los siguientes datos ilustran las positivas consecuencias de ese proceso:



- El número de clientes multicanal avanzó un 20%, hasta situarse en el 37,6% del total.
- Las transacciones realizadas con dispositivos móviles también dieron un gran paso (del 25,2% al 30%).
- Los gestores personales del servicio de banca digital atiende ya a cerca de 300.000 clientes (el triple que en 2015), con un volumen de negocio de más de 11.000 millones.

La transformación del modelo comercial y los progresos en el ámbito de la multicanalidad repercutieron positivamente en el índice de satisfacción de los clientes, que pasó del 82,4 al 87,3%, el más alto del último lustro. La valoración del servicio prestado a través de pseudocompras fue del 7,64, frente al 7,04 de media sectorial.

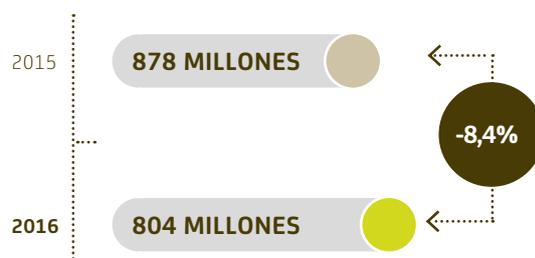
También se vio afectado por circunstancias excepcionales el margen de intereses, que se situó en 2.148 millones de euros, un 18,1% menos. El margen se resintió de la caída del euríbor, de la menguante rentabilidad de las carteras de renta fija (entre ellas, la de los bonos de la Sareb) y de la eliminación de las cláusulas suelo, que Bankia no incorpora a las hipotecas a consumidores desde septiembre de 2015, pero que obligó a la entidad a provisionar 93 millones de euros en 2016.

Frente al descenso experimentado por el margen de intereses, el resultado de operaciones financieras (ROF) proporcionó 241 millones, gracias a las plusvalías derivadas de la rotación de la deuda pública incluida en la cartera de activos financieros disponibles para la venta.

## COMISIONES Y TIPOS MARCAN EL PASO

El aumento de la vinculación de clientes permitió que, a lo largo del cuarto trimestre, las comisiones aportaran 213 millones de euros, la cifra más alta del ejercicio, contribuyendo así a atenuar el inicial impacto negativo de la exención de comisiones sobre los ingresos por ese concepto, que finalmente disminuyeron solo un 12,2%, hasta situarse en 824 millones.

### BENEFICIO



\*Los resultados de 2015 excluyen la aportación de City National Bank para facilitar la comparabilidad.

# 02.2

## CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA.

### GASTOS: POR LA SENDA DE LA RACIONALIZACIÓN

Para atenuar el impacto negativo del descenso de los ingresos por comisiones y de los tipos de interés, Bankia continuó aplicando una estricta política de gestión de costes, que le ayudó a alcanzar un ratio de eficiencia del 48,9% al término de 2016, uno de los mejores entre las grandes entidades financieras españolas.

En concreto, los gastos de explotación (administración y amortizaciones) mantuvieron una tónica descendente desde el primer

trimestre del año y se anotaron un descenso anual del 3,1%. Especialmente significativa fue la rebaja de los gastos generales y de personal, propiciada por las medidas de racionalización llevadas a cabo tras finalizar la reestructuración del grupo.

También contribuyó a sostener la cuenta de resultados el continuo proceso de mejora de la calidad del balance, que se tradujo en una reducción del saldo de créditos dudosos y de activos adjudicados y, en consecuencia, de las provisiones.

Estas absorbieron 494 millones de euros, un 31,4% menos que en 2015, a los que hay que añadir los 93 millones para hacer frente a la nulidad de las cláusulas suelo. Como en



**804**

**Beneficio atribuido**  
en millones de euros.



**48,9%**

**Ratio de eficiencia**  
alcanzado por aplicar una estricta política de gestión de costes.



**13,02%**

**Ratio de capital ordinario**  
(CET1) *fully loaded* (incluyendo los requisitos de Basilea 2019).

el ejercicio anterior ya se habían dotado 114 millones de euros para compensar el riesgo potencial por ese concepto, Bankia considera totalmente cubiertos los efectos derivados de dicha contingencia.

## BENEFICIOS: EL DIVIDENDO CRECE APOYADO EN LA SOLVENCIA

Fruto de todo lo anterior fue un beneficio neto atribuido de 804 millones de euros, que cayó un 22,7% respecto al obtenido en 2015.

Con independencia del contexto de tipos de interés y de la puesta en marcha de la nueva política de comisiones, dos hechos concretos explican en buena medida el retroceso del beneficio. Por un lado, las ya mencionadas provisiones por las cláusulas suelo. Y, por otro, la comparación no homogénea con los resultados de 2015, que incluyeron los 164 millones de euros aportados por la venta del City National Bank of Florida.

A pesar de todo, Bankia mantiene una holgada posición de solvencia, como muestra el hecho de que cerrara 2016 con un ratio de capital ordinario (CET1) *fully loaded* (es decir, incluyendo los requisitos de Basilea para 2019) del 13,02%, tras subir 76 puntos básicos durante el ejercicio. Si se tienen en cuenta las plusvalías de las carteras de deuda

## DIVIDENDOS ABONADOS EN TRES EJERCICIOS

# 820 MILLONES

pública, el porcentaje sería del 13,53%. Estos índices son muy superiores (en 252 y 302 puntos básicos, respectivamente) a los niveles mínimos exigidos por el BCE y casi duplican el ratio CET1 *fully loaded* (6,82%) que tenía la entidad después de la inyección de fondos públicos de 2012.

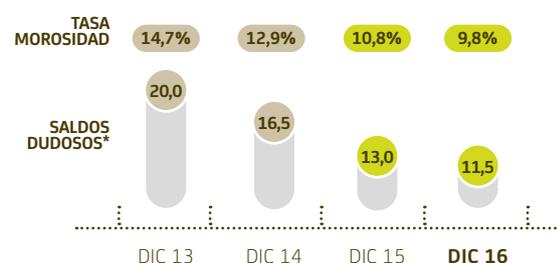
La mejora de la solvencia es consecuencia de la capitalización del beneficio (una vez descontado el dividendo), del proceso de desapalancamiento del balance y venta de activos no estratégicos y de la apuesta por un crecimiento centrado en segmentos del negocio con una alta calidad crediticia.

En vista de esta situación, el Consejo de Administración acordó proponer a la Junta General un dividendo de 317 millones de euros, superior en un 5% al distribuido con cargo a 2015. Se eleva así a 820 millones la parte de los beneficios que han ido a parar a los accionistas durante los tres últimos ejercicios. De ellos, 530 millones correspondieron al Estado, que sigue recuperando las ayudas concedidas al banco en su momento.

### SOLVENCIA CET 1 FULLY LOADED



### SALDOS DUDOSOS Y TASA DE MOROSIDAD



\* En miles de millones de euros.

# 02.2

## CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA.

### UN BANCO CADA VEZ MÁS SANO

Bankia cerró 2016 siendo una entidad más sana. Los activos dudosos del grupo se situaron en 11.476 millones de euros, 1.520 millones menos (el 11,7%) que en diciembre de 2015. Las menores entradas en mora, la buena gestión de las recuperaciones y la venta de carteras (fundamentalmente de pymes) explican ese descenso.

Como consecuencia de ello, la tasa de morosidad bajó 100 puntos básicos, hasta situarse en el 9,8%, y la cobertura de saldos dudosos alcanzó el 55,1%, a pesar de los cambios de estimación introducidos por el Banco de España.

La estrategia de reducción de activos problemáticos se extendió al saldo de inmuebles adjudicados, que descendió un 16,4%, con la venta de 9.350 de ellos, lo que permitió ingresar 535 millones de euros. A 31 de diciembre, el 80% del *stock* eran activos líquidos (en particular, vivienda usada y obra nueva), lo que facilita su futura desinversión.

Por otra parte, Bankia acabó 2016 con una estructura de financiación minorista equilibrada, siendo el ratio de créditos sobre depósitos del 97,2%. La financiación mayorista representa el 11% de los recursos ajenos del grupo. Durante el año se han realizado nuevas emisiones por un valor de 2.286 millones de euros. La financiación procedente del BCE ascendía a 14.969 millones de euros.

### EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

Los mercados financieros sufrieron importantes turbulencias durante 2016 por la inestabilidad geopolítica derivada del referéndum sobre la salida del Reino Unido de la Unión Europea y de las elecciones presidenciales de Estados Unidos. En este contexto, el Ibex-35 cerró el ejercicio en negativo, con una caída del 2%.

El comportamiento bursátil del sector financiero fue claramente diferente entre el primer y el segundo semestre. Hasta mediados de 2016 se notó la ralentización de los niveles de actividad y el efecto en las cuentas de resultados de una política monetaria extraordinariamente laxa por parte del BCE. En la segunda parte del año, en cambio, las valoraciones se recuperaron de forma significativa, ante las perspectivas de una mejora sostenible en la economía y en los niveles de inflación. Aun así, el Euro Stoxx Banks se dejó un 8% en el conjunto de los 12 meses.

La acción de Bankia retrocedió un 9,6%, en línea con el sector. El volumen medio de contratación diaria fue de 32,3 millones de títulos, con un importe medio de 26 millones de euros. El número de acciones emitidas se mantuvo sin cambios en 11.517 millones de acciones, de las que el 34,1% cotizaban libremente en el mercado (*free float*) y el 65,9% estaban en manos de BFA, la matriz de Bankia que es propiedad del Estado.

## SEGUNDO DIVIDENDO

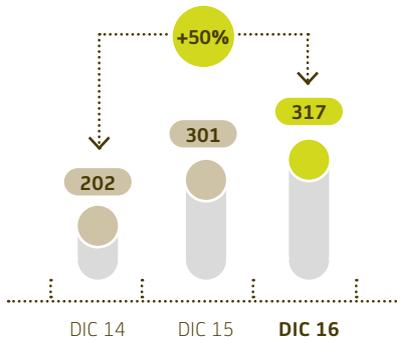
Tras su aprobación en la Junta General de Accionistas, Bankia realizó el 31 de marzo un pago de dividendo con cargo a los beneficios de 2015 íntegramente en efectivo, el segundo de su historia. Fue de 2,625 céntimos por título y requirió un desembolso de 300,7 millones de euros. El porcentaje del beneficio repartido entre los accionistas (*pay out*) se situó en el 29%.

## CONSENSO DE ANALISTAS

A 31 de diciembre de 2016, el número de casas de análisis que cubrían activamente y proporcionaban precio objetivo de la acción de Bankia eran 33, dos más que en 2015. El precio objetivo del consenso de analistas era en ese momento de 0,87 euros por acción. El 39,4% de las recomendaciones era de compra, frente al 21,2% de venta y el 39,4% de mantener.

### DIVIDENDO

En millones de euros.



### COTIZACIÓN MÁXIMA

# 1,044€

### CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL AL CIERRE 2016

# 11.183Mill€

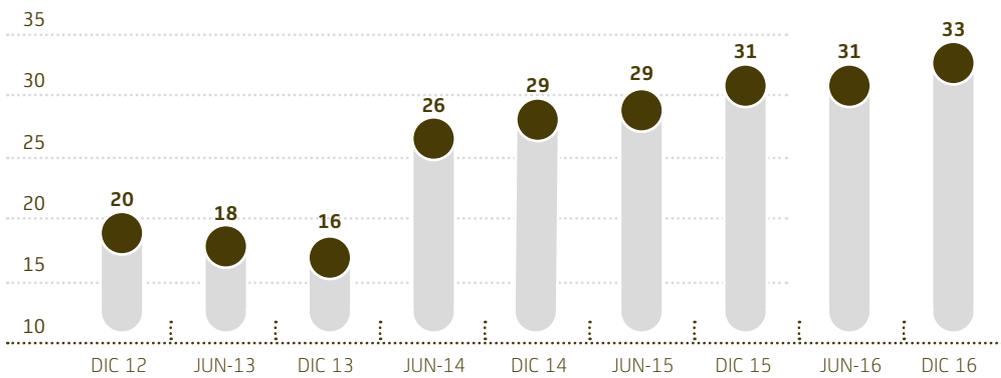
### EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE LA ACCIÓN BANKIA, IBEX Y EURO STOXX BANKS DURANTE 2016 EN BASE 100



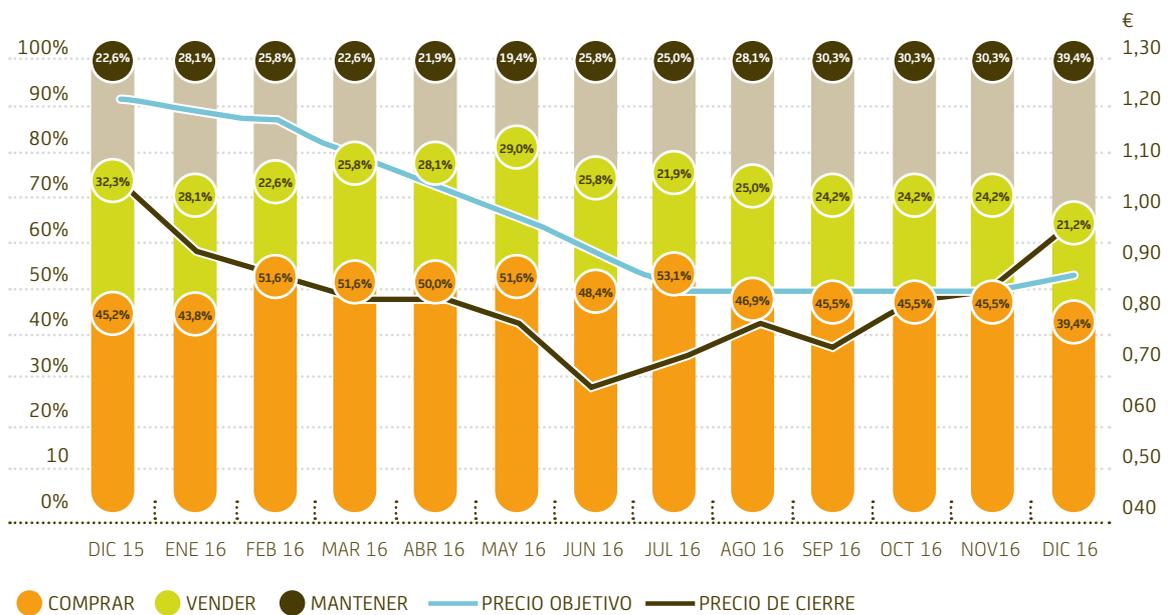
# 02.2

## CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA.

### NÚMERO DE ANALISTAS CUBRIENDO LA ACCIÓN



### EVOLUCIÓN DE RECOMENDACIONES, PRECIO OBJETIVO Y PRECIO DE CIERRE



La consecución de todos los objetivos del Plan Estratégico 2012-2015, la positiva evolución del negocio bancario, la reducción de activos problemáticos y la mejora de la capitalización influyeron positivamente en el rating durante 2016.

## RATING

El rating soberano se mantuvo estable. Tanto Standard & Poor's (S&P) como Fitch y DBRS ratificaron el rating de España en "BBB+", "BBB+" y "A low", respectivamente, todos con perspectiva estable. Las tres agencias tuvieron en cuenta la consolidación de las variables macroeconómicas del país y la estabilización del mercado inmobiliario, con los consiguientes efectos favorables para la banca.

Por lo que respecta a Bankia, la consecución de todos los objetivos del Plan Estratégico 2012-2015, la positiva evolución del negocio bancario, la reducción de activos problemáticos y la mejora de la capitalización influyeron positivamente en las calificaciones durante 2016. Fueron las siguientes:

- **Standard & Poor's.**

El 5 de abril elevó el rating de Bankia de "BB" a "BB+", manteniendo la perspectiva positiva, como reflejo de la mejora observada en el perfil de financiación y liquidez de la entidad. El rating a corto plazo se ratificó en "B", el rating a largo plazo se situó en "BB+" y el de la deuda subordinada subió de "B" a "B+". En cuanto al rating intrínseco, pasó de "bb" a "bb+", con un avance de tres escalones respecto a 2013, cuando estaba en "b+". El aumento de la calidad de activos, la gestión prudente de los riesgos, la estabilización del negocio y la franquicia, y el reforzamiento del capital y de la posición de *funding* explican ese progreso. El 15 de enero, S&P ratificó el

## GRADO DE INVERSIÓN DEL RATING DE S&P Y FITCH RATINGS

# BBB-

rating de cédulas hipotecarias de Bankia en "A+/Estable", valorando positivamente en particular la reducción del riesgo asociado a la cartera de crédito residencial. El 3 de noviembre, tras una revisión completa, confirmó el "A+".

Ya iniciado 2017, el 9 de febrero, S&P subió el rating de Bankia un escalón hasta "BBB-" y mantuvo la perspectiva positiva. Eso supone que el banco ha recuperado el grado de inversión casi cinco años después gracias al fortalecimiento de su capital.

- **Fitch.**

El 23 de febrero, elevó el rating de Bankia desde "BB+/Positiva" hasta "BBB-/Estable", lo que supuso su vuelta a la categoría de grado de inversión (*investment grade*). Fue determinante para ello el aumento de "bb+" a "bbb-" experimentado por el rating

# 02.2

## CLAVES DE ACTIVIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA.

intrínseco, que desde diciembre de 2013 escaló cinco peldaños, como reconocimiento a la acelerada reestructuración del banco, la mejora en la calidad de sus activos y el fortalecimiento del capital. El rating a largo plazo se situó en “BBB-”, el rating a corto pasó de “B” a “F3” y el de la deuda subordinada, de “BB” a “BB+”. El 15 de febrero de 2017, Fitch Ratings ratificó la calificación a largo plazo del banco en “BBB-” y la perspectiva en estable.

El 26 de febrero, Fitch mejoró el rating de las cédulas hipotecarias desde “A-/Positiva” hasta “A/Estable”, calificación que reiteró el 5 de agosto y el 4 de noviembre, después de que la agencia actualizara su metodología.

### • DBRS.

En el primer semestre de 2016, se solicitó a esta agencia con carácter público la asignación de ratings emisor, lo que hizo el 8 de julio sobre la base de una valoración de la fortaleza financiera intrínseca de Bankia. Los resultados, todos con perspectiva estable, fueron los siguientes: rating a largo plazo de deuda senior unsecured y depósitos, “BBB (high)”; rating a corto plazo de deuda y depósitos, “R-1 (low)”; rating a largo plazo de obligaciones críticas, “A”, y rating a corto plazo de obligaciones críticas, “R-1 (low)”. Los dos rating a largo plazo entran en la categoría de grado de inversión. Sobre las cédulas hipotecarias, DRBS ratificó la calificación “AA” el 21 de enero, el 14 de marzo y el 29 de abril, con motivo de sendas emisiones por un importe total de 2.282,5 millones. El 23 de junio, la elevó a “AA (high)” y el 23 de septiembre la confirmó.

### • Scope.

Bankia también solicitó durante el primer semestre a Scope la asignación de ratings a sus cédulas hipotecarias, que obtuvieron un “AAA” con perspectiva estable en la valoración realizada por la agencia ya en julio, teniendo en cuenta el nivel de fortaleza intrínseca, el marco legal y el análisis de la cartera vinculada a sus emisiones.

### • Moody's.

En octubre de 2013 se puso punto final a la relación contractual con Moody's, que aun así continuó publicando ratings de Bankia bajo el estatus de “No solicitados” y “No participativos”, a partir de la información pública disponible. El banco ha solicitado reiteradamente que deje de hacerlo, pero es potestad de Moody's aceptar esa petición.



## EVOLUCIÓN DE LOS RATINGS DE BANKIA EN 2016

### RATINGS EMISOR

	S&P		Fitch		DBRS	
	DIC 15	DIC 16	DIC 15	DIC 16	DIC 15	DIC 16
LARGO PLAZO	BB	BB+ (+1)	BB+	BBB- (+1)	---	BBB (HIGH)
PERSPECTIVA	POSITIVA	POSITIVA	POSITIVA	ESTABLE	---	ESTABLE
RATING INTRINSECO	bb	bb+ (+1)	bb+	bbb- (+1)	---	bbb (high)
CORTO PLAZO	B	B	B	F3 (+1)	---	R-1 (low)

### RATINGS CÉDULAS HIPOTECARIAS

	S&P		Fitch		DBRS		Scope	
	DIC 15	DIC 16	DIC 15	DIC 16	DIC 15	DIC 16	DIC 15	DIC 16
RATING	A+	A+	A-	A (+1)	AA	AA (high) (+1)	---	AAA
PERSPECTIVA	Estable	Estable	Positiva	Estable	---	---	---	Estable

# 02.3

## ESTRATEGIA.

HACE UN AÑO, BANKIA HIZO BALANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015, EN EL QUE SE CUMPLIÓ LA PRÁCTICA TOTALIDAD DE LOS COMPROMISOS ASUMIDOS CON LOS INVERSORES Y LA SOCIEDAD, TANTO EN TÉRMINOS DE RENTABILIDAD, COMO DE EFICIENCIA, GENERACIÓN DE CAPITAL Y LIQUIDEZ, Y CALIDAD DEL BALANCE. EL BANCO CERRÓ ESE AÑO COMO LÍDER ENTRE LAS SEIS MAYORES ENTIDADES ESPAÑOLAS EN SOLVENCIA, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD.

En aquel momento ya se explicó que la falta de definición del entramado regulatorio, en particular de las nuevas reglas en materia de capital, dificultaban la asunción de compromisos a medio y largo plazo, por lo que se pospuso la publicación de nuevo plan financiero hasta que se fijaran los criterios definitivos de lo que se conoce como Basilea III.

En paralelo, Bankia puso en marcha un nuevo posicionamiento dirigido a sentar las bases de la relación con su clientela, con una clara aspiración a medio plazo: que los usuarios al pensar en Bankia lo identificaran como un banco cercano, sencillo y transparente.

La primera medida del nuevo posicionamiento fue quitar todas las comisiones a los clientes que tuviesen sus ingresos, tanto nómina como pensión, domiciliados en Bankia. La iniciativa benefició inicialmente a 2,4 millones de clientes, que pasaron a tener de forma gratuita su tarjeta de débito y también la de crédito con solo usarla una vez. También desde entonces pueden hacer transferencias ilimitadas por cualquier canal sin coste alguno, cobrar cheques o

sacar dinero de todos los cajeros de Bankia de manera gratuita y, hasta cuatro veces al mes, también gratis, de los cajeros de Euro6000 y Banco Sabadell.

Esta iniciativa se está desarrollando con unos resultados muy satisfactorios, pues en el primer año de aplicación Bankia ha incrementado en casi 172.300 el número de clientes que tienen sus ingresos domiciliados en el banco.

La medida se fue completando a lo largo del ejercicio con la incorporación de nuevos colectivos. Así, en mayo de 2016 se extendió la exoneración de comisiones a todos los autónomos con solo domiciliar el pago de impuestos o de los seguros sociales a través de Bankia. Y, en noviembre, se lanzó la Cuenta ON, totalmente gratuita para clientes que se quieran relacionar con el banco a través de canales digitales.

El 11 de enero de 2017, en el primer aniversario de la puesta en marcha del nuevo posicionamiento, Bankia dio un paso más con el lanzamiento de la Hipoteca SIN Comisiones. Un producto que ahonda en los principios de



sencillez y transparencia al eliminar en los nuevos préstamos las comisiones que tradicionalmente se vinculaban a este tipo de préstamos: apertura, amortización parcial y cancelación. El único requisito que hay que cumplir es tener los ingresos domiciliados. No se obliga al cliente que la contrata a tener ningún producto adicional con Bankia para beneficiarse de estas condiciones.

Con su lanzamiento, Bankia se ha marcado como objetivo duplicar la producción de hipotecas a lo largo del año 2017, hasta alcanzar los 1.600 millones de euros, frente a los 800 millones concedidos en 2016, en una senda que se prevé sea creciente en los próximos ejercicios.

Asimismo, Bankia pretende seguir incrementando la facturación en crédito al consumo y de empresas, de forma que el saldo crediticio en ambos segmentos continúe creciendo y permita orientar el balance hacia segmentos de mayor rentabilidad.

Otro de los ejes de desarrollo de los próximos ejercicios tiene que ver con la multicanalidad. Bankia cerró el año 2016 con cerca de 300.000 clientes gestionados a través de 255 asesores personales en el marco del proyecto denominado 'Conecta con tu Experto'. La intención es duplicar en 2017 la cifra de asesores, de forma que el número de clientes que puedan ser gestionados mediante este sistema supere los 500.000.

Si el pasado año Bankia cambió la parte pública de su web de clientes y lanzó una nueva aplicación para dispositivos móviles, los planes a lo largo de este ejercicio pasan tanto por incorporar nuevas funcionalidades a la aplicación como por hacer un cambio completo de la parte de operativa

## EL OBJETIVO DE 'CONECTA CON TU EXPERTO' ES SUPERAR **500.000 CLIENTES**

bancaria de la web, de manera que permita incorporar nuevas funcionalidades, acompañadas de un diseño más sencillo.

Otra de las ideas en las que trabajará la entidad es en poner a disposición de sus clientes y no clientes herramientas innovadoras de un alto valor añadido. Es el caso, por ejemplo, de Bankia Índicex, que permite a las pymes analizar su competitividad digital; Inveinte, una herramienta para identificar y canalizar la solicitud de ayudas públicas, o el simulador y valorador inmobiliario, que permite, por un lado, hacer cálculos de los costes de un préstamo hipotecario, incluyendo escenarios de modificaciones de tipos de interés o ingresos, y, por otro, obtener el valor de cualquier inmueble de España.

En definitiva, toda una serie de iniciativas dirigidas a incrementar el grado de satisfacción de los clientes y elevar la capacidad de atracción al banco, aspectos en los que los resultados de los últimos ejercicios son alentadores, pero en los que se quiere seguir progresando.

Ofreciendo a los clientes el mejor servicio al precio más competitivo posible, el objetivo de Bankia es preservar su liderazgo entre los grandes bancos en materia de eficiencia y solvencia, con una rentabilidad superior a sus competidores de forma sostenible en el tiempo.

.....

# 03. GOBIERNO CORPORATIVO.

.....

A low-angle photograph of the Bankia building facade, showing a grid of windows with red and blue structural elements. The word "Bankia" is written in yellow on the upper part of the building.

Bankia

**EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE BANKIA ESTÁ INSPIRADO EN LOS VALORES DEL GRUPO Y PERSIGUE EL DESARROLLO RENTABLE Y SOSTENIBLE DE SUS ACTIVIDADES Y LA CREACIÓN DE VALOR A LARGO PLAZO.**

REUNIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**20**

Nº DE ACCIONES FORMATIVAS REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

**18**

EVALUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**ANUAL**

LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y GESTIÓN RESPONSABLE ASUME LA RESPONSABILIDAD EN

**RSC**

# 03.1

## EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO.

EL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE BANKIA SE APOYA EN LAS MEJORES PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO. EL MODELO SE ARTICULA A TRAVÉS DE UNA SERIE DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS QUE REGULAN TANTO SU FUNCIONAMIENTO ORGÁNICO COMO LOS COMPORTAMIENTOS DE SUS PROFESIONALES.

Bankia dispone de un sistema de gobierno corporativo aprobado por el Consejo de Administración y que está inspirado en los valores corporativos del grupo en materia de ética empresarial y responsabilidad social corporativa: integridad, profesionalidad, compromiso, cercanía y orientación al logro.

Además, el modelo se sustenta en los principios de buen gobierno asumidos y desarrollados por la entidad en la Política de Gobierno Corporativo aprobada por el Consejo de Administración, que a su vez parte de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV.

El sistema está integrado por un conjunto de normas y procedimientos internos cuya finalidad esencial es el desarrollo rentable y sostenible de sus actividades y la creación de valor a largo plazo, teniendo en cuenta que la entidad tiene una amplia base accionarial institucional y minorista. Las normas son las siguientes:

- **Textos corporativos.**

Son los Estatutos Sociales, que establecen las normas y principios fundamentales de organización y funcionamiento de Bankia; el Reglamento de la Junta General, que regula la actuación y el funcionamiento del órgano máximo representativo de los accionistas, y el Reglamento del Consejo de Administración, cuyo objeto es determinar sus principios de actuación y sus reglas básicas de funcionamiento, observando las mejores prácticas de buen gobierno corporativo en el ámbito mercantil.

- **Políticas corporativas.**

Son aprobadas por el Consejo de Administración y determinan las directrices que rigen las funciones, actividades y procesos del banco, garantizando el control interno y otorgando seguridad jurídica. Tienen carácter general y vocación de permanencia en el tiempo. Estos son los temas de las políticas corporativas más importantes de la entidad:



- Estructura y gobierno corporativo del Grupo Bankia. Establece las pautas y los criterios generales de implementación del Grupo a través de sus distintas filiales y órganos de gobierno, así como de la coordinación entre las distintas sociedades.
- 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, a fin de generar con ellos relaciones de confianza sólidas y promover la transparencia.
- Selección de consejeros. Establece los criterios que el Consejo de Administración y la Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable deben tener en cuenta en los procesos de selección, reelección o ratificación de los miembros del Consejo de Administración. Favorece la diversidad de conocimientos, experiencia y género.
- Retribuciones de los consejeros y de los directores generales y alta dirección.
- Selección y nombramiento de los miembros de la alta dirección. Esta política tiene en cuenta los procedimientos de evaluación y los correspondientes requisitos de idoneidad.
- Control y gestión de riesgos. Aborda el tratamiento de los diferentes tipos de riesgo a los que se enfrenta la entidad, los sistemas que se utilizan para controlarlos y gestionarlos, los criterios para determinar los niveles de riesgo asumibles y las medidas correctoras para limitar su impacto en caso de que lleguen a materializarse.
- Inversiones y financiación. Establece las directrices y líneas generales de actuación en dichas materias, que se incluyen en el Plan Estratégico de la entidad.
- Gestión responsable. Promueve la integración de criterios sociales, ambientales y de gobierno corporativo. El propósito es que su actividad esté orientada a la creación de valor para los distintos grupos de interés.
- Dividendos. Esta política rige los principios de la remuneración del accionista, buscando siempre la mejora de la rentabilidad y la creación de valor de forma sostenible.
- Autocartera. Establece los criterios que deben presidir la operativa relacionada con las acciones propias de la sociedad, de acuerdo con los límites y demás condicionamientos de la normativa del mercado de valores.
- Conflicto de intereses. Dispone los procedimientos de actuación en materia de prevención de conflictos de intereses

# 03.1

## EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO.

de los accionistas y de los miembros del Consejo de Administración del banco.

- Normas y procedimientos internos de conducta. Bankia dispone además de otras normas y procedimientos internos de conducta que cumplen disposiciones legales o reglamentarias o responden a recomendaciones de buen gobierno. En este ámbito se integran, entre otras, las siguientes regulaciones:
  - El Código Ético y de Conducta. Incluye los compromisos y principios de actuación de los administradores, directivos y profesionales de Bankia, tanto en el ámbito de las relaciones internas como en las que se desarrollan con los distintos grupos de interés.
  - El Reglamento Interno de Conducta en el Ámbito del Mercado de Valores. Incorpora las obligaciones derivadas de la condición de la entidad como sociedad cotizada, abordando, entre otras materias, la normativa relacionada con el abuso de mercado.

Las normas de conducta se desarrollan y complementan a través de otras disposiciones y procedimientos internos en materias como la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, la defensa del cliente o el canal de denuncias.

EL INFORME ANUAL SOBRE LA POLÍTICA DE RETRIBUCIONES INCLUYE INFORMACIÓN COMPLETA, CLARA Y COMPRENSIBLE SOBRE LAS DECISIONES RELATIVAS A LA REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS

BANKIA dispone de normas y procedimientos internos de conducta que cumplen disposiciones legales o reglamentarias, o responden a recomendaciones de buen gobierno.



# 03.2

## AVANCES EN EL GOBIERNO CORPORATIVO.

DE ACUERDO CON SU ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA EN GOBIERNO CORPORATIVO, BANKIA ACORDÓ EN 2016 AMPLIAR LAS COMPETENCIAS DEL CONSEJERO INDEPENDIENTE COORDINADOR, DESARROLLÓ LOS CANALES DE INFORMACIÓN Y REFORZÓ EL PAPEL DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y GESTIÓN RESPONSABLE.

La entidad aprobó el año pasado diversos cambios estatutarios y reglamentarios para adaptar su normativa al nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas y a las modificaciones de la Ley de Sociedades de Capital introducidas por la Ley de Auditoría de Cuentas y por la Ley de Fomento de la Financiación Empresarial.

Por otro lado, se ampliaron las atribuciones de la figura del consejero independiente coordinador, que además de las funciones que le correspondan legalmente tiene asignadas las siguientes competencias:

- Presidir el Consejo de Administración en ausencia del presidente.
- Hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos y organizará las posibles posiciones comunes de los consejeros independientes.
- Mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista.

- Coordinar el Plan de Sucesión del presidente.
- Dirigir la evaluación del desempeño de sus funciones por el presidente.

Tras la renuncia presentada por Alfredo Lafita como consejero y, por consiguiente, como consejero independiente coordinador, el Consejo de Administración acordó en marzo de 2016, a propuesta de la Comisión de Nombramientos (actualmente denominada Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable), designar para dicho cargo a Joaquín Ayuso García. El nombramiento recibió el visto bueno de los organismos supervisores.



## NUEVAS COMPETENCIAS

En 2016 también se atribuyeron nuevas competencias a la Comisión de Nombramientos en la gestión de la política de Responsabilidad Social Corporativa y de los riesgos de carácter no financiero. Estas son sus nuevas funciones:

- Seguir, revisar y evaluar la política y las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa del banco. Como consecuencia de ello la Comisión pasó a denominarse Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable.
- Supervisar los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- Evaluar todo lo relativo a los riesgos sociales, medioambientales, políticos y reputacionales, con independencia de las facultades que correspondan a la Comisión Consultiva de Riesgos y a otros órganos de supervisión de riesgos.
- Coordinar el proceso de comunicación de la información no financiera y sobre diversidad, de acuerdo con la normativa aplicable y los estándares internacionales de referencia.

- Velar por que la toma de decisiones del Consejo de Administración no sea dominada por un individuo o un grupo reducido de individuos en contra de los intereses de la entidad.

Asimismo, se introdujeron mejoras, tanto formales como de fondo, en la página web corporativa. Los cambios facilitan el acceso a la información y aseguran la transparencia, en cumplimiento de la normativa vigente y de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno.

# 03.3 CONSEJEROS.

EL PUESTO DE CONSEJERO ES CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE LA ENTIDAD. BANKIA ARTICULA LOS MECANISMOS NECESARIOS PARA QUE LOS CONSEJEROS EJERZAN SU MISIÓN CON INDEPENDENCIA Y PROFESIONALIDAD, Y DISPONE DE HERRAMIENTAS PARA PREVENIR LOS CONFLICTOS DE INTERÉS.

## REELECCIÓN

Con el objeto de asegurar una adecuada renovación de los miembros del Consejo de Administración, la Junta General de Accionistas celebrada en marzo de 2016 acordó una renovación parcial de su composición, por la que se reeligió a un consejero ejecutivo y a tres consejeros independientes.

## INDEPENDENCIA

Durante el ejercicio 2016 el Consejo de Administración estuvo integrado por 11 consejeros, de los que tres eran consejeros ejecutivos y ocho independientes. Por lo tanto, el 72,73% de sus miembros tenían la condición de independientes. De esta

forma, se satisface la recomendación del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de que el número de consejeros independientes represente al menos la mitad del total. Además, esta recomendación ha sido incorporada expresamente en los Estatutos Sociales, por lo que se trata de una norma de obligado cumplimiento para la entidad.

Asimismo, y también de acuerdo con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, se ha atribuido al consejero independiente coordinador la facultad de hacerse eco y organizar las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos, sirviendo de cauce a las posibles posiciones comunes de los consejeros independientes.

## EVALUACIÓN

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 y Gestión Responsable 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 y Gestión Responsable.

Asimismo, Bankia evalúa anualmente la idoneidad de los miembros del Consejo de Administración. Para ello, toma en consideración que los consejeros sean personas de reconocida honorabilidad comercial y profesional, posean conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones y estén en disposición de ejercer un buen gobierno del banco. La falta de cumplimiento de estos requisitos es motivo de cese del consejero.

## FORMACIÓN

La entidad tiene en marcha un programa formativo para los miembros del Consejo de Administración que les permite profundizar sus conocimientos en materias económicas y sociales. Su contenido se adapta anualmente de acuerdo con las necesidades de los consejeros, los requerimientos normativos y las

## PORCENTAJE DE CONSEJEROS INDEPENDIENTES **72,73%**

recomendaciones relacionadas con las mejores prácticas internacionales.

Los temas de los contenidos formativos desarrollados son muy diversos: riesgos, negocio, gestión de activos, cumplimiento normativo, cálculo de capital, responsabilidad social corporativa e innovación tecnológica.

Asimismo, los miembros del Consejo de Administración reciben de manera recurrente información de actualidad en materia económico-financiera, de gestión responsable, de innovación tecnológica y de normativa bancaria y regulatoria.

## 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:

# 03.3

## CONSEJEROS.

- 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 de abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en los que el consejero o una persona vinculada tenga un conflicto de interés, directo o indirecto.
- 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.



**100.000€**

**Retribución máxima**  
por todos los conceptos de los miembros del Consejo de Administración que no desempeñan funciones ejecutivas.



**60%**

**Retribución variable anual**  
porcentaje máximo en función de la retribución fija anual.



**500.000€**

**Consejeros ejecutivos**  
Cantidad fija máxima percibida anualmente.

El Consejo de Administración aprueba anualmente un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros y lo pone a disposición de los accionistas en la Junta General, sometiéndolo a votación con carácter consultivo y como punto separado del orden del día.

## REMUNERACIONES

El Consejo de Administración aprueba anualmente un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros y lo pone a disposición de los accionistas en la Junta General, 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.

En la situación actual de la entidad, que cuenta con apoyo financiero público, las retribuciones tienen limitaciones legales. 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. Tampoco se contempla abono alguno en concepto de dietas por asistencia a las reuniones del Consejo o de 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 remuneraciones 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 identificado los objetivos de la entidad y da prioridad al cumplimiento del Plan de Reestructuración. Asimismo, ha delimitado los parámetros para ajustar los tipos de riesgos que inciden en su perfil de riesgo, teniendo en cuenta el coste de capital y la liquidez necesaria.

De cualquier modo, 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.

Los tres consejeros ejecutivos devengaron en 2016 retribución variable por primera vez en los últimos tres años por un importe total de 250.000 euros cada uno. Su cobro se realizará en 2020 (el 60%), 2021, 2022 y 2023 y se hará mitad en efectivo y mitad en acciones.

# 03.3

## CONSEJEROS.

### REMUNERACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

APellidos y Nombre	FIJA	VARIABLE <sup>1</sup>	OTROS <sup>2</sup>	PSC	REMUNERACIÓN FIJA	TOTAL
Gorigolzarri Tellaeché, José Ignacio	498	250	2	0	0	750
Sevilla Álvarez, José	495	250	5	0	0	750
Ortega Parra, Antonio	500	250	0	0	0	750
Ayuso García, Joaquín	0	0	0	0	100	100
Campo García, Francisco Javier	0	0	0	0	100	100
Castillo Sanz, Eva	0	0	0	0	100	100
Cosmen Menéndez-Castañedo, Jorge	0	0	0	0	100	100
Feito Higuera, José Luis	0	0	0	0	100	100
Fernández Méndez de Andés, Fernando	0	0	0	0	100	100
Lafita Pardo, Alfredo	0	0	0	0	21	21
Rengifo Abbad, Álvaro	0	0	0	0	100	100
Greño Hidalgo, Antonio	0	0	0	0	61	61
<b>Total consejeros</b>	<b>1.493</b>	<b>750</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>782</b>	<b>3.032</b>

Datos en miles de euros

### REMUNERACIONES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

	FIJA	VARIABLE <sup>3</sup>	OTROS <sup>2</sup>	PSC	DIETAS	TOTAL
<b>Total Comité de Dirección</b>	<b>1.565</b>	<b>725</b>	<b>48</b>	<b>124</b>	<b>0</b>	<b>2.462</b>

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

- (1) En los ejercicios 2014 y 2015, los consejeros ejecutivos renunciaron a percibir cualquier tipo de remuneración en concepto de retribución variable. En 2016, han devengado un total de 250.000 euros (el target establecido), que cobrarán a partir de 2020. En ese año, percibirán el 60% del importe, y el 40% restante se repartirá en 2021, 2022 y 2023. El cobro será 50% en metálico y 50% en acciones. Estos importes se encuentran pendientes tanto de su valoración definitiva como de las correspondientes autorizaciones y aprobaciones previstas en la legislación vigente.
- (2) Corresponde a la retribución en especie del ejercicio 2016.
- (3) Incluye el importe target de retribución variable para el ejercicio 2016 de los cuatro miembros del Comité de Dirección, que asciende a 725 mil euros, si bien se encuentra pendiente de valoración y aprobación definitiva.



La Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable tiene atribuidas las funciones de evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios de los miembros del Consejo, definiendo las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante.

## SELECCIÓN DE CONSEJEROS Y PLAN DE SUCESIÓN

De acuerdo con los requerimientos normativos, las recomendaciones de los reguladores y las mejores prácticas de gobierno corporativo, Bankia dispone de una Política de Selección de Consejeros y de un Plan de Sucesión de la Alta Dirección.

La Política de Selección de Consejeros es aprobada por el Consejo de Administración a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable. Su objetivo es que el Consejo de Administración esté integrado por personas con la experiencia, las competencias y los conocimientos necesarios para asegurar una gestión profesional e independiente. Por ello, las propuestas de nombramiento o reelección deben estar fundamentadas en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración. Además, la política aprobada por la entidad favorece la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Por su parte, el Plan de Sucesión para la Alta Dirección es analizado por la Comisión de Nombramientos y Gestión Responsable y sus objetivos son los siguientes:

- Identificar sucesores para las principales posiciones de la entidad.
- Crear planes efectivos de desarrollo y carrera que aseguren que los candidatos están preparados cuando llegue el momento.
- Detectar carencias de sucesión y establecer planes de actuación.

Los planes de sucesión deben ser gestionados de forma estructurada y proactiva y han de atender a los siguientes criterios:

- Combinar las necesidades presentes y futuras de la organización.
- Estar integrados en las funciones del Consejo de Administración (Comisión de Nombramientos y consejero independiente coordinador).
- Revisarse y actualizarse anualmente para analizar la evolución de sucesores, incluir nuevos candidatos, definir acciones adicionales de desarrollo, etc.
- Primar la rotación para asegurar el aprendizaje y facilitar la adquisición de experiencia profesional relevante.

Se consideran Alta Dirección los cargos de presidente y consejero delegado, los miembros del Comité de Dirección y los directores corporativos.

# 03.4

## INTEGRIDAD CORPORATIVA.



LOS PRINCIPIOS DE INTEGRIDAD CORPORATIVA DE BANKIA SE RECOGEN EN EL CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA, QUE ES EL ELEMENTO CENTRAL DEL MARCO DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE CONDUCTAS INAPROPIADAS. EL CANAL CONFIDENCIAL DE DENUNCIAS ES OTRA DE LAS HERRAMIENTAS DE REFERENCIA.

### 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 profesionales 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 son los siguientes:

- 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 profesionales 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 gira 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 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 la información no pública sobre sus decisiones de inversión y otras actividades pueda ser utilizada de forma abusiva o ilícita.



- **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 especial, 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 profesionales. 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 profesionales 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.

## CANAL CONFIDENCIAL DE DENUNCIAS

.....

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.

# 03.4

## INTEGRIDAD CORPORATIVA.

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 procedimiento de comunicación es totalmente confidencial

y garantiza el anonimato del denunciante, salvo para aquellas personas involucradas directamente en su respuesta o que actúan en la comprobación de los hechos.

Tanto el Código Ético y de Conducta como el Canal Confidencial de Denuncias se encuentran disponibles en la web corporativa de Bankia y en la Intranet de profesionales.



**100%**

de los empleados tienen obligación de conocer y cumplir el Código Ético y de Conducta.



**29**

Comunicaciones recibidas en el Canal Confidencial de Denuncias desde su creación.



**11**

Reuniones del Comité de Ética y Conducta.

En el último año, se han recibido seis denuncias o consultas en el Canal Confidencial de Denuncias. Tras ser analizadas en el ámbito interno, se comprobó que en ninguna de las actuaciones denunciadas existía incumplimiento del Código Ético y de Conducta.

#### TIPOLOGÍA DE LAS DENUNCIAS PRESENTADAS

2016 2015

TIPOLOGÍA DE LAS DENUNCIAS PRESENTADAS	2016	2015
Abuso de mercado		
Acoso laboral	2	1
Actuaciones irregulares relacionadas con proveedores		2
Apropiación indebida o desvío de recursos		
Aspectos contables y de auditoría	1	2
Confidencialidad o uso de información privilegiada		
Conflicto de intereses		
Consulta / Sugerencia	1	1
Falsificación de contratos, informes o registros		
Infracciones relacionadas con operaciones de valores o títulos		
Protección del medioambiente		
Seguridad de la información	1	1
Seguridad física		
Soborno o corrupción		
Vulneración de derechos de los profesionales		1
Otras	1	3
<b>Total denuncias presentadas</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

# 03.5

## CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO.

LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DE LAS NORMAS DE REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN HA PROVOCADO QUE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO COBREN UNA GRAN RELEVANCIA. BANKIA CUENTA CON UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ PARA ASEGURAR EL RESPETO A LAS NORMAS QUE REGULAN SU ACTUACIÓN.

### PREVENCIÓN DEL RIESGO PENAL

El modelo de prevención de riesgos penales de Bankia, cuya actualización fue aprobada por el Consejo de Administración en 2016, 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 directivos,

consejeros, profesionales, representantes legales y apoderados sobre la importancia del cumplimiento de los controles y las normas. En este sentido, en 2016 recibieron formación presencial en esta materia los consejeros, los responsables delegados de prevención penal y los responsables y ejecutores de los controles establecidos. El programa se ampliará en 2017 a todos los profesionales, como continuación a la formación que ya recibieron en 2015.

El área responsable de prevención penal de la entidad, por nombramiento del Consejo de Administración, es la Dirección de Cumplimiento Normativo, a la que corresponde la supervisión y verificación de la existencia de medidas y procedimientos para paliar el riesgo de comisión de los delitos susceptibles de conllevar la responsabilidad penal de la persona jurídica.

## PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES Y DE LA 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 los clientes y procedimientos oportunos sobre su identificación y conocimiento, garantizando que todos sus profesionales las conozcan y observen.

## PROFESIONALES FORMADOS EN PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

# 10.502

El grupo cuenta con políticas globales sobre la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo que obligan a todas sus sociedades, sus profesionales 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 tienen 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

# 03.5

## CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO.

experto independiente para detectar posibles incidencias y, en su caso, proponer mejoras. Los resultados del examen son elevados al Consejo de Administración.

La entidad es consciente de que la mejor prevención es la información y sensibilización de sus profesionales, por lo que concede una especial importancia a la formación, que se gestiona a través de los planes anuales de la entidad. En 2016 se formó a 10.502 profesionales del grupo en esta materia.

2. La adscripción de Bankia a Autocontrol, asociación independiente para la autorregulación de la publicidad, y a la Asociación Española de Anunciantes, que es una asociación profesional sin ánimo de lucro que representa a las empresas anunciantes, y que garantiza la ética, la responsabilidad y la eficiencia en la comunicación y el diálogo de las empresas con la sociedad, y defiende la libertad de competencia y comunicación

## 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 respetan 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.

## 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 de verificar el cumplimiento de las normativas interna y externa.

La dirección informa 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 y sobre las recomendaciones propuestas y su grado de implantación. Esta obligación de información se desarrolla 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, disponiendo de acceso ilimitado a la información necesaria para el ejercicio de sus funciones y a todas las instalaciones de la entidad. Para la ejecución de su trabajo puede comunicarse y recabar información de cualquier directivo o empleado de la organización. Asimismo, la Dirección Corporativa de Auditoría Interna es miembro activo de 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 Seguimiento Normativo. Adicionalmente, participa con voz pero sin voto en el Comité de Prevención de Blanqueo de Capitales y en el Comité de Provisiones.

Auditoría Interna tiene encomendados siete procesos que describen el desarrollo de su actividad:

- Elaboración del Plan de Auditoría.
- Ejecución de las auditorías de centros de negocio.
- Ejecución de las auditorías de procesos, centros y sistemas.
- Seguimiento de recomendaciones.
- Proceso de desarrollo de sistemas de auditoría.
- Comunicación y *reporting* de auditoría interna.
- Colaboración y coordinación de auditoría externa.

**AUDITORÍAS DE PROCESOS,  
PRODUCTOS Y CENTROS**

**244**

**AUDITORÍAS RED  
PLAN AUDITOR**

**880**

**ALERTAS DE PREVENCIÓN  
DEL FRAUDE**

**1.021**

## 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.

Para velar por esos principios, Bankia adopta medidas específicas de gestión y control de riesgos fiscales, tiene implantados sistemas de control interno y dispone de políticas que establecen la forma de actuar en diversos ámbitos, como la política fiscal corporativa y la gestión del riesgo fiscal, la transparencia, la responsabilidad y el buen gobierno corporativo.

El Consejo de Administración es el órgano que 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 da el visto bueno a 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 los siguientes:

- **Transparencia.** Bankia mantiene una política transparente sobre 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.
- **Cumplimiento de obligaciones.** 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 los 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.** A la hora de analizar las operaciones con especial riesgo fiscal, Bankia tiene en cuenta su impacto, a corto y largo plazo, en la reputación corporativa, en los accionistas y clientes, en la relación con los gobiernos y autoridades fiscales, y en otras áreas de la organización.

# 03.5

## CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO.

El Consejo de Administración debe aprobar las actuaciones en los siguientes ámbitos:

- **Operaciones entre entidades vinculadas.** Se realizan siempre a valor de mercado.
- **Paraísos fiscales.** La entidad no opera en paraísos fiscales con la finalidad de eludir sus obligaciones fiscales.
- **Estructuras.** No se utilizan estructuras fiscales artificiosas destinadas a la evasión fiscal o 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 encuentra involucrada, con el objeto de dilucidar cualquier tipo de riesgo fiscal.
- **Uso de incentivos fiscales.** Se aplican los incentivos fiscales de acuerdo con lo previsto en la normativa.
- **Relación con las autoridades y gobiernos.** El banco utiliza canales de comunicación transparentes y éticos tanto con las administraciones tributarias como con otras instituciones y organismos públicos. Las relaciones siempre están presididas por los principios de transparencia, confianza mutua, buena fe y lealtad entre las partes.
- **Asesores fiscales externos.** Se contratan servicios de expertos

independientes de contrastada reputación y, en ningún caso, de personas o entidades de dudosa honorabilidad.

- **Productos comercializados.** Cumplen con la normativa fiscal vigente. La información fiscal facilitada a los clientes es transparente.

Como expresión del firme propósito de Bankia de colaborar con las instituciones públicas, la entidad forma parte activa del Foro de Grandes Empresas, que tiene por objeto promover una mayor relación cooperativa entre las empresas españolas y la Administración Tributaria del Estado. El foro defiende una política fiscal basada en los principios de transparencia y confianza mutua, a través del conocimiento y puesta en común de los problemas generales que puedan plantearse en la aplicación del sistema tributario.

Además, en marzo de 2016 el Consejo de Administración de Bankia acordó la adhesión de la entidad al Código de Buenas Prácticas Tributarias de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (CBPT). Este código contiene recomendaciones, voluntariamente asumidas por la Administración Tributaria del Estado y las empresas adheridas, tendentes a mejorar la aplicación del sistema tributario a través del incremento de la seguridad jurídica, la cooperación recíproca basada en la buena fe y la confianza legítima entre la Agencia Tributaria y las propias empresas, y la aplicación de políticas fiscales responsables en las empresas con conocimiento del Consejo de Administración.

BANKIA considera que una adecuada gestión tributaria le permite tener una mayor seguridad jurídica en materia fiscal, lo que a su vez beneficia a sus resultados económicos.

En este sentido, el grupo considera que una adecuada gestión tributaria le permite tener una mayor seguridad jurídica en materia fiscal, lo que a su vez beneficia a sus resultados económicos.

De cara a 2017, Bankia, como empresa adherida al CBPT, tiene previsto elaborar el Informe Anual de Transparencia Fiscal. El documento incluirá información sobre ciertos aspectos de su actividad económica, su estructura de financiación, la explicación de las operaciones societarias más significativas, la estrategia fiscal del grupo aprobada por los órganos de gobierno y el catálogo de operaciones que se someten al Consejo de Administración. Asimismo, el informe establecerá el grado de congruencia de la política fiscal de la entidad con los principios del denominado paquete BEPS de la OCDE, cuyo objetivo es luchar contra el fraude fiscal, la erosión de bases imponibles y el traslado de beneficios a jurisdicciones de baja tributación.

La entidad, al profundizar en la transparencia fiscal con la Administración Tributaria, pretende propiciar un temprano conocimiento de la política fiscal y de la gestión de riesgos fiscales. Todo ello redundará en una mejora de la seguridad jurídica, en unos menores costes de cumplimiento y en la reducción de la conflictividad con la Administración Tributaria, además de contribuir a la buena reputación del grupo.

PROFESIONALES FORMADOS  
EN PREVENCIÓN DEL  
RIESGO PENAL EN 2016

**160**

PROFESIONALES FORMADOS  
EN CONCIENCIACIÓN DE  
LA SEGURIDAD DE LA  
INFORMACIÓN EN 2016

**194**

# 03.5

## CONTROL INTERNO Y CUMPLIMIENTO.

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Grupo Bankia está inmerso en la implantación de un modelo de Gobierno de la Información, un proyecto de transformación de gran calado que tiene carácter transversal y que abarca la totalidad de la información corporativa en los ámbitos regulatorio, analítico, comercial y de riesgos. El objetivo es avanzar hacia un modelo que se alinee con los mejores estándares del mercado, además de dar cumplimiento a las exigencias en materia de RDA Compliance, la regulación sobre agregación de información de 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 en todo el ciclo de vida del dato, con la creación de la función del *Chief Data Officer*.

En 2016 se avanzó en los siguientes aspectos del proyecto:

- Finalización del inventario de los diferentes estados/informes afectos a los ámbitos regulatorio y analítico, al objeto de identificar y aprovisionar el conjunto de dimensiones y métricas necesarios para la construcción de los mismos a través del Repositorio Corporativo de Información, incorporando al mismo los primeros informes Finrep (información financiera en base consolidada).
- Comienzo de los trabajos de creación del Glosario Único de Términos, que facilitará a los diferentes usuarios de la información una definición única de los distintos conceptos de negocio, incluyendo las dimensiones y métricas correspondientes a los estados financieros.
- Definición conceptual del modelo de cuadro de mando que servirá para monitorizar la calidad de la información y primeros análisis sobre el Repositorio Corporativo de Información.
- Inicio de la implantación del modelo de gobierno que permitirá gestionar, de forma eficiente y transparente, cualquier tipo de demanda informacional desde su origen hasta su materialización final.

La información es uno de los activos más importantes de BANKIA y su protección es una de las prioridades del Plan de Transformación en Ciberseguridad, iniciado en 2016 y respaldado por el Comité de Ciberseguridad.

## PROTECCIÓN DE DATOS Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Bankia ha adoptado 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 su protección es una de las prioridades del Plan de Transformación en Ciberseguridad, iniciado en 2016 y respaldado por el Comité de Ciberseguridad, que fue creado específicamente para su seguimiento. El plan establece que las personas que procesan la información de Bankia deben cumplir determinados objetivos en 2016, 2017 y 2018. Asimismo, constituye una obligación legal y ética de la entidad garantizar en los mismos términos la protección de la información que concierne a sus clientes, a entidades colaboradoras y a los organismos oficiales competentes.

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

entidad 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 en materia de Seguridad de la Información, que es de obligado cumplimiento para todas las personas que procesan información de Bankia.
- La Seguridad para la Continuidad del Negocio. La política de la entidad, aprobada por el Consejo de Administración en 2016, establece la capacidad del banco para responder frente a interrupciones e incidentes que afecten a los procesos del negocio. El propósito es aportar confianza a los clientes y dar cumplimiento a los requerimientos legales y regulatorios. El año pasado también se aprobó el modelo de gobierno para la continuidad de negocio. Los objetivos para 2017 son divulgar la nueva política y desarrollar un plan de formación que facilite la ejecución del modelo de gobierno.

# 04 . MODELO DE NEGOCIO.



**LA ACTIVIDAD DE BANKIA SE CARACTERIZA POR PONER EL FOCO EN EL CLIENTE, POR LA SEGMENTACIÓN Y POR LA MULTICANALIDAD. EL OBJETIVO ES PRESTAR UN SERVICIO CERCANO, PROFESIONAL Y AJUSTADO A LAS NECESIDADES QUE EN CADA MOMENTO PUEDAN TENER LOS CLIENTES.**

---

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN  
DE LOS CLIENTES PARTICULARES  
**87,3%**

---

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN  
DE LAS EMPRESAS CLIENTES  
**95%**

---

CLIENTES EXIMIDOS  
DE PAGAR COMISIONES  
**3,3 MILLONES**

---

# 04.1

## EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL.

LA RELACIÓN DE CONFIANZA CON EL CLIENTE, QUE ES UNO DE LOS GRANDES RETOS DE BANKIA, SOLO PUEDE CONSEGUIRSE SI ESTÁ SATISFECHO CON LA EXPERIENCIA VIVIDA. ELEVAR PERMANENTEMENTE LA EFICIENCIA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO CONSTITUYE, POR LO TANTO, UNA PRIORIDAD PARA TODA LA ORGANIZACIÓN. LAS DECISIONES ADOPTADAS TRAS LAS RESOLUCIONES JUDICIALES SOBRE LAS CLÁUSULAS SUELO Y LA SALIDA A BOLSA DE LA ENTIDAD SON TESTIMONIO DE ESE ESPÍRITU DE SERVICIO AL CLIENTE.

El alineamiento con las necesidades del cliente, entendido como algo dinámico, inspira la planificación de la entidad. Esas necesidades son cambiantes y el banco debe permanecer atento y escuchar a los clientes si no quiere quedarse atrás. Una de las consecuencias del proceso de escucha fue la aprobación a principios de 2016 de la estrategia sin comisiones, que contribuyó decisivamente a la retención y captación de nuevos clientes. Se demuestra así que el conocimiento a fondo de la demanda resulta esencial y que están más que justificados todos los recursos que Bankia dedica a tal fin.

### MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Para conocer la experiencia de los clientes en relación con el banco y detectar sus nuevas necesidades, se realizaron más de 100.000

encuestas a lo largo de todo el ejercicio. Además, se desarrollaron campañas de pseudocompras o *mystery shopping* (visitas sin previo aviso de supuestos nuevos clientes), llevadas a cabo por empresas independientes. Estas líneas de trabajo permitieron tener una imagen muy precisa de la atención que prestan las oficinas, identificando los centros que sirven de ejemplo y también aquellos otros con mayor margen de mejora, que luego son objeto de planes especializados.

Además de evaluar la calidad general del servicio, Bankia analiza sistemáticamente los procesos de comercialización de productos en todos los segmentos de negocio, a través de los canales de contacto con los clientes. El objetivo es garantizar que los productos que se ofrecen son siempre los más adecuados a cada necesidad y que quienes los contratan tienen un buen conocimiento de ellos.

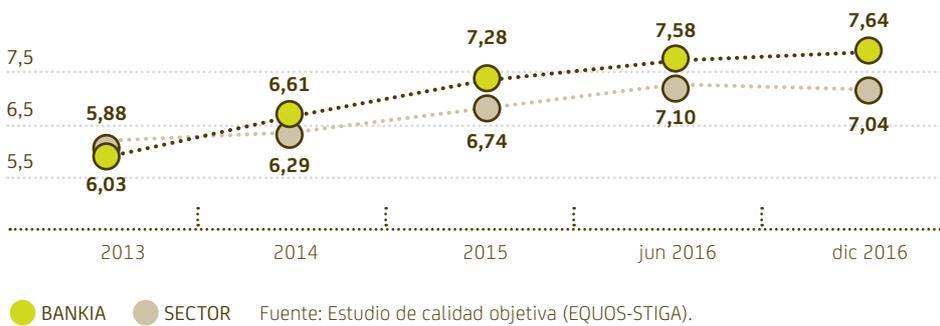
También se realiza una investigación continua para obtener información muy detallada, centro a centro, del punto de partida del posicionamiento



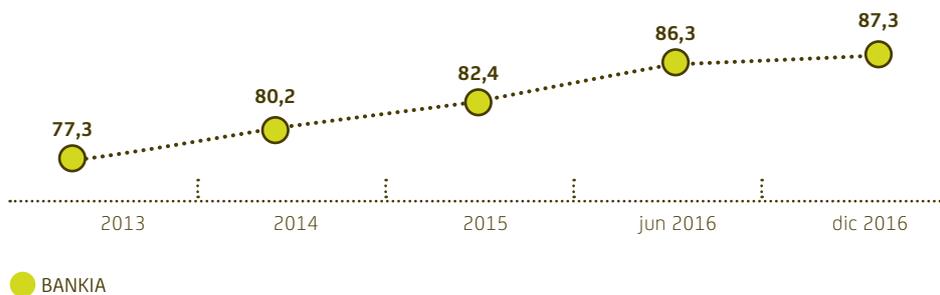
de la entidad en los distintos ámbitos de negocio y con los clientes internos. Los resultados de estas mediciones se utilizan para implantar

acciones que permitan que Bankia cumpla su propósito de ser una organización cercana, sencilla y transparente.

### PSEUDOCOMPRAS BANKIA VS SECTOR



### ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES PARTICULARES (%)



# 04.1

## EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL.

### CALIDAD RELACIONAL

Los esfuerzos realizados durante 2016 han ayudado a definir una nueva forma de relación con el cliente, que genera un vínculo muy superior y que ha tenido efectos positivos en el negocio. Eso se plasmó en la formulación de un Estilo de Relación, cuyo fin es aprovechar mejor las conversaciones con los clientes para que estrechen sus lazos con Bankia. El reto para 2017 es implantarlo en toda la entidad construyendo relaciones exclusivas con los clientes.

El despliegue del modelo de Calidad Relacional previsto para este año supondrá un hito relevante, porque ayudará a generar unos niveles de satisfacción y experiencia de cliente muy superiores y, en consecuencia, un mayor volumen de negocio. Se pondrá el foco en el rediseño de los 'momentos de la verdad', con la finalidad de ofrecer al cliente el mejor servicio posible en los puntos de contacto más importantes en su relación con el banco.

Otra línea relevante de trabajo en 2017 es iniciar un proceso de certificación de los profesionales adscritos a la red comercial, para convertirlos en expertos en la gestión de la experiencia del cliente. En paralelo, se mantendrán e implantarán todas las mediciones necesarias para tener un diagnóstico preciso de las necesidades de los clientes y de la cobertura que Bankia hace de ellas.

### SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Desde su condición de órgano independiente, el Servicio de Atención al Cliente (SAC) vela por que la relación de este con Bankia sea la mejor posible, siempre de forma equitativa, con pleno respeto a la legislación vigente y a las buenas prácticas bancarias. El SAC no solo gestiona las quejas y reclamaciones, sino que también contribuye a prevenir los problemas más habituales, corrigiendo todo aquello que pueda ser motivo de insatisfacción para el cliente.

En 2016, el servicio desarrolló diversas iniciativas, que incluyeron desde catas de calidad hasta la revisión de procedimientos específicos de reclamación, como los relativos a las cláusulas suelo o a la salida a bolsa de Bankia. Igualmente, promovió la creación de grupos de trabajo sobre materias que son objeto de quejas recurrentes (medios de pago, testamentarias y comisión por posiciones deudoras).

Uno de los mayores retos del SAC es acortar los plazos de resolución, que en 2015 ya bajaron de 47 a 28 días por término medio. Los esfuerzos realizados en 2016 hicieron posible una nueva reducción, esta vez hasta los 20 días. Fue determinante para ello el aumento de la capacidad de respuesta a las incidencias dentro de la propia red y el



En 2016, el SAC desarrolló diversas iniciativas que incluyeron desde catas de calidad hasta la revisión de procedimientos específicos de reclamación, como los relativos a las cláusulas suelo o a la salida a bolsa de BANKIA.

nombramiento de coordinadores de gestión de reclamaciones en las direcciones territoriales. En 2016, además, descendieron notablemente las reclamaciones recibidas de clientes (de 67.703 a 34.924) y las admitidas a trámite (de 49.318 a 32.725).

Entre los proyectos para 2017 figuran los siguientes:

- Implantación de nuevos procedimientos, como el de mejora en el tratamiento de reaperturas de expedientes.
- Formación de operadores de servicios externalizados, conforme a un calendario acordado con el proveedor.
- Mejoras operativas de la herramienta de gestión (controles de calidad, automatización de tareas administrativas...).
- Recorte de los plazos de gestión de los expedientes y aumento de la calidad de las resoluciones.

RECLAMACIONES  
ADMITIDAS A TRÁMITE  
**32.725**

RECLAMACIONES  
RECIBIDAS DE CLIENTES  
**34.924**

RECLAMACIONES RESUELTAS  
A FAVOR DEL CLIENTE  
**14.454**

TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA  
DE LAS RECLAMACIONES  
ADMITIDAS A CLIENTES  
**20 DÍAS**

# 04.1

## EL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL.

### DEVOLUCIÓN DE LAS CLÁUSULAS SUELO

Como prueba de su vocación de servicio al cliente, Bankia fue la primera entidad en poner en marcha, a finales de enero de 2017, un procedimiento para analizar las peticiones de devolución de las cantidades abonadas de más por parte de los consumidores en aplicación de la cláusula suelo de su préstamo hipotecario. La decisión se tomó después del fallo del Tribunal de la Unión Europea y tras el Real Decreto Ley aprobado por el Gobierno instando a las entidades a poner en marcha este procedimiento.

Sobre la base de la experiencia previa en procedimientos similares, Bankia tomó la decisión de restituir con carácter general a los consumidores que se encontrasen en situaciones análogas a las de aquellas afectadas por la referida sentencia.

Para acogerse al procedimiento, los clientes solo tenían que acudir a su oficina de Bankia, donde disponían de una plantilla de solicitud de la devolución, cuyo importe estaba precalculado en la mayoría de los casos. Una vez realizadas las debidas comprobaciones, se les ofrecía el abono del dinero más los intereses legales. El cliente podía elegir el abono en efectivo o la amortización de capital pendiente de pago de su hipoteca. Con este procedimiento ágil, sencillo y

transparente, los clientes podían obtener la misma cuantía que con un fallo judicial favorable, pero evitando gastos y demoras.

Se trata también de una fórmula beneficiosa para los accionistas, ya que Bankia ha evitado así tener que hacer frente a las costas que eventualmente pudieran imponerle los tribunales y que se estimaban en unos 100 millones de euros. En 2015 y 2016 Bankia había hecho provisiones por algo más de 200 millones de euros para hacer frente a esta contingencia.

Las cláusulas suelo afectaban a un 3% de la cartera hipotecaria de la entidad y a una cifra de poco más de 57.000 clientes. En 2015, Bankia decidió dejar de aplicar las cláusulas suelo vigentes en ese momento.

### RESTITUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN LA SALIDA A BOLSA

Un sistema parecido al de las cláusulas suelo fue establecido en febrero de 2016 para devolver el dinero a los 255.622 inversores minoristas que adquirieron acciones de la entidad con motivo de su salida a Bolsa en 2011, sin necesidad de cumplir ninguna otra condición y sin los costes ni la demora de las reclamaciones judiciales y extrajudiciales.

El banco anunció a finales de enero de 2017 la puesta en marcha de un procedimiento exprés en las propias oficinas para que los titulares de créditos hipotecarios con cláusula suelo pudiesen solicitar el reembolso de las cantidades abonadas por su aplicación.

La devolución, previa presentación de la correspondiente solicitud en las oficinas, incluía el importe íntegro de la inversión inicial, a cambio de la devolución de las acciones. Quienes ya se habían desprendido de ellas recibieron la diferencia entre lo pagado y el dinero obtenido por la venta. En ambos casos se abonaron unos intereses compensatorios del 1% anual por el tiempo transcurrido hasta la restitución de la inversión.

En la Oferta de Suscripción de Acciones (OPS) de julio de 2011, Bankia obtuvo fondos a través del tramo minorista por importe de 1.847 millones de euros, que fueron íntegramente provisionados tras una sucesión de sentencias judiciales. A 31 de diciembre de 2016, ya se habían devuelto 1.564 millones de euros a 219.876 inversores, que representaban un 86% del total. De dicha cantidad, la mayoría (810 millones) se restituyeron en oficina, mientras que el resto eran consecuencia de procedimientos judiciales.

A esa fecha, solo quedaban en proceso de liquidación 4.854 accionistas (el 2%), que habían invertido en la OPS unos 50 millones de euros. Otros 17.903 (el 7%), con 137 millones de inversión, no había reclamado porque vendieron antes de marzo de 2012 con pérdidas mínimas o, incluso, ganando dinero. El resto (12.989 accionistas) tampoco solicitó la devolución por razones que se desconocen.

.....

AHORRO ESTIMADO EN  
COSTAS JUDICIALES POR  
LA DEVOLUCIÓN DE LAS  
CLÁUSULAS SUELO

**100 MILL. €**

.....

.....

CUANTÍA REEMBOLSADA  
DE LA SALIDA A BOLSA

**1.564 MILL. €**

.....

# 04.2

## BANCA DE PARTICULARES.

LA ESPECIALIZACIÓN ES ESENCIAL PARA PRESTAR A CADA TIPO DE CLIENTE LOS SERVICIOS QUE DEMANDA. BANKIA TIENE SEGMENTADA SU ATENCIÓN A LAS PERSONAS FÍSICAS, AUTÓNOMOS Y PEQUEÑAS EMPRESAS, LO QUE LE PERMITE ADEMÁS CONOCER EN DETALLE SUS NECESIDADES. EL LANZAMIENTO ESTRELLA DE 2016 FUE LA ESTRATEGIA DE EXENCIÓN DE COMISIONES.

Dentro de las distintas áreas de negocio de la entidad, Particulares se centra en las personas físicas, pequeñas empresas (de hasta seis millones de facturación) y autónomos, bajo un modelo de banca universal. Su principal objetivo es lograr la vinculación y la retención de clientes, mediante la aportación de valor en los productos y servicios, un asesoramiento riguroso y una atención de calidad.

La estrategia en este negocio pasa por fomentar la especialización en cinco perfiles distintos: Banca Privada, Banca Personal, Alto Potencial, Pymes y Autónomos, y Particulares. Esto permite la asignación de clientes a gestores específicos, que son los responsables globales de su relación con el banco, con lo que se consiguen mayores niveles de satisfacción y se generan nuevas fuentes de negocio. A tal efecto, son esenciales los modelos CRM (de gestión de la relación con el cliente) y los basados en el uso de Big Data, pues ayudan a detectar en cada momento las necesidades de los usuarios.

Para apoyar dicha estrategia, la entidad cuenta con varios tipos de oficinas: la universal, la Oficina Ágil (con horario ampliado y que se dedica fundamentalmente a gestiones rápidas), la Oficina Plus (especializada en asesoramiento) y 'Conecta con tu Experto' (para prestar asesoramiento a los clientes digitales).

También es fundamental para Bankia prestar un servicio cada vez más homogéneo y de calidad a las familias, y de ahí que todos sus miembros tengan asignado un mismo gestor. Hay productos específicos para distintos tipos de público: infantil, jóvenes o sénior. Entre ellos, Mi Primera Cuenta y Cuenta Joven, así como una sección de descuentos en Bankia.es con ofertas en viajes, restaurantes, comercios, tecnología, hogar, salud o belleza.



Nº GESTORES BANCA  
PERSONAL Y ASESORES  
**2.118**

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 LAS MEJORES SEDES ●

DAN APOYO A OFICINAS CERCANAS CENTRADAS EN EL ASESORAMIENTO ●

COMERCIALIZAN PRODUCTOS SENCILLOS ●

DOTADAS DE ELEVADO NÚMERO DE CAJEROS ●

TIEMPO  
MEDIO DE  
ATENCIÓN  
AL CLIENTE

**3' 54"**

MEDIA DE  
NÚMERO  
DE TURNOS  
DISPENSADOS  
AL DÍA

**269**

TIEMPO  
MEDIO DE  
ESPERA PARA  
SER ATENDIDO

**2' 38"**

PORCENTAJE  
DE USO DE  
CLIENTES EN  
TURNO DE  
TARDE

**19%**

NÚMERO  
MEDIO DE  
TRANSACCIONES  
DIARIAS

**232**

# 04.2

## BANCA DE PARTICULARES.

Veamos cómo se distribuyen las funciones según el perfil del cliente de personas físicas:

- **Banca Privada.**

Para los clientes con mayor patrimonio, que demandan asesoramiento financiero y fiscal de primer nivel, Bankia Banca Privada tiene las ventajas de una boutique financiera, respaldada a la vez por un gran grupo. Gracias a ello, pueden beneficiarse de una atención muy especializada y también de la capacidad transaccional de cualquier banco.

- **Banca Personal.**

Se ocupa de los clientes con un patrimonio financiero superior a 75.000 euros o con ingresos netos anuales mayores de 45.000. Presta un servicio personalizado, que está a cargo de 2.118 gestores y asesores con una alta cualificación, dedicados de forma exclusiva a este segmento. Entre sus funciones figura la de mantener un

contacto continuo con los clientes, para lo que disponen de funcionalidades específicas en los canales remotos.

- **Alto Potencial.**

Estos gestores tienen bajo su ámbito carteras de clientes de alto potencial de crecimiento de negocio, que pueden incorporarse en el futuro a Banca Personal. Empezó a trabajarse en ello en 2015 a través de toda la red comercial. En las oficinas donde no hay gestores específicos, esta tarea la desempeñan los directores.

- **Pymes y Autónomos.**

Las oficinas de particulares atienden también a los autónomos, comercios y pymes de hasta seis millones de euros anuales de facturación. A ellos se les ofrece un asesoramiento ajustado a sus necesidades, tanto por parte de gestores especializados como de los directores de las oficinas. Dentro del objetivo de elevar el volumen de negocio con pymes



**1.457**

Millones para la financiación al consumo.



**2,3 Mill**

Clientes que disponían de una línea preconcedida que se puede contratar en menos de un minuto.



**176.000**

Operaciones FinanExpress para microfinanciaciones desde operaciones con tarjetas hasta pago de recibos e impuestos.



**260**

Nº gestores Pymes



BANKIA concedió el año pasado 3.742 millones de euros de financiación a pymes y autónomos, al tiempo que a las familias les financió 1.457 millones en créditos al consumo y otros 1.075 millones para la adquisición de vivienda.

y autónomos, que Bankia considera una prioridad, en 2016 se realizaron importantes esfuerzos, cuyo resultado fue un claro aumento del número de clientes y de los lazos que les unen con el banco. El importe de los créditos concedidos alcanzó los 3.742 millones de euros (3.729 millones en 2015). Se totalizaron 26.047 préstamos para pymes y 30.202 para autónomos, cifras en ambos casos muy superiores a las del ejercicio anterior. Para ofrecer un mejor servicio a los autónomos, en mayo de 2016 se lanzó el nuevo programa sin comisiones Por Ser Tú, que solo requiere la domiciliación de los seguros sociales. Otro lanzamiento, destinado a los autónomos y a los comercios, fue un TPV móvil con tarifa preferente.

Para dar soporte a franquiciadores y franquiciados, por un lado, y a asociaciones y colectivos, por otro, se crearon sendos canales que les ayudan en sus necesidades de financiación y de marketing. Además, se redefinió el modelo de carterización de pymes y de microempresas (hasta un millón de euros de facturación anual) con el objetivo de ampliar la atención especializada y ofrecer nuevos programas de financiación preclasificada y preconcedida.

• **Particulares.**

Bankia ofrece a sus clientes particulares una amplia gama de ahorro a la vista y a plazo, avales o tarjetas de débito y crédito. También tiene productos que favorecen la relación continuada con ellos y la contratación de otros, como la domiciliación de ingresos, el pago

.....

IMPORTE PRESTADO  
PARA LA ADQUISICIÓN DE  
VIVIENDAS EN MILL. DE €

**1.075**

.....

de recibos, los fondos de inversión y de pensiones, y los seguros de riesgo y de ahorro. En 2016, Bankia apostó por la financiación al consumo con la concesión de 1.457 millones de euros, un 20% por encima de 2015. A finales de año, 2,3 millones de clientes disponían de una línea de financiación preconcedida que se puede contratar en menos de un minuto en cualquiera de los canales del banco. Esto se complementa con una oferta permanente de financiación personalizada cuando el cliente más lo puede necesitar (compras importantes, vencimientos de préstamos). Durante el año se siguió desarrollando en todos los canales el servicio FinanExpress para microfinanciaciones, cuyo objetivo es cubrir desde operaciones con tarjeta vía SMS hasta el pago de recibos e impuestos. Hubo más de 176.000 operaciones de este tipo, por un importe superior a 69 millones de euros. Con destino a la adquisición de viviendas, Bankia prestó a las familias 1.075 millones de euros durante 2016.

# 04.2

## BANCA DE PARTICULARES.

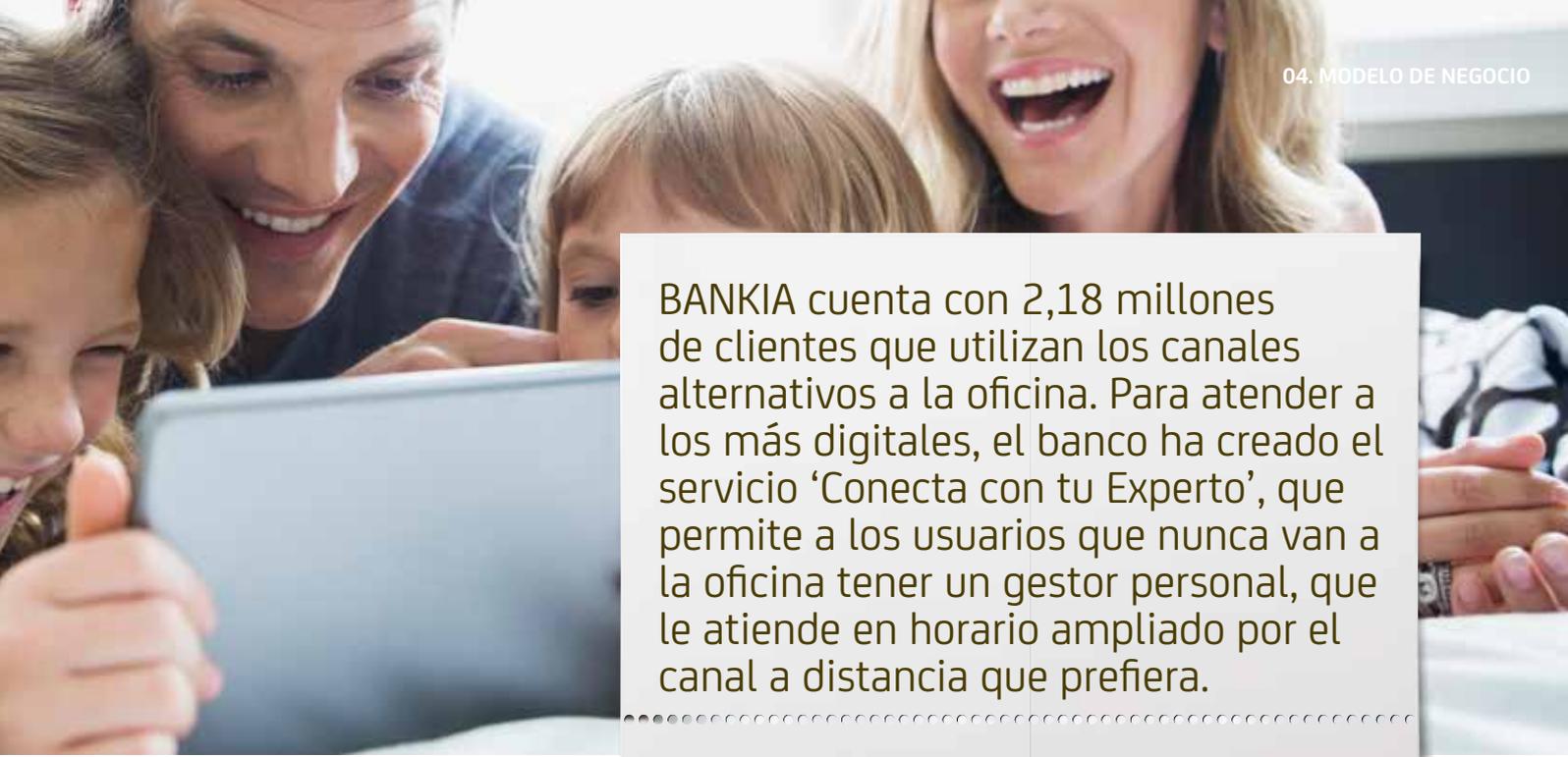
### • Clientes digitales.

Para este tipo de usuarios, que prácticamente nunca hacen uso de las oficinas, Bankia cuenta con un servicio de asesoramiento personalizado, denominado 'Conecta con tu Experto', que en 2016 experimentó su plena expansión. De 88 gestores pasó a tener 255, y a los centros ya abiertos previamente en Madrid se unieron otros en Logroño, Valencia, Alicante, Las Palmas y Barcelona. A finales de año, cerca

de 300.000 clientes disfrutaban de este servicio, con un alto grado de satisfacción por su parte. El objetivo para 2017 es superar los 500.000 clientes y los 600 gestores. A través de este servicio se puede realizar cualquier trámite, menos la extracción de efectivo, en cualquier momento. El usuario dispone de un gestor, siempre el mismo, y puede elegir en qué horario y a través de qué medio (teléfono, correo electrónico, chat, etc.) quiere ser contactado.

### 'CONECTA CON TU EXPERTO'





BANKIA cuenta con 2,18 millones de clientes que utilizan los canales alternativos a la oficina. Para atender a los más digitales, el banco ha creado el servicio 'Conecta con tu Experto', que permite a los usuarios que nunca van a la oficina tener un gestor personal, que le atiende en horario ampliado por el canal a distancia que prefiera.

## MULTICANALIDAD

Durante 2016, continuó el proceso iniciado en 2015 con el Plan de Transformación y la creación de la Dirección Corporativa de Nuevos Modelos de Distribución. Los ejes del plan no difieren de los que caracterizan al resto de la actividad del banco (ceranía, sencillez y transparencia). Su fin es procurar a los clientes la mejor experiencia de uso y satisfacción de necesidades, sea cual sea el canal escogido para su relación con Bankia.

### • Renovación de canales digitales.

En junio se lanzó una nueva web pública, que hace más fácil e intuitivo el acceso a la información de Bankia y que está muy orientada a la venta. Tiene una media de 203.639 visitas diarias, y entre los contenidos con mayor aceptación figuran los nuevos simuladores incorporados (créditos al consumo, hipotecas y planes de pensiones). Ante el reto de desarrollar nuevas funcionalidades en banca móvil, Bankia dotó en 2016 su app de una mayor simplicidad e inmediatez y de un uso más contextual. Para acompañar esta renovación de canales, Bankia creó un contact center especializado, que gestiona todos los servicios que tienen interacción con el ámbito digital durante los 365 días del año. En 2017 se está trabajando en la creación de una nueva área del cliente en Internet, con una arquitectura tecnológica y de proceso mejorada e importantes novedades que ayudarán a Bankia a relacionarse con sus clientes y a ofrecerles servicios que les aporten más valor.

**Cientes multicanal** **2,18 millones**

### Oficina Internet

Cientes	1,65 millones
Operaciones	1.339 millones

### Oficina Móvil

Cientes	1,12 millones
Operaciones	1.079 millones

### Banca telefónica

Cientes	436.000
Operaciones	56 millones

### • Modernización de los cajeros.

Bankia cuenta con 5.364 unidades en instalaciones propias y ajenas. El 80% de las oficinas disponen ya de un modelo avanzado, que incluso acepta el ingreso en efectivo y la devolución de moneda. Los nuevos dispositivos ofrecen una mejor experiencia de uso gracias a su sencilla navegabilidad y son verdaderos sujetos activos a la hora de proporcionar al banco un mayor conocimiento de sus clientes. Para garantizar su plena operatividad, se realiza un seguimiento permanente, que ayuda a resolver las posibles averías en el menor tiempo posible. El objetivo para 2017 es comenzar la incorporación de la tecnología NFC (*Near Field Communication*), de modo que se pueda interactuar con los cajeros automáticos a través de dispositivos móviles.

# 04.2

## BANCA DE PARTICULARES.

Las mejoras en los canales digitales y en la red de cajeros explican que hoy solo el 9,4% de la operativa transaccional de Bankia se haga a través de oficinas físicas. Detrás de todo ello está el Plan Cuando Quieras, que fue concebido inicialmente para descargar de la

operativa transaccional a la red presencial y que ha evolucionado hacia un instrumento que ayuda a divulgar todas las posibilidades que el banco pone a disposición de sus clientes gracias a la tecnología.

Nº de cajeros automáticos	5.364
Nº de cajeros nuevos instalados durante el año	659
Nº de cajeros automáticos en zonas poco pobladas	568
Nº de cajeros automáticos adaptados (sistema de audio)	3.422
Nº de transacciones realizadas a través de cajeros automáticos	242.337.964

### • Medios de pago.

El banco apostó durante 2016 por el desarrollo e incorporación de funcionalidades adicionales de pago a través del móvil. Entre ellas destacan: el pago de compras por móvil con tecnología NFC a través de terminales *contactless*, disponible para teléfonos Android 4.4 o superior, y el pago entre amigos mediante la plataforma Bizum, en la que participan 27 entidades españolas y que permite enviar dinero entre particulares de forma instantánea, fácil y segura, con solo conocer el teléfono móvil o el correo electrónico del destinatario. El catálogo de tarjetas se amplió el año pasado con el lanzamiento de dos nuevos productos: el pack Dual Plus, que combina dos plásticos con el mismo límite y contraseña, uno para el día a día (Compras Dual) y

otro para aplazar operaciones de mayor importe (Pago Fácil), y la tarjeta Débito ON, vinculada a la Cuenta ON, concebida para los clientes con perfil digital que operan por Internet y que está exenta de comisiones. En el ámbito de nuevos servicios para comercios, Bankia puso en marcha Tax Free, con el que los extranjeros pueden utilizar los terminales en el punto de venta de Bankia para la recuperación del IVA pagado en sus compras. Gracias a todas estas iniciativas, el parque de tarjetas siguió aumentando, especialmente en el caso de las de crédito, cuyo volumen a final de año era de 2,27 millones de tarjetas.



El banco apostó durante 2016 por el desarrollo e incorporación de funcionalidades adicionales de pago a través del móvil, como el pago de compras en comercios a través de este dispositivo o el lanzamiento de la aplicación Bizum para los pequeños pagos inmediatos entre amigos.

Nº de tarjetas	6.888.282
Importe de la facturación con tarjetas	22.498 millones de euros
Importe de la facturación con tarjetas en comercio electrónico	1.489 millones de euros
Nº de tarjetas <i>contactless</i>	1.263.339
Nº de TPV's	110.518
Nº de stickers de Bankia Wallet	102.280

#### • Comercio electrónico.

Uno de los cambios más relevantes de la digitalización es la aparición en el sector financiero de nuevos actores tecnológicos (las denominadas *fintech*), cuya actividad se centra en parcelas tradicionales del negocio bancario o en la prestación de servicios basados en la explotación de la información (Big Data, *cloud computing*). Bankia percibe su presencia como una oportunidad, e inició en 2016 acciones de colaboración con ellos en el ámbito del comercio electrónico. Esta iniciativa responde al objetivo de estar allí donde los clientes del banco están y ofrecerles cada vez mejor servicio (especialmente en financiación y medios de pago). En 2017, se incorporarán al equipo nuevos profesionales con conocimiento profundo del comercio electrónico para desarrollar otras líneas de negocio.

Ninguna de estas iniciativas citadas llegaría a buen puerto si en el camino de la transformación tecnológica se olvida a las personas que deben llevarla a cabo. Su implicación y su compromiso son claves, y por eso en 2016 dio sus primeros pasos el Plan de Cultura Digital, que acompañará a toda

la organización en el tránsito hacia el nuevo modelo digital. Para desarrollarlo se creó una Red de Cambio compuesta por la línea de negocio minorista (directores territoriales, directores comerciales y directores de zona) y por una nueva figura denominada Partner Digital, constituida por directores de oficina que se encargan de trasladar en sus respectivos ámbitos los distintos hitos relacionados con la transformación digital. Asimismo, se puso en marcha la Escuela Digital, que en 2016 generó sus primeros itinerarios formativos, y se elaboró un informe de indicadores que ayudará a medir la evolución del plan.

## POR SER TÚ

Bankia lanzó en 2016 un programa cercano, sencillo y transparente, por el que los clientes particulares, tanto antiguos como nuevos, pueden beneficiarse de la exención de comisiones. La única condición es tener domiciliados los ingresos, siempre que sean superiores a 450 euros mensuales en el caso

# 04.2

## BANCA DE PARTICULARES.

de las nóminas y a 200 en el de las pensiones o la prestación por desempleo. La exención se extiende a todas las cuentas, tarjetas de débito habituales, tarjetas de crédito Bankia, transferencias en España o a otro país de la UE en euros por cualquier canal e importe, e ingreso de cheques nacionales. Tampoco genera comisiones la retirada de efectivo a débito en los más de 5.300 cajeros de Bankia ni las cuatro primeras extracciones del mes en los de la red Euro6000 y el Banco Sabadell.

Esta medida afectó inicialmente a los más de 2,4 millones de clientes que en enero de 2016 tenían domiciliados sus ingresos en la entidad, y posteriormente, durante el ejercicio, el banco logró captar 172.293 nóminas más, lo que supone un avance del 6,9% sobre el cierre del año anterior.

Junto a la captación de nóminas y pensiones, Bankia avanzó en su objetivo de incrementar la comercialización de otros productos de valor, como el número de tarjetas de crédito y de débito.

Aunque no tengan domiciliados sus ingresos, también están exentos del pago de comisiones los clientes menores de 18 años, los que tienen entre 18 y 25 y servicio de correspondencia exclusivo por internet, los titulares de al menos 1.000 acciones de Bankia y quienes disponen a final de mes de un saldo en recursos superior a los 75.000 euros. Las comisiones que evitan estos colectivos son las derivadas del mantenimiento y administración, tarjetas de débito habituales o estándar, ingreso de cheques nacionales en todas sus cuentas y

transferencias dentro de la UE sin ningún límite.

A 31 de diciembre, más de 3,3 millones de clientes particulares de Bankia disfrutaban de estas exenciones, que el 11 de mayo se hicieron extensivas a los autónomos con solo tener domiciliados los seguros sociales.

### RESULTADOS DE 'POR SER TÚ'

NÓMINAS Y DESEMPLEO CAPTADOS 154.427

PENSIONES CAPTADAS 25.038

TOTAL INGRESOS CAPTADOS 172.293

TOTAL CLIENTES CON INGRESOS DOMICILIADOS 2.668.887

EVOLUCIÓN 2016 +6,9%

NÚMERO DE TARJETAS DE CRÉDITO +279.714

NÚMERO DE TARJETAS DE DÉBITO +242.856



BANKIA lanzó en enero de 2016 la estrategia de exención de comisiones para los particulares con ingresos domiciliados, que extendió posteriormente a los autónomos y a los clientes digitales. A final de año, más de 3,3 millones de clientes del banco no tenían que pagar tasas por sus operaciones más habituales.

## HIPOTECA SIN COMISIONES

Bankia lanzó en enero de 2017 la Hipoteca SIN Comisiones, que elimina todos los cargos asociados a este tipo de préstamo (apertura, amortización parcial y amortización total) solo por tener los ingresos domiciliados y, además, no exige la contratación de ningún producto adicional de la entidad para beneficiarse de estas condiciones. Se trata de un compromiso con vocación de permanencia, basado en la escucha de los clientes.

En paralelo, e igualmente con el objetivo de ayudar a los usuarios (clientes o no clientes) en sus principales decisiones de inversión, Bankia puso en marcha una herramienta gratuita que permite conocer el precio de mercado de cualquier vivienda en España y obtener un informe detallado con sus características principales y del entorno. La aplicación, desarrollada en colaboración con Idealista, se encuentra alojada en la web de la entidad, es totalmente gratuita y no tiene límite de consultas. Dispone también de un simulador hipotecario, en el que el usuario accede a información sobre la cantidad que puede financiar, los gastos de constitución que tendría la hipoteca, la cuota mensual y cómo variaría ésta en función de la evolución del euríbor.

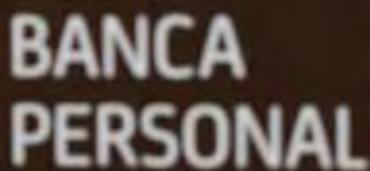
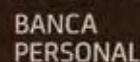
## OBJETIVO DE CONCESIÓN DE HIPOTECAS EN 2017

# 1.600 MILL. €

# 04.2

## BANCA DE PARTICULARES.

	PRODUCTO	SEGMENTO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
PARTICULARES	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.
MEDIOS DE PAGO	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	Financiación Agro	Personas 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.


	PRODUCTO	SEGMENTO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
<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	Personas 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).
<b>GESTIÓN DE ACTIVOS</b>	Seguro Médico de Asistencia Sanitaria Modular	Personas físicas	Accesibilidad a la sanidad y atenciones privadas. Elección de un seguro a medida que ofrece garantías contratables de manera independiente o conjunta, en función de cada necesidad.
	Pioneer Funds Global Ecology	Persona 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	Persona 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.
	Transferencias ONG	Persona 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> ).
<b>SERVICIOS</b>	Correspondencia por Internet	Persona físicas	Permite al cliente acceder a su correspondencia en formato digital (pdf) de sus productos y servicios, por Oficina Internet y Oficina Móvil.
	Servicio Tramitación Certificados de No Residencia	Personas físicas inmigrantes	Tramitación necesaria para la obtención del Certificado de No Residencia (primera solicitud y renovación).
	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.

## TARJETAS ONG A 31/12/2016

Nº TARJETAS ONG

62.843

CESIONES A ONG

116.114,18 €

En 2016, pertenecían al programa de ONG un total de 439 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.

# 04.3

## BANCA DE NEGOCIOS.

LAS EMPRESAS NECESITAN FINANCIACIÓN, PERO TAMBIÉN ASESORAMIENTO. ATENDER AMBOS FRENTES ES EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE ESTE SEGMENTO DE NEGOCIO, PARA LO QUE BANKIA DESPLIEGA MÚLTIPLES ACCIONES.

Bankia es uno de los actores más relevantes del mercado nacional entre las empresas con una facturación superior a los seis millones de euros anuales. Su cartera en este segmento es de más de 20.000 clientes y está muy diversificada entre los distintos sectores productivos, si bien destacan los de servicios, fabricación y comercios, con un 46% del total. La cuota de penetración asciende al 40,3% en Madrid y al 58,8% en Valencia, aunque también es muy destacada en La Rioja, Canarias y Castilla-La Mancha.

En todos los territorios que cubre, Bankia tiene desplegados 59 centros de empresas, dos corners y una oficina corporativa en Madrid y otra en Barcelona. En todos ellos se opera bajo la doble perspectiva de rentabilidad y gestión, con un enfoque a largo plazo de las relaciones financieras con los clientes. Los objetivos de los equipos se basan en la aportación a resultados, la venta cruzada y una supervisión cercana de los riesgos, con el fin de prestar apoyo crediticio a los proyectos empresariales que permitan su desarrollo.

Para conseguir esos objetivos, Bankia desarrolla políticas compatibles con sus valores corporativos, como la transparencia, la legalidad y la defensa de los derechos humanos, por lo que determinados sectores controvertidos, recogidos en los manuales de operativa internos, quedan fuera de los ámbitos de relación. Una de esas políticas, la comercial, se instrumenta en torno a la gestión activa del retorno total del cliente, combinando la disciplina de precios con la búsqueda activa de oportunidades.

## UNA MEJOR RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Bajo dichos principios, Bankia continuó facilitando en 2016 la relación de los clientes con la entidad, poniendo especial énfasis en los desarrollos tecnológicos y en la transformación



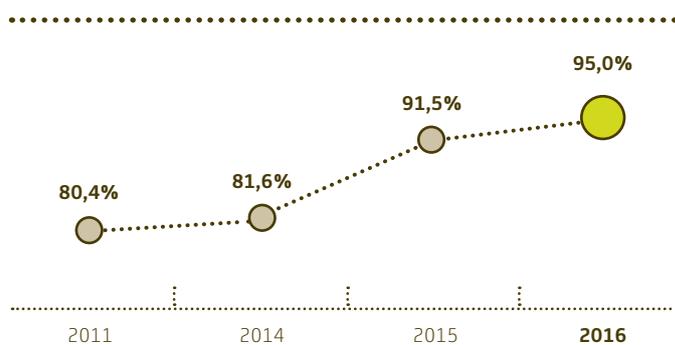
digital de las empresas. Se realizó un esfuerzo importante en la evolución de las herramientas que ayudan a los gerentes a ser más eficaces, tanto en términos de esfuerzo comercial como de planificación de su actividad, al facilitarles el conocimiento y la cercanía con sus clientes. El sistema de alertas fue perfeccionado y se realizó una nueva segmentación de la cartera por valor de la inversión, recorrido comercial y posibilidad de venta cruzada, que contribuye a atender mejor las necesidades financieras de las empresas.

Una de las grandes novedades de 2016 consistió en el lanzamiento del servicio InVeinte, con el apoyo de especialistas en facilitar la obtención de información y la gestión de ayudas públicas, ya sean locales, autonómicas, estatales o europeas. También merece especial mención la mejora de la usabilidad de la Oficina Internet Empresas (cuya implantación comenzó en 2015) en lo referente al envío de ficheros de órdenes (pagos y cobros, recibos, etc.) de los clientes, que ven agilizada así su operativa ordinaria.

En el ámbito del comercio exterior, Bankia dispone de una cuenta de corresponsales en renminbis en un banco chino, y es el primer banco español en realizar intercambio de clave Swift con instituciones de crédito en Irán, tras el levantamiento de la mayoría de las sanciones que afectaban a este país desde 2012. Todas las actuaciones en materia de negocio internacional se realizan de acuerdo con los estándares internacionales de KYC Registry Swift, cumpliendo escrupulosamente los requisitos exigidos en materia de prevención del blanqueo de capitales.

Por lo que se refiere a la comunicación y contacto con clientes, en 2016 se organizaron 36 jornadas temáticas por toda la geografía nacional para debatir asuntos de actualidad económica y digitalización de las empresas, así como 11 desayunos de trabajo sobre perspectivas y aplicaciones prácticas en el mercado de divisas. Con ellos se busca mejorar la relación con los clientes, intentando dar cobertura a cualquier necesidad que les permita avanzar en la gestión de sus respectivos negocios.

## SATISFACCIÓN DE EMPRESAS CLIENTES



# 04.3

## BANCA DE NEGOCIOS.

### AYUDANDO A CRECER

Bankia mantuvo durante 2016 un fuerte ritmo de concesión de crédito a las empresas con más de seis millones de facturación anual, tanto para circulante como para inversiones. A lo largo del año, prestó a este segmento 8.617 millones de euros en préstamos y créditos. Si se añade la financiación a pymes y autónomos, la cifra resultante asciende a 12.137 millones. Además, las empresas, clientes y no clientes, tienen a su disposición crédito preautorizado por importe de 16.881 millones de euros. En sindicación de préstamos, Bankia ocupó en 2016 la cuarta posición dentro del sistema financiero español, con 4.304 millones de euros, el 8,4% del total. La financiación del comercio exterior absorbió 9.900 millones, un 13% más

que en 2015. La base de clientes aumentó un 14,9% gracias a que la actividad crediticia vinculada a exportaciones e importaciones subió a un ritmo del 16,6%, al pasar de 7.618 a 8.888 millones de euros. Los avales otorgados superaron nuevamente los 1.000 millones de euros. Las comunidades autónomas donde más avanzó este tipo de financiación fueron Aragón, con 49 millones (104,80% más); Islas Baleares, con 21 millones (+71,50%); La Rioja, con 45 millones (+70,63 %); Andalucía, con 157 millones (+45,16%); Principado de Asturias, con 34 millones (+22,97%), y Castilla-La Mancha, con 33 millones (+22,51%). Les siguieron Galicia, con 46 millones (+22,26%); Comunidad Valenciana, con 183 millones (+17,89%); Comunidad Foral de Navarra, con 14 millones (+15,91%); Cantabria, con siete millones (+14,51%); Comunidad de Madrid, con 496 millones (13,77%), y Castilla y León, con 18 millones (+11,05%).



**8.617 MILL**

**Financiación concedida**  
a empresas con facturación superior a seis millones de euros.



**3.520 MILL**

**Pymes y autónomos**  
financiación anual.



**16.881 MILL**

**Crédito preconcedido**  
a empresas.



BANKIA mantuvo durante 2016 un fuerte ritmo de concesión de crédito a las empresas, tanto para circulante como para inversiones. Para operaciones en España entregó 8.617 millones de euros, a los que se unieron los 9.900 millones para apoyar la financiación del comercio exterior.

## LA CALIDAD, POR ENCIMA DE TODO

En el actual entorno de desapalancamiento de las empresas y de tipos de interés bajos, el reto de Bankia en el segmento de empresas es constituir una franquicia rentable, capaz de prestar servicios financieros cada vez de mayor calidad a sus clientes. Para ello,

resulta fundamental, desde el punto de vista interno, seguir avanzando en la mejora de las herramientas que se proporcionan a los gestores comerciales y continuar implementando mejoras operativas y de procesos. Desde el punto de vista externo, el objetivo es complementar la oferta con otros productos y servicios de valor no estrictamente financiero, así como mantener la labor de difusión del estado y novedades del panorama financiero y del entorno económico y digital, tanto a través de boletines informativos periódicos como de jornadas de trabajo con clientes.

## PARTICIPACIÓN EN EVENTOS EMPRESARIALES

### SALÓN MIEMPRESA

Las dos jornadas del salón MiEmpresa han recibido más de 15.000 visitantes. El salón, patrocinado por Bankia, ha ofrecido a los emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas asesoramiento para lanzarse al mercado y ayuda para su futuro en áreas como la internacionalización, el desarrollo de negocio, la tecnología, etc.

### FORINVEST

Exposición internacional de productos y servicios financieros, inversiones, seguros, fiscalidad y soluciones tecnológicas para el sector. En esta edición el Forum contó con la intervención de José Sevilla, CEO de Bankia.

### SPAIN STARTUP SOUTH SUMMITH

Celebrado en Madrid, al que asistieron más de 10.000 personas entre los que se incluyen emprendedores e inversores. Se ha convertido en uno de los acontecimientos más importantes de Europa para las startups.

### FERIA INTERNACIONAL DE TURISMO DE CASTILLA Y LEÓN, (INTUR)

Bankia patrocina esta feria dirigida a los profesionales del turismo y al usuario final, al viajero. Las dos primeras jornadas concentran las citas profesionales, entre las que destaca el mercado de contratación de INTUR Negocios. Este año se han superado los 44.000 asistentes a la Feria.

### OTRAS

Fenavin Contact  
 Foro Innova Pyme  
 (Alicante y Barcelona)  
 Manager Bussines  
 Forum (Madrid y Bilbao)  
 FERCAM

# 04.4

## BANCA PRIVADA.

EL CONTACTO PERMANENTE CON LOS CLIENTES ES UNA FUNCIÓN CLAVE EN TODA ACTIVIDAD BANCARIA, MÁS AÚN CUANDO SE TRATA DE CLIENTES MUY EXIGENTES, COMO LOS DE BANCA PRIVADA, QUE DEPOSITAN SU CONFIANZA SOLO EN LAS ENTIDADES QUE LES OFRECEN UN SERVICIO EXCELENTE Y ALTAMENTE ESPECIALIZADO.

Un entorno de tanta volatilidad como el reinante en 2016 exige la máxima profesionalidad en el asesoramiento y la gestión de patrimonios. Para prestar el mejor servicio, Bankia cuenta con un equipo altamente cualificado, que ofrece soluciones financieras o fiscales a medida y acceso a un amplio catálogo de productos, nacionales e internacionales, en función de los distintos objetivos y perfiles de riesgo.

Este equipo, que se dedica en exclusiva a los clientes con una cartera en banca privada de más de 600.000 euros o un patrimonio financiero superior a un millón, lo componen 54 personas y está desplegado en 13 oficinas, agrupadas en cuatro direcciones regionales.

Su misión es permanecer en contacto permanente con los clientes, compartir con ellos información sobre hechos relevantes y analizar el impacto en sus inversiones. La posibilidad de operar bajo arquitectura abierta en materia de fondos de inversión,

emisiones de renta fija o variable o emisiones de bonos estructurados les proporciona además una independencia de criterio altamente valorada.

Uno de los grandes retos que Bankia asumió en 2016 fue la transformación del balance derivada de potenciar la inversión colectiva, recomendando a los clientes trasladar a ella el dinero colocado en depósitos, como respuesta a los mínimos históricos en los que se instalaron los tipos de interés a lo largo del año.

A 31 de diciembre, Banca Privada contaba con 5.110 carteras, frente a las 5.141 de la misma fecha de 2015. Su volumen de negocio ascendía a 5.434 millones de euros, con un crecimiento del 7,68%. De ellos, 2.369 millones correspondían a fondos de inversión, planes de pensiones y sicav. Además de seguir ampliando el abanico de productos, el objetivo de 2017 es aprovechar las novedades normativas para la implantación de herramientas de

# BANKIA BANCA PRIVADA

asesoramiento más potentes que ayuden a ofrecer un servicio aún mejor: informes de carteras más completos y sencillos, nuevos modelos de propuestas de inversión, comunicación a través de canales, etc.

Nº GESTORES DE  
BANCA PRIVADA

**43**

NÚMERO DE CLIENTES  
DE BANCA PRIVADA

**7.075**

## JORNADAS REALIZADAS CON CLIENTES

TIPO DE ACTO	LUGAR	NÚMERO DE ASISTENTES
Presentación Asignación de Activos Financieros 2016	Madrid	235*
Presentación Asignación de Activos Financieros 2016	Valencia	170*
Conferencia "Perspectivas Macroeconómicas y de Mercados. Su gestión a través de Fondos de Inversión"	Albacete	100
Conferencia "Alternativas a la Renta Fija para el inversor conservador: Retorno absoluto. Visión de Mercados"	Valencia	170
Conferencia anual sobre "Fiscalidad"	Madrid	370
Desayuno con clientes de Bankia Banca Privada	Vitoria	20

\*Clientes de banca privada y banca personal.

# 04.5

## BANCASEGUROS.

LA COMERCIALIZACIÓN DE SEGUROS A TRAVÉS DE LA RED SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN UN PILAR CADA VEZ MÁS IMPORTANTE DE LA ACTIVIDAD DE BANKIA. SU APORTACIÓN A LOS INGRESOS POR COMISIONES TIENE UN PESO CRECIENTE, SOBRE TODO TRAS EL IMPULSO RECIBIDO EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS.

La dirección de Bancaseguros es la encargada de la mediación de la actividad de seguros para cubrir tanto los riesgos de particulares (vida, hogar, salud, autos,...) como de empresas (comercios, responsabilidad civil, crédito,...) y seguros de ahorro. En la actualidad, la red de distribución de seguros por tanto se apoya de forma prioritaria en las oficinas tradicionales, si bien a lo largo de 2016 ha mejorado la penetración de la actividad de seguros en el resto de canales del banco (web pública, gestores multicanal, etc.) ampliando de este modo la oferta de productos de seguro a los clientes de Bankia de forma multicanal.

Los productos de vida ahorro del negocio bancoasegurador se ven influenciados por la evolución del entorno económico y financiero, En ese sentido, las incertidumbres geopolíticas en 2016 y los bajos tipos de interés no favorecieron la comercialización de estos seguros.

Aun así, la cifra de primas netas emitidas ascendió a 367 millones de euros, con un aumento del 2% en la nueva producción respecto a 2015. A 31 de diciembre pasado, había en vigor un total de 1,9 millones de pólizas. Las provisiones matemáticas de vida ahorro sumaban a esa fecha 5.418 millones. El 70% de la emisión en 2016 se concentró en los ramos de vida y hogar, siendo también relevante el crecimiento experimentado en la nueva producción en el ramo de pequeñas y medianas empresas con un aumento del 21% respecto de 2015.

Una de las claves de los buenos datos cosechados por Bankia fue el desarrollo del acuerdo estratégico suscrito con Mapfre en 2014, que permitió poner en marcha un modelo de distribución de seguros único e integral para toda la red, más eficaz, de mayor calidad. El acuerdo entiende por red no solo el conjunto de las oficinas bancarias, sino cualquier otro canal, en particular los digitales, cada día más importantes para la actividad aseguradora del banco.



Aparte de ello, las principales acciones llevadas a cabo por Bankia durante 2016 dentro de este negocio fueron el seguimiento y apoyo a las direcciones territoriales, la medición de los niveles de productividad, el asesoramiento a la red de distribución, la formación de los profesionales (se impartieron 220.867 horas), la optimización de los sistemas de comercialización, la simplificación de la operativa de contratación y la mejora del soporte de venta y postventa.

Entre los retos para los próximos ejercicios figuran los siguientes: aumentar la contribución de bancaseguros a los ingresos por comisiones del banco, adaptar aún más el catálogo de productos (centrándose en aquellos ramos más relacionados con la actividad bancaria, vida y hogar) a las necesidades de los clientes, simplificar la operativa de contratación para mejorar la productividad por empleado, continuar con los planes de formación que perfeccionan las labores de asesoramiento y acompañar al banco en su transformación digital, aprovechando al máximo su potencial.

CIFRA DE PRIMAS NETAS  
EMITIDAS EN MILLONES  
DE EUROS

**367**

NÚMERO DE PÓLIZAS EN  
VIGOR A 31 DE DICIEMBRE  
DE 2016

**1,9 MILL.**

HORAS DE FORMACIÓN EN  
BANCASEGUROS IMPARTIDAS  
A PROFESIONALES

**220.867**

# 04.6

## GESTIÓN DE ACTIVOS.

PESE AL DESFAVORABLE CONTEXTO ECONÓMICO Y GEOPOLÍTICO, BANKIA CONSOLIDÓ SU POSICIÓN DURANTE 2016 EN EL NEGOCIO DERIVADO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN Y DE LOS PLANES DE PENSIONES. PARA ELLO, ADAPTÓ LA OFERTA A LA COYUNTURA Y OFRECIÓ MAYOR ASESORAMIENTO.

Entre fondos de inversión y planes de pensiones, Bankia administraba más de 20.100 millones de euros de patrimonio a 31 de diciembre de 2016. Si a ello, se suma la actividad de bancaseguros, la cifra asciende a 25.585 millones.

### BANKIA FONDOS

La gestora de fondos de inversión de Bankia cuenta con 297.336 partícipes y con un amplio catálogo, compuesto por 88 productos en todas las categorías (renta fija, renta variable, mixtos, garantizados, de retorno absoluto, globales, etc.), de forma que cualquiera pueda optar por aquel que mejor se ajuste a sus preferencias de inversión. Los fondos se comercializan a través de la red de oficinas de Bankia, pero también de los canales no presenciales.

A finales de 2016, Bankia Fondos tenía un patrimonio bajo gestión de 13.325 millones.

De esa cuantía, 13.015 millones correspondían a fondos de inversión, lo que supone un incremento del 8,8% respecto a 2015, a pesar de la alta volatilidad que a lo largo del ejercicio experimentaron los mercados. La entidad ocupaba el quinto lugar del ranking español, con una cuota del 5,53%, frente al 5,44% conseguido el año anterior, según la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (Inverco).

Los productos con mayor demanda en 2016 fueron los fondos garantizados, cuyas suscripciones alcanzaron los 794 millones de euros. Por rentabilidad, destacan los fondos perfilados, en especial aquellos con mayor patrimonio (Bankia Evolución Prudente y Bankia Soy Así Cauto), que consiguieron proporcionar retornos positivos, gracias a su diversificación y a su universo de inversión global.

El patrimonio gestionado en las 49 sociedades de inversión de capital variable (sicav) que administra Bankia aumentó hasta los 289 millones de euros (273 millones en 2015).

## VOLUMEN DE ACTIVOS GESTIONADOS BAJO CRITERIOS ISR EN PLANES DE EMPLEO

# 892 MILL. €

(UN 57% DEL PATRIMONIO)

## PLANES DE PENSIONES

Los planes de pensiones son una herramienta fundamental para fomentar la cultura del ahorro, pues ayudan a que los trabajadores afronten su jubilación en mejores condiciones económicas, especialmente ahora que la presión demográfica amenaza la sostenibilidad del sistema público, al menos tal y como lo conocemos.

Bankia contaba a 31 de diciembre con un patrimonio de 6.842 millones de euros en planes de pensiones individuales, de empleo y asociados (6.863 millones en 2015), siempre bajo el principio de máxima adaptación a las necesidades de cada cliente, y con 715.679 partícipes. Su cuota en planes individuales representaba el 7,21% del mercado nacional.

El patrimonio estaba distribuido de la siguiente forma: un 21,4% en renta fija, un 45,9% en mixtos, un 27,3% en garantizados y un 5,4% en renta variable.

La distribución se realiza a través de la red de oficinas, complementada de manera creciente por Internet y los canales móviles.

## INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Bankia dispone de un proveedor de servicios de inversión socialmente responsable que ofrece un

análisis en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG) de más de 4.500 empresas. Esto permite que Bankia adopte criterios de inversión ASG en sus políticas de inversión en planes de empleo. Además, durante el 2016 se realizó una ampliación del alcance y ámbito del análisis ASG de las empresas que ya están en cartera mediante un incremento de la cobertura de ratings disponibles.

El análisis que se realiza permite categorizar mediante un sistema de letras, similar al de las agencias de calificación de inversiones, que se obtienen por la combinación de los estándares de *best-in-class* con dos criterios de exclusión: cumplimiento del Pacto Mundial y no involucración en armas controvertidas.

Respecto al control del riesgo extrafinanciero, la Dirección de Gestión de Riesgos de Gestión de Activos presenta y analiza en el Comité de Riesgos la información suministrada, poniendo de manifiesto las variaciones de rating ASG en los emisores de activos financieros.

La Dirección de Gestión de Riesgos de Gestión de Activos también prepara la información correspondiente al rating ASG de las carteras de los fondos de pensiones, así como el proceso de implantación y las actuaciones seguidas para su presentación por la Dirección Comercial a las comisiones de control de los fondos de empleo.

La Dirección de Inversiones incorpora el análisis ASG al conjunto de la toma de decisiones, atendiendo a criterios fundamentales y de mercado. Esto además permite hacer un seguimiento más de cerca de las empresas en cuanto a su compromiso, cumplimiento y planes futuros de actuación.

# 04.7

## ACTIVOS INMOBILIARIOS.

PARA SANEAR SU BALANCE Y CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS REGULADORES, EL GRUPO TIENE EN MARCHA UN PROGRAMA DE DESINVERSIÓN DE ACTIVOS INMOBILIARIOS. LA OPERACIÓN REQUIERE DE UNA GESTIÓN MUY PROFESIONALIZADA PARA OBTENER EL MAYOR RENDIMIENTO POSIBLE.

Bankia gestiona, administra y comercializa sus activos inmobiliarios a través de Haya Real Estate (HRE), cuya misión es desinvertir en ellos con el mínimo impacto contable. HRE se encarga del mantenimiento técnico, a fin de conservar dichos activos en condiciones óptimas, y de las actividades relacionadas con su venta (publicación de ofertas, presencia en eventos, trato con los mediadores, atención al cliente, etc.).

En mayo de 2016, se creó la Dirección de Gestión Inmobiliaria, que aglutina las múltiples funciones que desde otros ámbitos se venían desempeñando. De esta forma, se ha ganado eficacia y se ha conseguido tener una visión global de la totalidad de la cartera, no solo en el aspecto físico, sino también en cuanto a disponibilidad, limitaciones o cargas soportadas por los inmuebles.

La nueva dirección coordina las ventas, independientemente del canal que las prescriba, incluyendo por tanto a la propia red comercial de Bankia, y elabora paquetes de

activos susceptibles de ser colocados fuera del circuito minorista.

Gracias al impulso dado a las ventas, esta actividad aportó al banco 535 millones de euros durante 2016, con una clara mejora tanto a nivel autonómico como en el conjunto del territorio nacional, que elevó el número de ventas hasta 9.350 unidades, frente a las 9.190 del ejercicio anterior.

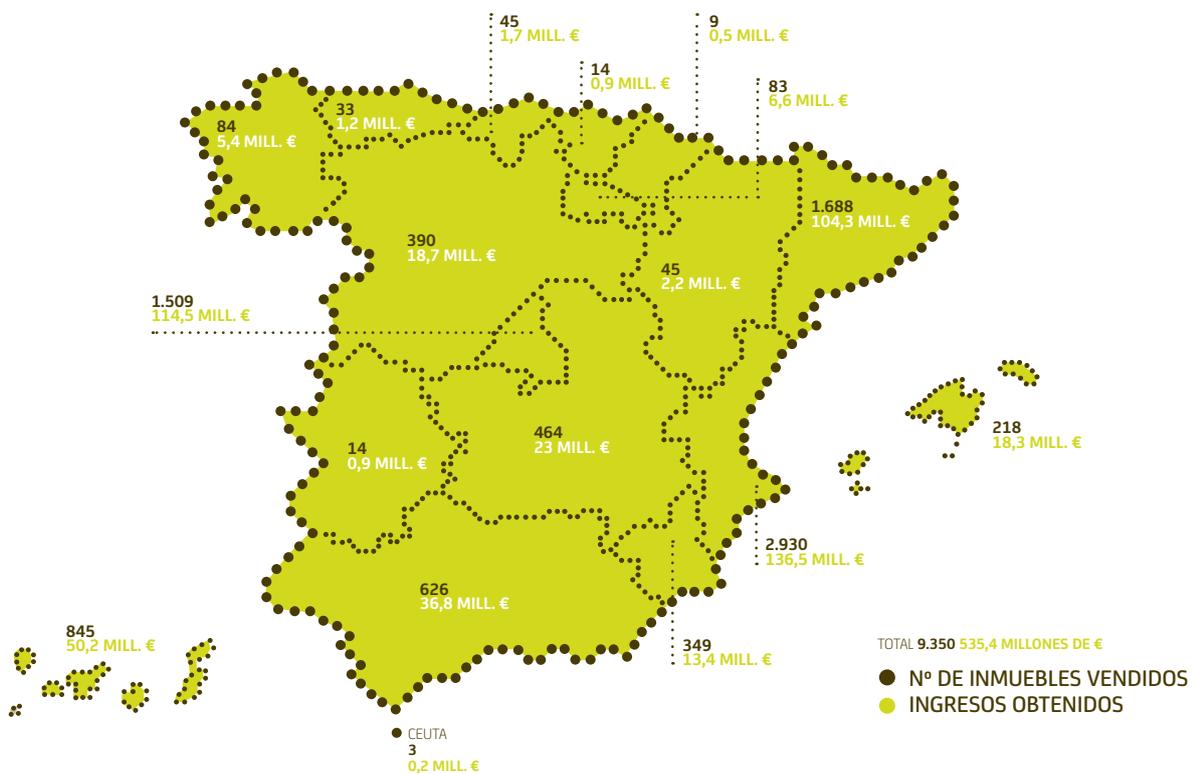
De cara a 2017, los objetivos son adoptar medidas que contribuyan a maximizar el importe de las ventas, aumentar la transparencia en la oferta pública de los activos, evitar la exclusividad en la mediación y mantener el compromiso con el entorno mediante la cesión de viviendas destinadas al alquiler social.



INGRESOS DEL BANCO POR  
LA VENTA DE INMUEBLES  
EN 2016

**535 MILL. €**

MAPA DE VENTAS POR CC.AA.



# 04.8

## PARTICIPADAS.

BANKIA HA OPTADO POR DOTARSE DE UN CLARO PERFIL COMO BANCO COMERCIAL PARA MANTENER UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO DENTRO DEL SECTOR. EN COHERENCIA CON ELLO, LA ENTIDAD LLEVA VARIOS EJERCICIOS EMBARCADA EN UN AMBICIOSO PLAN DE DESINVERSIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS.

La salida de Bankia de actividades que no forman parte de su negocio fundamental se realiza en todo momento de manera ordenada, después de sopesar minuciosamente las oportunidades y de elegir aquellas que ofrecen una mayor rentabilidad.

Lógicamente, en la medida en que avanza el proceso de ventas, el número y volumen de operaciones va disminuyendo. Así, en 2015 el banco se desprendió de 220 sociedades y en 2016, de 65, y el importe obtenido pasó de 909 millones a 566,57 millones de euros.

De las 65 sociedades vendidas en 2016, 16 eran industriales y aportaron a Bankia 130,72 millones de euros y unas plusvalías de 16,45 millones, sin incluir el precio aplazado de Globalvía, cuyo 50% traspasó el banco a varios fondos internacionales en octubre de 2015. Las 41 inmobiliarias enajenadas (18 en balance y 23 asociadas) permitieron ingresar 24,78 millones de euros, 10,48 millones más que su valor contable. Las plusvalías totales por las desinversiones en activos del negocio

no estratégico de Bankia ascendieron a 34,58 millones.

A 31 de diciembre, el número de participadas activas del grupo ascendía a 87 y el de las empresas participadas en perímetro, a 69.

## CRÉDITOS DUDOSOS

En julio, Bankia firmó la venta de una cartera de créditos dudosos y fallidos de distintos sectores industriales por importe de 385,9 millones de euros, en parte respaldados por garantías inmobiliarias y otras garantías reales. La operación permitió cumplir un doble objetivo: reducir la morosidad y liberar recursos para la concesión de nuevos créditos. De los 385,9 millones, 253,9 correspondían a Bankia y los otros 132, a BFA.



Con el fin de maximizar el precio obtenido, la venta siguió un proceso competitivo entre inversores institucionales y entidades financieras de primer orden. Al desprenderse de esta cartera, el saldo de créditos dudosos del grupo se redujo en 230,2 millones de euros, pues los restantes 155,7 millones de euros era deuda fallida totalmente provisionada.

.....

PLUSVALÍAS TOTALES  
GENERADAS POR LAS  
DESINVERSIONES EN  
ACTIVOS DEL NEGOCIO NO  
ESTRATÉGICO DE BANKIA  
EN MILLONES DE EUROS

**34,58**

.....

# 04.9

## INNOVACIÓN.

LA DECISIÓN DE BANKIA DE PONER EL FOCO EN LOS CLIENTES TIENE IMPORTANTES CONSECUENCIAS. UNA DE ELLAS ES LA NECESIDAD DE BUSCAR FÓRMULAS INNOVADORAS PARA MEJORAR LA RELACIÓN CON ELLOS. ADEMÁS, LAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS DE VANGUARDIA PERMITEN A LA ENTIDAD ATENDER MEJOR SUS DEMANDAS.

La Dirección de Calidad Relacional apoya a la red comercial para desarrollar relaciones cercanas, sencillas y transparentes con los clientes, a fin de crear vínculos duraderos, crecer con ellos y conseguir formar parte de su vida. En 2016, se puso en marcha un modelo denominado, 'El Cliente en el Centro' que fue testado en diferentes experiencias piloto llevadas a cabo en 125 oficinas pertenecientes a 31 direcciones de zona de todo el territorio nacional.

El modelo se basa en tres ejes fundamentalmente: gestión de la intensidad, gestión del compromiso de los equipos y conversaciones con los clientes. La iniciativa lleva asociada la creación de dosieres de comunicación para acciones de alto impacto y de diálogos comerciales con los clientes, así como la participación en talleres de dinamización, para concretar y ejemplificar los distintos aspectos del modelo.

Tras la experiencia piloto, se desarrolló un proceso de seguimiento (tanto cuantitativo

como cualitativo) que ayuda a detectar alertas y alarmas para así poder actuar en las oficinas en caso necesario (presencialmente en reuniones con los directores y equipos, sesiones de formación específicas, etc.).

También se está trabajando transversalmente, utilizando modelos similares con otras direcciones de la organización.

La Dirección de Calidad Relacional tiene otros proyectos en cartera, aunque el principal para 2017 es el llamado despliegue de 'El Cliente en el Centro', que se experimentará en 600 oficinas de la red minorista. También está previsto ampliar el piloto de 'Calidez Relacional' a las 130 oficinas ágiles existentes y a las 26 integradas en el programa 'Conecta con tu Experto'.



## INTELIGENCIA DE NEGOCIO

Una estrategia centrada en el cliente tiene que partir de un conocimiento lo más preciso posible de las necesidades de este, y en ese propósito la tecnología y el tratamiento de la información juegan un papel central. Consciente de ello, la entidad trabajó en un doble plano:

- **Big Data.** Bankia completó en 2016 su arquitectura de Big Data y empezó a desarrollar un nuevo entorno analítico. También puso en marcha las piezas fundamentales del Sistema de Gestión Comercial, que permiten la priorización y optimización multicanal de las acciones comerciales y la determinación de la mejor oferta para cada cliente, entre otras cosas. Gracias al mejor aprovechamiento del Big Data es posible el desarrollo de modelos estadísticos de propensión al consumo de productos y servicios, con refresco diario de la información, lo que redundará en una adecuación de la oferta y por tanto de la eficacia en las acciones comerciales. También se están desarrollando modelos que perfeccionan el nivel de preclasificación de riesgos o la identificación de clientes en riesgo de fuga o desvinculación.

## OFICINAS DONDE FUE TESTADO EL PLAN 'EL CLIENTE EN EL CENTRO'

# 125

- **Acciones comerciales.**

El año pasado se llevó a cabo un proceso de simplificación de la venta de productos y servicios, mediante la implantación de un sistema de categorización de acciones, priorización de clientes y adaptación de las herramientas para facilitar la gestión diaria en la oficina. Este nuevo proceso impulsará en la red el valor de cercanía, ya que redundará en un incremento de la proactividad comercial. Adicionalmente, se realizó la definición y puesta en funcionamiento de una nueva medición de productividad enfocada a ventas con mayor aportación de valor para el banco, lo que implicará una mejora de la eficiencia en la red.

En 2017, se completará el Proyecto de Transformación de Inteligencia de Negocio para dotar a Bankia de un sistema de clientes priorizados por el valor esperado, la adaptación plena de las herramientas comerciales y la implantación de un sistema multicanal coordinado.

# 04.9

## INNOVACIÓN.

### OTRAS INICIATIVAS

Además de poner los cimientos para una relación de mayor calidad con el cliente y de aumentar el conocimiento de sus necesidades para prestarle un mejor servicio, Bankia implementó durante 2016 otras iniciativas innovadoras, entre las que destacan las siguientes:

- **Bankia Fintech by Innsomnia.**

Es una incubadora y aceleradora de startup que combinan finanzas y tecnología, y está situada en la antigua base de la Copa América, en la Marina Real de Valencia. Las 14 empresas seleccionadas en la primera convocatoria tratan de dar soluciones a campos de interés para el banco: riesgos, autónomos, exportación, seguridad, criptodivisas, pago por móvil, patrimonio, bolsa, inmigrantes, geolocalización de negocios o préstamos inmobiliarios. Bankia Fintech by Innsomnia les aporta seguimiento y mentoring en su plan de negocio, así como formación. Estas startups proceden de Madrid, Asturias, Castellón, Alicante, Valencia y Barcelona.

- **BeBankia.**

Con esta aplicación móvil, los particulares, sean o no clientes del banco, pueden ver desde sus teléfonos, mediante la tecnología de geoposicionamiento, los descuentos y promociones de los comercios que tiene más próximos. La aplicación permite al

usuario guardar las ofertas que considere más atractivas, hacer búsquedas por categorías (restaurantes, salud y belleza, o deportes, entre otras) o por ubicación. También se pueden realizar pagos, dar de alta tarjetas bancarias y ver los datos históricos de las compras efectuadas con cada una de ellas.

- **Observatorio de tendencias de negocio.**

Bankia y la Cámara de Comercio de Valencia presentaron en julio esta iniciativa, que quiere ayudar a las empresas a tener toda la información y tendencias sobre su sector, para plantear estrategias futuras. El primer sector analizado fue la alimentación, considerado estratégico en los ámbitos autonómico y nacional. El Observatorio busca señalar cuáles serán las demandas de trabajo, puestos y habilidades en el sector, con el fin de generar empleabilidad, que es la base de la cohesión social que genera una sociedad más justa y equilibrada.



Además de poner los cimientos para una relación de mayor calidad con el cliente y de aumentar el conocimiento de sus necesidades para prestarle un mejor servicio, BANKIA implementó durante 2016 otras iniciativas innovadoras.

---

# 05. RELACIÓN CON EL ENTORNO.

---



**BANKIA TIENE UN FIRME COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y DESARROLLA ACTIVIDADES ENCAMINADAS A CREAR VALOR EN SU ENTORNO MÁS CERCANO. APUESTA POR MEJORAR LA SITUACIÓN DE LOS COLECTIVOS MÁS NECESITADOS, CONTRIBUYE AL DESARROLLO ECONÓMICO E INVIERTE EN ATENUAR EL IMPACTO EN EL MEDIOAMBIENTE.**

---

INVERSIÓN SOCIAL  
**16,7 MILL. EUROS**

---

IMPORTE TOTAL DE PAGOS  
REALIZADOS A PROVEEDORES  
**675 MILL. EUROS**

---

REDUCCIÓN DE CONSUMO  
ENERGÍA ELÉCTRICA  
EN 2016  
**14,1%**

---

# 05.1 SOCIEDAD.

BANKIA NO PUEDE CAMBIAR LA SOCIEDAD, PERO INTENTA AYUDAR A MEJORARLA MEDIANTE UN ABANICO DE ACTUACIONES DESPLEGADAS EN AQUELLOS TERRITORIOS DONDE OPERA. LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO LOCAL, EMPLEO Y PATROCINIO SOCIAL ESTÁN ENTRE SUS PRINCIPALES PRIORIDADES.

Bankia reforzó en 2016 sus líneas de acción social, siempre con una vocación clara de innovación, cercanía y apoyo a proyectos de primera necesidad que sean sostenibles y que beneficien al desarrollo local y de las personas en el corto plazo, pero que al mismo tiempo busquen promover su autonomía en el futuro.

La entidad invirtió 16,7 millones en este ámbito, poniendo especial énfasis en los programas de empleo y de desarrollo local, que son básicos para alcanzar los objetivos planteados. También se dedicó un importante esfuerzo a los proyectos de patrocinio corporativo, de discapacidad y de vivienda y nueva pobreza. En total, Bankia destinó ayudas a más de 800 asociaciones y fundaciones en 2016.

## INVERSIÓN SOCIAL



- EMPLEO **11,8%**
- EDUCACIÓN **2,7%**
- DESARROLLO LOCAL **34,0%**
- DISCAPACIDAD **7,7%**
- PROYECTOS TRABAJADORES **10,2%**
- VIVIENDA\* **20,5%**
- NUEVA POBREZA **1,3%**
- PATROCINIO CORPORATIVO **11,8%**

\* Vivienda: Del total de inversión en vivienda por parte de acción social 54.760 corresponde al presupuesto de Acción Social y 3.371.589 al de mantenimiento de viviendas sociales por parte de la Dirección de Inmuebles y al mantenimiento del formulario online de solicitud del fondo social de viviendas ubicado en la web corporativa.



## VIVIENDA Y NUEVA POBREZA

Bankia amplió sus convenios de vivienda con administraciones locales para facilitar el alquiler social a personas y familias en situación de vulnerabilidad. A tal fin, la entidad contaba a 31 de diciembre de 2016 con 2.379 viviendas en condiciones ventajosas y adaptadas a las necesidades de pago de este colectivo. En total, en 2016 se firmaron 2.094 contratos de alquiler social.

Los acuerdos con las administraciones locales ayudan a mejorar el proceso de concesión de viviendas a través de los servicios sociales. Se han firmado ya acuerdos de este tipo en Madrid, Castilla-La Mancha, Canarias, Cataluña, la Comunidad Valenciana y La Rioja. No obstante, el parque de inmuebles del Fondo Social de Viviendas de Bankia se extiende por todas las comunidades autónomas.

Para mantener el programa de Vivienda Social, el banco destinó 3,37 millones de euros con el objetivo de cubrir los gastos de mantenimiento de las viviendas y reparaciones de las mismas, así como el mantenimiento del formulario online de solicitud de vivienda del Fondo Social de Vivienda., ubicado en [www.bankia.com/es/quienes-somos/convenios/](http://www.bankia.com/es/quienes-somos/convenios/).

<b>DATOS ALQUILERES SOCIALES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Solicitudes FSV</b>	<b>730</b>	<b>570</b>
<b>Solicitudes alquiler especial</b>	<b>590</b>	<b>491</b>
Solicitudes pendientes FSV	525	407
Solicitudes pendientes alquiler especial	27	9
Solicitudes descartadas FSV	11	14
Solicitudes descartadas alquiler especial	20	10
Solicitudes aprobadas FSV	59	64
Solicitudes aprobadas alquiler especial	40	8
Solicitudes firmadas FSV	135	85
Solicitudes firmadas alquiler especial	503	464
<b>Alquileres sociales firmados</b>	<b>638</b>	<b>549</b>

## EDUCACIÓN

El banco está convencido de que combinar el aprendizaje en el centro educativo y en la empresa es fundamental para que los jóvenes acudan al mercado laboral con la cualificación y la experiencia necesarias. Con ese punto de partida se puso en marcha, por ejemplo, el ciclo de Técnico Superior en Administración y Finanzas, que consta de dos cursos académicos. Fruto del apoyo de Bankia a la formación dual son también los convenios firmados con distintas comunidades autónomas para fomentarla dentro de sus respectivos territorios, así como el acuerdo con la Fundación Bertelsmann que permitió el alumbramiento del Centro de Conocimiento e Innovación DUAL+.

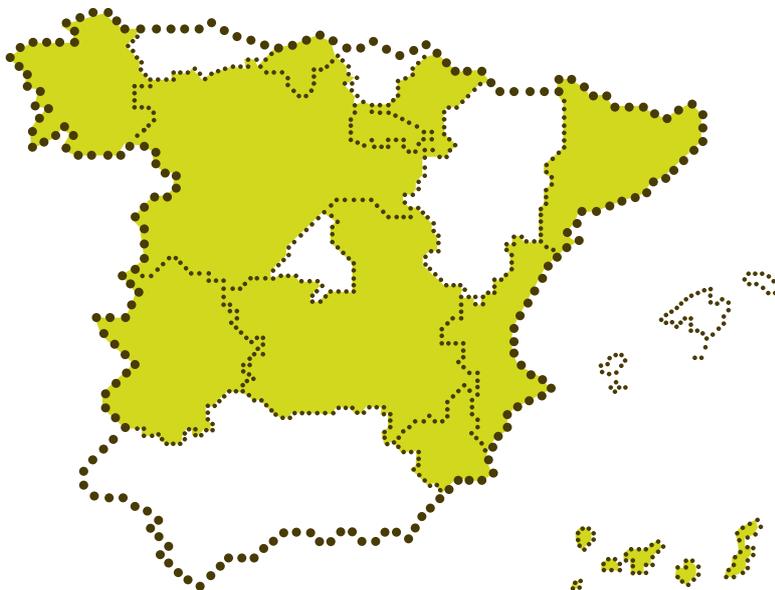
# 05.1

## SOCIEDAD.

Para institucionalizar su compromiso en este ámbito, el banco dio un nuevo paso adelante. El 26 de julio se constituyó la Fundación Bankia por la Formación Dual, cuyos principales fines son:

- El fomento, promoción y difusión de la formación dual a fin de incrementar su valor social, como motor de la empleabilidad, en especial de los jóvenes, y de la competitividad y transformación del tejido productivo.
- La colaboración en la implantación de la formación dual en el sistema educativo, en coordinación con las administraciones públicas, centros de enseñanza, empresas y asociaciones empresariales, además de otras instituciones y agentes sociales.
- El impulso a la investigación y a la innovación en el ámbito de la formación dual, generando conocimiento que ayude a la implantación de nuevos proyectos y planes piloto vinculados a su desarrollo.
- La orientación profesional, académica y personal para jóvenes y otros colectivos en búsqueda de empleo, fomentando el espíritu emprendedor.

### ACUERDOS FIRMADOS DE FP DUAL CON CC.AA.



Convenios marco con Cantabria, Castilla y León, Murcia, Galicia, Extremadura, La Rioja, Navarra, Canarias, Cataluña, Castilla-La Mancha y Comunidad Valenciana\*.

Otro convenio marco con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Tres convenios específicos con Castilla y León, Canarias y Castilla-La Mancha para la puesta en marcha de proyectos de la Fundación en su territorio: FP EPI y DITEC.

\*Firmado en enero de 2017



BANKIA APORTÓ  
**3,8 MILLONES** DE EUROS  
 A SUS PROYECTOS PARA FOMENTAR  
 LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL

## EMPLEO

Bankia orienta sus programas sociales hacia la promoción del empleo y la inserción laboral de los colectivos con mayor dificultad para conseguir trabajo. Junto a Cruz Roja Española, tiene en marcha un programa para mayores de 45 años, cofinanciado por el Fondo Social Europeo y con el fin de mejorar la empleabilidad de más de 3.200 personas afectadas por la crisis en 29 provincias españolas. También participa en el programa de Cáritas con el Empleo a través de cursos de formación y el apoyo a las red de empresas de inserción de Cáritas. Se desarrollan en 13 provincias y cuentan con más de 1.500 participantes.

Una línea adicional de trabajo, que se mantuvo en 2016 por cuarto año consecutivo, es la que facilita la búsqueda de empleo a clientes y a sus familiares (un total de 291 personas en 2016). El programa se denomina Empleo en Red, cuenta con la colaboración de la Fundación Randstad y Randstad Outplacement, y su grado de éxito es del 34,4%.

La entidad concibió durante el pasado ejercicio una iniciativa innovadora de apoyo a personas emprendedoras que no pueden acceder a financiación por no disponer de las suficientes garantías. Se trata de la sociedad microfinanciera Oportunitas, que se encuentra en proceso de lanzamiento. A lo largo de 2016 se cerraron 16 operaciones, por valor de 139.800 euros.

Nº DE BENEFICIARIOS DE LOS  
 PROGRAMAS SOCIALES DE  
 PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y  
 LA INSERCIÓN LABORAL

**MÁS DE 4.700**

Otro proyecto novedoso de 2016 fue la creación de un proyecto piloto en Castilla-La Mancha en favor del empleo en el entorno rural y en empresas agroalimentarias. En colaboración con clientes de este sector y con los Centros de Formación Profesional EFA (CIFASA), nació la convocatoria Ideas que Alimentan, dirigida a estudiantes de formación profesional de toda la comunidad autónoma. Durante 2017, se seleccionarán las cinco mejores propuestas elaboradas por grupos de alumnos, que serán becados para que las plasmen en el mundo real.

# 05.1

## SOCIEDAD.

### DESARROLLO LOCAL

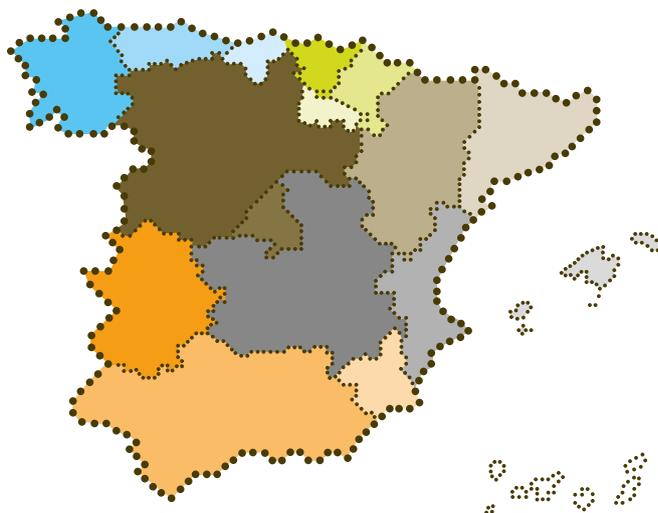
El desarrollo local y rural es un objetivo prioritario para Bankia, ya que fomenta la deslocalización del tejido productivo y también de la ayuda social. El banco promueve acciones específicas en cinco comunidades autónomas:

- En Madrid, con la Fundación Montemadrid (78 proyectos).
- En la Comunidad Valenciana, con la Fundación Bancaja (57) y con la Fundación Caja Castellón (41).
- En Castilla y León, con la Fundación Caja de Ávila (41) y con la Fundación Caja Segovia (50).
- En Canarias, con la Fundación La Caja de Canarias (27).
- En La Rioja, con la Fundación Caja Rioja (23).
- En Cataluña se convocarán ayudas en 2017 con Fundación Iluro.

Otra de las maneras de capilarizar la acción social de Bankia se consigue a través del programa Red Solidaria, que implica a los profesionales de la entidad con su entorno. El año pasado, Banca Minorista, Banca de Empresas y Banca Privada eligieron 245 ONG, a las que destinaron parte del beneficio obtenido por sus agrupaciones (en concreto, 1,42 millones de euros). Cerca de 74.000 personas de toda España se beneficiaron de este programa, que procura cubrir las necesidades básicas, fomenta la inserción laboral y presta atención a la persona con discapacidad. Durante 2017 se sumará a la iniciativa la Dirección de Negocio Multicanal. La Red Solidaria de Bankia se ha convertido en un proyecto de alto poder simbólico, que combina la implicación social de los profesionales con el cumplimiento de sus objetivos de negocio diarios.

Historias en Red es otro programa que busca la cercanía a los proyectos locales y, en este caso, el fomento de la solidaridad entre los centros educativos y las ONG. La Fundación Lo Que De Verdad Importa (LQDVI) y Bankia eligieron en 2016 ocho ideas presentadas por jóvenes para acompañar e impulsar acciones de voluntariado en su entorno más cercano, que luego dan a conocer en la web del programa y en los congresos de LQDVI.

### MAPA RED SOLIDARIA



#### Nº DE PROYECTOS

● ANDALUCÍA	20
● ARAGÓN	4
● ASTURIAS	3
● BALEARES	3
○ CANARIAS	13
● CANTABRIA	2
● CASTILLA Y LEÓN	17
● CASTILLA-LA MANCHA	15
● COMUNIDAD VALENCIANA	42
● CATALUÑA	26
● GALICIA	7
● LA RIOJA	5
● MADRID	71
● MURCIA	3
● NAVARRA	3
● PAÍS VASCO	6
● EXTREMADURA	4
● CEUTA	1



El objetivo del programa de Finanzas Fáciles de BANKIA es favorecer la accesibilidad cognitiva a través de la educación financiera.

## CAPACIDADES DIFERENTES

El grupo hizo un importante esfuerzo en 2016 para la integración laboral de personas con capacidades diferentes. Destinó un presupuesto superior al millón de euros a programas de orientación, itinerarios formativos y prácticas laborales para más de 6.128 personas a través de 37 ONG repartidas por toda España.

Bankia también ha reforzado este año programas de Educación Financiera para personas con discapacidad, con la implicación de los profesionales de la entidad. En conjunto se han realizado 55 jornadas de Educación Financiera para luchar contra la exclusión social y favorecer la accesibilidad cognitiva. Estos programas se han realizado junto con la Confederación de entidades de discapacidad intelectual Plena Inclusión y con la Fundación Randstad, con un total de 471 beneficiarios.

PERSONAS BENEFICIADAS POR EL PROGRAMA RED SOLIDARIA

# 74.000

# 05.1

## SOCIEDAD.

Bankia está evolucionando también en políticas de responsabilidad social en cuanto a la formación de personas con discapacidad y la contratación de servicios. En 2016, la entidad volvió a apoyar un programa de becas de postgrado de la Fundación ONCE y comenzó el estudio de potenciales proveedores entre Centros Especiales de Empleo, en los que gran parte de la plantilla son personas con discapacidad. En 2016, se cerró un acuerdo con Grupo Konecta Centro Especial de Empleo para prestar servicios en el Centro de Atención a Clientes y en el Contact Center Digital de Bankia.

## LOS RETOS

La acción social de Bankia mantendrá sus líneas de trabajo y su estrategia de cercanía e implicación de todos los profesionales del banco. Entre los retos para 2017 se encuentran los siguientes:

- Consolidar el programa de microcréditos destinado a personas emprendedoras y sin garantía suficiente para solicitar un préstamo en el proceso habitual del banco. Se realiza a través de una microfinanciera externa, encargada de otorgar los créditos y de la gestión del riesgo. Bankia dota los fondos.
- Continuar aumentando la implicación de la comunidad en la acción social de la entidad. Poco a poco irá aumentando la comunicación y las posibilidades de implicación de otros grupos de interés, además de ONG y profesionales de Bankia, en los diferentes programas.
- Aumentar la implicación de los profesionales de Bankia, incentivando su participación en todas las actuaciones sociales, para así dar una dimensión distinta al trabajo y los objetivos de todos.

## EQUIPOS IMPLICADOS: EL PRINCIPAL VALOR

Toda la acción social de Bankia está basada en la implicación de sus trabajadores para, de esta manera, conocer las realidades más cercanas que necesitan apoyo y vincular siempre la actividad comercial con una vertiente local y social.

En Red Solidaria participan ya más de 13.000 profesionales de Bankia. También ha habido una excepcional respuesta al programa Planta tu Proyecto, que reconoce a los que son voluntarios permanentes en ONG. A través de este último programa se apoyaron nueve iniciativas solidarias, a las que se destinaron 80.284 euros.

Asimismo tuvo una gran acogida el programa Contigo Dos Pueden Ser Cuatro, a través del cual los profesionales de Bankia, dentro de la popular Operación Kilo, hicieron donaciones a los bancos de alimentos, que fueron duplicados por la entidad hasta 75.458 euros destinados a la Federación Española de Bancos de Alimentos (Fesbal).

Su implicación social también se reflejó en los voluntariados organizados por todo el territorio nacional. En colaboración con, Plena Inclusión, Fundación Randstad y Asprodema, se celebraron 55 jornadas de educación financiera, con un total de 128 horas impartidas y un índice de satisfacción de 9,3 sobre diez.

También se han realizado jornadas de voluntariado solidario y actividades de sensibilización, muchos de ellos en fines de semana junto a familiares y amigos. Hubo sesiones en huertos ecológicos con personas con discapacidad, talleres de orientación laboral o lúdicos con usuarios de diferentes asociaciones y niños, y jornadas de deporte inclusivo, entre otras actividades.



En conjunto, 597 personas destinaron 624 horas a la realización de 117 jornadas de voluntariado durante 2016.

En el ámbito del deporte, otro programa que mantiene un gran interés y respuesta es el de Correr con Doble Meta, en el que los profesionales donan los kilómetros recorridos en diferentes carreras oficiales y Bankia los transforma en ayuda económica para ONG. En total se donaron 9.193 kilómetros, que se convirtieron en la misma cifra de euros donados.

EL USO DEL CONCEPTO CREATIVO 'HUELLA SOCIAL' TRANSMITE EL COMPROMISO ASUMIDO POR BANKIA CON LA SOCIEDAD, CUYO OBJETIVO ES DEJAR UN IMPACTO POSITIVO DE LOS VALORES DEL BANCO.

## EN ACCIÓN

En 2016 se presentó la nueva marca En Acción, la huella social de Bankia, que acompañará a todos los proyectos sociales que estén relacionados con empleo, formación, vivienda, desarrollo rural, discapacidad y patrocinio social.

El uso del concepto creativo "huella social" transmite el compromiso asumido por Bankia con la sociedad, cuyo objetivo es dejar un impacto positivo de los valores de credibilidad y cercanía. La nueva marca da el protagonismo a "la acción" impulsada por los profesionales de Bankia, que participan activamente en el desarrollo de los proyectos sociales que pone en marcha la entidad.

Todas las oficinas de la red comercial cuentan con un expositor específico para dar a conocer la nueva marca a los clientes,

así como la información de los proyectos sociales que Bankia realiza en el entorno de la oficina. Además, se ha puesto en marcha la web [www.enaccion.bankia.com](http://www.enaccion.bankia.com) y se han creado perfiles sociales en Twitter y Facebook, donde se ofrece información periódica y actualizada.

**Bankia**

**en·acción**

la huella social de Bankia

# 05.1

## SOCIEDAD.

### PATROCINIO SOCIAL

Además de las actividades estrictamente solidarias, Bankia está implicada en el patrocinio de otras iniciativas que también sirven para mejorar su entorno, ya sea en el plano cultural, deportivo o empresarial. Entre sus programas figuran los siguientes:

#### Orquesta Sinfónica de Bankia.

Se trata de una agrupación musical de carácter profesional creada en 2015, cuyos retos son el descubrimiento del talento musical, el reconocimiento del esfuerzo, el trabajo y la formación continua, así como la inserción laboral de jóvenes instrumentistas de élite que hayan finalizado su periodo de enseñanza reglada. En su segundo año de vida, la orquesta celebró tres ciclos de conciertos en las ciudades de Toledo, Valladolid, Salamanca, Zaragoza, Barcelona, Alicante y Valencia, con más de 5.000 asistentes.

#### Bankia Escolta València.

Este programa lanzó en 2016 su tercera convocatoria de becas y puso en marcha la primera edición del Concurso de Orquestas de la Comunidad Valenciana. Su finalidad es promover y apoyar la interpretación y la difusión de la música como parte fundamental del patrimonio cultural de la región, así como fortalecer las sociedades musicales y sus orquestas. Bankia también patrocinó el Campus Musical Bankia-Las Provincias con el objeto de formar una gran banda de jóvenes artistas.

#### Deporte base.

El banco fomenta la práctica del deporte por los más pequeños a través de escuelas deportivas. En Las Palmas, patrocina la cantera del Club de Baloncesto Gran Canaria; en Ávila, el Club de Atletismo Puente Romanillos; en Segovia, el Club de Fútbol Sala Futsal, y en Lanzarote, al Club de Fútbol Sala Haría. Más de 2.000 niños se benefician de ello. Con el Club de Baloncesto Valencia Basket se llegó a un acuerdo en 2016 para



# 75.458

#### Euros

En donaciones dentro de la popular Operación Kilo a través del programa Contigo Dos Pueden ser Cuatro.



# 128

#### Horas impartidas

en 55 jornadas de educación financiera y un índice de satisfacción de 9,3 sobre diez.



# 9.193

#### Kilómetros recorridos

Donados a través del programa Correr con Doble Meta, convertidos en 9.193 euros.



inculcar los valores de la cultura del esfuerzo entre los jóvenes mediante varios programas sociales. Por tercera temporada, Bankia patrocinó ese año Pilota Valenciana, primer deporte declarado Bien de Interés Cultural Inmaterial por la Generalitat Valenciana y cuya práctica se extiende a las tres provincias de la comunidad.

#### **Colonia de Verano Venero Claro.**

A través de la Fundación Caja de Ávila se otorgaron becas para que más de 400 niños asistieran a esas colonias en Ávila, donde cuentan con momentos de ocio, juegos y actividades formativas como talleres y clases de inglés.

#### **Las Edades del Hombre.**

La XXI edición estuvo dedicada al agua y se celebró en Toro (Zamora). La exposición contaba con 139 obras y fue vista por unas 250.000 personas. Al apoyarla, Bankia revalidó su compromiso con la promoción de la cultura y la preservación del patrimonio histórico.

#### **Apoyo a las empresas.**

Se celebraron más de 40 encuentros para abordar aspectos como la digitalización, la innovación o la internacionalización. Bankia e Innsomnia pusieron en marcha la primera incubadora y aceleradora *fintech* de España, denominada Bankia Fintech by Innsomnia, con sede en Valencia. Junto con Conector se lanzó Bankia Accelerator by Conector, un programa ideado con el objetivo de ayudar e impulsar *startups* innovadoras y con impacto social.

.....

ADEMÁS DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES, BANKIA ESTÁ IMPLICADA EN EL PATROCINIO DE OTRAS QUE TAMBIÉN SIRVEN PARA MEJORAR SU ENTORNO, YA SEA EN EL PLANO CULTURAL, DEPORTIVO O EMPRESARIAL.

.....

Nº DE HORAS EN 117 JORNADAS DE VOLUNTARIADO

**624**

.....

#### **Premios.**

Bankia patrocinó los Premios Empresariales que organiza la revista *Actualidad Económica*; los Premios In4NBankia del diario *Información de Alicante*; los Premios a la Digitalización, de la revista *Castilla y León Económica*; los Premios Tu Economía, del diario *La Razón*, en el apartado de pymes; los Premios Comprendedor, de la *Fundación Empresa y Sociedad*; los Premios Andaluces con Futuro, del *Grupo Joly* de comunicación, y los Premios Talento Joven, del diario *Levante*.

# 05.2

## PROVEEDORES.

TODAS LAS EMPRESAS, PERO EN PARTICULAR LAS MÁS GRANDES, NECESITAN UNA POLÍTICA RIGUROSA DE COMPRAS. EN ESE EMPEÑO ESTÁ BANKIA, QUE CUIDA AL DETALLE LA SELECCIÓN Y LA RELACIÓN CON SUS PROVEEDORES Y VALORA SU COMPROMISO CON LA CALIDAD Y CON SUS PROPIOS TRABAJADORES.

Bankia se guía por las mejores prácticas definidas en la Norma UNE 15896 Gestión de Compras de Valor Añadido y fue la primera entidad financiera en obtener esta certificación, renovada en 2016. La UNE 15896 establece un cumplimiento estándar de calidad que aporta valor a la empresa, garantiza el respeto a principios medioambientales y éticos de sostenibilidad, y minimiza los riesgos.

El banco cuenta, además, con normas específicas inspiradas en los preceptos de la IFPSM (*International Federation of Purchasing and Supply Management*). Se basan en la lealtad y la 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 principios.

Estas normas concretan lo ya establecido en el Código Ético y de Conducta aprobado

por el Consejo de Administración de Bankia, en el que se determina que la selección de proveedores se realizará garantizando la aplicación de criterios objetivos y ponderados, la concurrencia y la diversificación.

En la selección se valora el compromiso de los proveedores con sus empleados, con la calidad, con la preservación del entorno y con los derechos humanos, y se evita a aquellos que hayan incurrido en algún incumplimiento legal, fiscal, laboral, ambiental o en materia de seguridad y salud en el trabajo.

En 2016 se revisó el Proceso de Homologación de Proveedores y se consolidó el Portal del Proveedor, que permite incorporar toda la información requerida, entre ella el rating de riesgo económico adecuado y la información social y ambiental obligatoria. La homologación es un requisito imprescindible para establecer una relación comercial con Bankia y no se produce sin alcanzar una puntuación mínima. A cierre de 2016, Bankia disponía de 3.015 proveedores calificados en el Portal.

## LOS CANALES DE RELACIÓN

Existen diferentes canales a través de los cuales el proveedor puede relacionarse con Bankia:

- El Servicio de Atención al Proveedor (SAP). A través de él se pueden presentar quejas, reclamaciones y sugerencias relacionadas con el pago de facturas y la prestación de servicios asociados a los contratos, así como con los procesos de selección de proveedores. Todas las reclamaciones recibidas por el SAP son atendidas directamente por la Dirección del Gabinete de Presidencia.
- El Canal Confidencial de Denuncias. Gestionado por un tercero independiente y abierto a proveedores, permite detectar posibles incumplimientos del Código Ético y de Conducta de la entidad.
- Encuestas de satisfacción. En el año 2016 se creó el Estudio de Percepción de Proveedores, que incluye tres encuestas diferentes con adjudicatarios, no adjudicatarios y adjudicatarios con dos meses de prestación del servicio. Estas encuestas valoran la relación con los proveedores de Bankia en aspectos como la amabilidad en el trato, el funcionamiento del Canal Confidencial de Denuncias, el

## Nº PROVEEDORES CALIFICADOS BAJO CRITERIOS RSC

# 1.412

proceso de negociación, el cumplimiento del compromiso de pago y en qué medida se transmiten los valores de la entidad.

- El sponsor del proveedor. Figura creada para mejorar la comunicación, facilitar el contacto y realizar un seguimiento efectivo del desempeño en la colaboración. Se asigna a los proveedores estratégicos y se encarga de resolver las dudas o problemas que puedan surgir en cualquier ámbito de su relación con Bankia.

# 05.2

## PROVEEDORES.

### OTRAS ACCIONES

Bankia participó en 2016 en la convención anual CPOnet, la red social de negocios que reúne a los más importantes profesionales de compras que operan en España. El encuentro giró en torno a la influencia de la gestión de riesgos de suministro y de la digitalización en el desarrollo de la función de compras.

En junio de 2016 se celebró por primera vez el Día del Proveedor, que tuvo como escenario el auditorio de la sede principal del banco en Madrid y que contó con más de 300 asistentes. Bankia quiso poner de manifiesto así la importancia que concede a la participación e implicación de los proveedores en el proyecto de la entidad y en su cadena de valor.

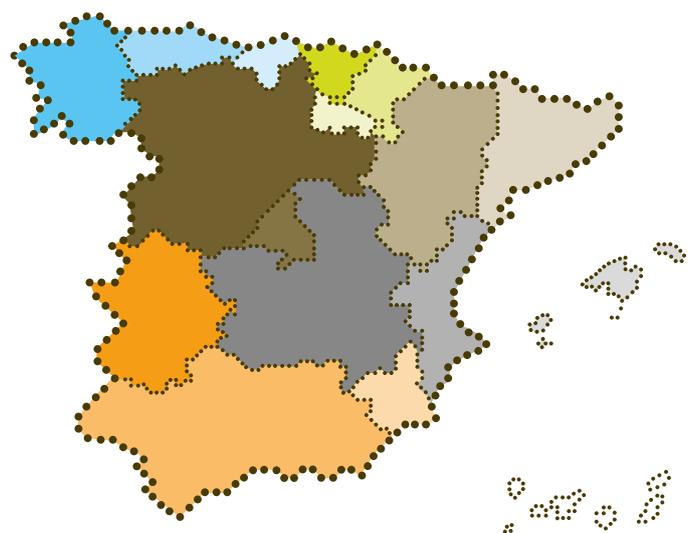
La entidad patrocinó en 2016 la VII Edición de los Premios Diamante de la Compra, una iniciativa de la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (Aerce), que tiene por objeto reconocer la excelencia en la gestión, divulgar las mejores prácticas empresariales y promocionar la función de compras como clave en las organizaciones.

### OBJETIVOS

En 2017 está previsto lanzar un Módulo de Negociación que permita una trazabilidad

completa del proceso y proporcione un repositorio de los documentos que se intercambien, de modo que el proveedor conozca en todo momento la situación en la que se encuentra la licitación. También se implantará un Monitor de Proveedores, que ofrecerá una visión integral de los proveedores de Bankia e incluirá análisis de riesgos ASG (ambiental, social y de gobierno).

### MAPA DE PROVEEDORES ACTIVOS PYMES



● ANDALUCÍA 36	● ARAGÓN 9	● ASTURIAS 8	● BALEARES 7
○ CANARIAS 34	● CANTABRIA 3	● CASTILLA Y LEÓN 31	● CASTILLA-LA MANCHA 20
● COMUNIDAD VALENCIANA 131	● CATALUÑA 137	● GALICIA 14	● LA RIOJA 9
● MADRID 703	● MURCIA 7	● NAVARRA 4	● PAÍS VASCO 27
● EXTREMADURA 0	● CEUTA 0	TOTAL PYMES ACTIVAS CC.AA. 1.180	

BANKIA celebró por primera vez el Día del Proveedor, que tuvo como escenario el auditorio de la sede operativa del banco en Madrid y que contó con más de 300 asistentes.

## PERFIL DE LOS PROVEEDORES

### CLASIFICACIÓN POR SECTORES DE LOS PROVEEDORES ACTIVOS

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO **239**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS DEL SECTOR INMOBILIARIO / CONSTRUCCIÓN **222**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS DEL SECTOR SERVICIOS GENERALES **189**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS DEL SECTOR ASOCIACIONES, GRUPACIONES Y ONG **164**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS DEL SECTOR INFORMÁTICA **153**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS DEL SECTOR CONSULTORÍA / AUDITORÍA / ASESORÍA **113**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS DEL SECTOR RESTO (PUBLICIDAD / MARKETING, JURÍDICO, SERV. INFORMACIÓN FINANCIERA, ETC.) **675**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS ACTIVOS SIN SECTOR ESPECÍFICO: **1.362**

### PROVEEDORES HOMOLOGADOS



Nº NUEVOS PROVEEDORES INCORPORADOS **384**

Nº DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS **3.117**

## PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

# 10,45 DÍAS

### CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES CALIFICADOS



Nº TOTAL DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS CALIFICADOS COMO ESTRATÉGICOS **38**

Nº TOTAL DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS CALIFICADOS COMO PREFERENTES : **121**

Nº TOTAL DE PROVEEDORES HOMOLOGADOS CALIFICADOS COMO TRANSACCIONALES **2.856**

### PROVEEDORES ACTIVOS CON DOMICILIO DENTRO DEL ÁMBITO LOCAL



PROVEEDORES ACTIVOS (ÁMBITO LOCAL) **93,4%**

PROVEEDORES ACTIVOS (FUERA DEL ÁMBITO LOCAL) **6,6%**

### PYMES QUE SON PROVEEDORES ACTIVOS



Nº TOTAL DE PROVEEDORES PYMES ACTIVOS EN PRINCIPALES ZONAS DE ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD **1.013**

Nº TOTAL DE PROVEEDORES PYMES ACTIVOS FUERA DE PRINCIPALES ZONAS DE ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD **171**

### % FACTURACIÓN DE PROVEEDORES ÁMBITO LOCAL



PROVEEDORES NACIONALES **95,14**

PROVEEDORES EXTRANJEROS **4,86\***

\* % calculado sobre el total de proveedores homologados activos con información consolidada sobre su nacionalidad (2.335 proveedores).

# 05.3

## MEDIOAMBIENTE.

BANKIA ES CONSCIENTE DEL IMPACTO QUE SU ACTIVIDAD TIENE EN EL ENTORNO Y LLEVA AÑOS IMPLEMENTANDO MEDIDAS TENDENTES A MINIMIZARLO, EN EL MARCO DE LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO Y DE ACUERDO CON LAS EXPECTATIVAS DE SUS GRUPOS DE INTERÉS.

Desde la publicación de la nueva norma Internacional ISO 14001 en septiembre de 2015, Bankia concentró sus esfuerzos en la revisión y análisis de los procedimientos internos de gestión ambiental para adaptarlos a la nueva regulación. El fruto de ese propósito fueron unos nuevos procedimientos de trabajo aprobados en 2016, que responden a una gestión ambiental más global y que tienen en consideración el contexto y las necesidades o expectativas de los grupos de interés del banco.

### EFICIENCIA ENERGÉTICA

La eficiencia es una de las palancas para contribuir a la reducción de emisiones y, con ello, a la lucha contra el cambio climático. De acuerdo con el Plan de Eficiencia Energética 2015-2019, durante 2016 continuó la

implantación de sistemas de telegestión energética, que al cierre del ejercicio estaban instalados en 121 oficinas. Se sustituyeron en la red comercial 299 equipos de climatización por otros más eficientes, que sumados a los 186 de 2015 hacen un total de 485. Adicionalmente, se ha implantado también un sistema de telegestión energética en el edificio de la sede social de Valencia.

Un año más, Bankia renovó el compromiso de que el 100% de la energía eléctrica consumida en todas sus instalaciones proceda de fuentes renovables, siendo una de las primeras entidades financieras que, desde 2013, utiliza el 100% de su energía eléctrica verde. La sede social de Valencia cuenta, además, con un sistema de captación de energía solar fotovoltaica. La entidad solicitó en 2016 la adhesión a la iniciativa RE100, que aglutina a aquellas empresas más comprometidas a nivel internacional con el uso de la energía renovable y que cuentan con objetivos definidos y públicos en relación con su uso.



El banco completó el año pasado un ambicioso proyecto de auditoría global para conocer la situación energética de los centros de trabajo y su capacidad de ahorro a este respecto, con el fin de mejorar su eficiencia y reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. La auditoría alcanzó a todos edificios, centros de gran consumo y más de 1.195 oficinas. Los resultados están contribuyendo a definir nuevas medidas, atendiendo a su rentabilidad económica, energética y ambiental.

## OTROS CONSUMOS

En 2016 se puso en marcha un proyecto para el control del consumo de papel y tóner, cuyo fin último es conseguir importantes ahorros de costes. La prueba piloto, realizada en determinados servicios centrales, consistió en la monitorización de las impresoras a través de un software específico, la programación por defecto de la impresión a doble cara y la limitación del uso de las impresoras a color, entre otras medidas. Este año se extenderá la experiencia al resto de centros y se procederá a la definición e implantación de nuevas acciones que permitan alcanzar el objetivo marcado. Por lo que respecta al agua, finalizó la instalación de sistemas economizadores en las oficinas y edificios del banco, en aras de conseguir la reducción prevista del 5% en su consumo.

La sede operativa de la entidad en Madrid fue objeto de un tratamiento específico, con la puesta en marcha del proyecto *Workin'Bankia*,

## INVERSIÓN EN MILLONES DE EUROS EN MEDIOAMBIENTE

# 10,92

destinado a la optimización y modernización de espacios. Al finalizar el proyecto, la Torre Bankia será un edificio más sostenible en términos de consumo de agua (con grifería que ahorrará más de un 75%), de ahorro energético asociado a climatización e iluminación (entre 1,5 y 2 GWh) y de mobiliario sostenible con certificaciones FSC y declaraciones ambientales de producto para la gran mayoría de sus elementos.

## CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

Bankia ha compensado el 100% de las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por la actividad desarrollada en su sede operativa en Madrid, sita en P. Castellana, 189 (compensación de alcances 1, 2 y 3, un total de 524 tn)\*.

\* Alcance 3 incluye emisiones derivadas del consumo de agua, consumo de papel y tóner y residuos (papel, envases, vidrio, tóneres, pilas y aceite vegetal).

# 05.3

## MEDIOAMBIENTE.

CONSUMO DE MATERIALES <sup>1</sup>	2016	2015	2014	UNIDADES
Consumo total de papel (DIN A4)	652,94	743,13	658,90	Toneladas
Consumo de papel reciclado (DIN A4) <sup>3</sup>	651,39	741,50	657,60	Toneladas
Consumo de papel blanco producido a partir de fibra virgen con bajo impacto ambiental (DIN A4) <sup>2</sup>	1,55	1,63	1,30	Toneladas
Porcentaje de consumo de papel producido a partir de fibra virgen ECF (DIN4)	100,00	100,00	100,00	Porcentaje
Bobinas de papel	472,10	689,80	608,14	Toneladas
Porcentaje de papel utilizado que es reciclado (DIN A4)	99,76	99,78	99,80	Porcentaje
Consumo de tóneres	15.057	14.575	13.328	Tóneres
Porcentaje de tóneres utilizados que son reciclados	88,38	99,82	99,70	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.

3 El papel reciclado cuenta con las siguientes garantías: Etiqueta Ecológica Europea, Ángel Azul, y CradletoCradle (Silver).

Esta compensación se ha realizado mediante la compra directa toneladas de CO<sub>2</sub> disponibles en el proyecto nacional REFO-RESTA CO<sub>2</sub> (Fases II, III y IV) inscrito en el "Registro de Huella de Carbono Compensación y Proyectos de Absorción" dependiente del MAPAMA.

Gracias al proyecto REFO-RESTA CO<sub>2</sub> (Fases II, III y IV), se está recuperando, con especies autóctonas, una zona degradada y desprovista de vegetación en los municipios de Lerma y Santa María del Castillo (Burgos). El nuevo bosque actúa como un importante sumidero de CO<sub>2</sub> a la vez que contribuye a mitigar el riesgo de desertificación de la zona y favorece el aumento de la biodiversidad. Además, el proyecto tiene una importante vertiente social ya que se realiza por expertos

locales, favoreciendo el empleo local, el desarrollo rural y asegurando el debido mantenimiento de la masa forestal.

La movilidad sostenible tiene efectos ambientales y económicos positivos. Por ello, desde hace años, el banco extendió a sus centros de trabajo la posibilidad de realizar audio/multiconferencias que permiten las reuniones a distancia. En 2016 se promovió y dio una mayor difusión a esta alternativa para evitar los desplazamientos y con ellos el uso del coche, tren o avión. Durante 2016, estos servicios recibieron 5.042 solicitudes y contaron con 87.773 participantes. También se trasladaron a todos los trabajadores sugerencias sencillas para reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> cuando no tienen otras alternativas que utilizar un vehículo.

Bankia se somete con carácter anual al cuestionario Global Climate Change Report, que propone la organización Carbon Disclosure Project (CDP) y en el que se analiza la estrategia y gestión sobre cambio climático. La calificación obtenida en 2016 fue A-, encuadrada en el rango de líder (la valoración máxima es A), de acuerdo con los criterios de la propia CDP.

Esta organización internacional sin ánimo de lucro proporciona el único sistema global para que las empresas puedan informar sobre sus impactos ambientales y las medidas que adoptan para reducirlos. Su valoración constituye una herramienta para la toma de decisiones por los 827 inversores institucionales firmantes de CDP, cuyos activos rondan los cien billones de dólares.

<b>CONSUMO DE ENERGÍA Y AGUA<sup>1</sup></b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>UNIDADES</b>
Consumo total de energía primaria	14.874	16.182	16.794	Gigajulios
Consumo de gas natural	10.841	12.644	11.674	Gigajulios
Consumo de combustibles	4.033	3.538	5.120	Gigajulios
Consumo de energía eléctrica <sup>2</sup>	326.127	379.638	369.051	Gigajulios
Consumo de agua <sup>3</sup>	244.516	280.446	305.516	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. Resto de locales: Estimación de consumo en base a la facturación.

<b>EMISIONES<sup>1</sup> (toneladas)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>EMISIONES DE ALCANCE 1<sup>2,3</sup></b>	<b>3.743,5</b>	<b>3.632,3</b>	<b>3.348,1</b>
Emisiones directas de CO <sub>2</sub> e por consumo de gas natural	616,6	717,9	662,8
Emisiones directas de CO <sub>2</sub> e por consumo de combustibles	316,8	274,0	346,5
Emisiones directas de CO <sub>2</sub> e por recarga de fluidos refrigerantes	2.810,1	2.640,4	2.338,8
<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>4.571,6</b>	<b>5.004,9</b>	<b>4.752,6</b>
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e derivadas de los viajes de negocios <sup>5</sup>	3.071,6	3.315,0	3.281,0
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por desplazamientos (ofibuses)	294,4	325,0	249,1
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por desplazamientos (transporte colectivo)	8,2	9,2	9,2
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por consumo de papel (DIN A4) y tóner	1.087,1	1.227,1	1.089,0
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e por consumo de agua	84,1	96,5	105,1
Emisiones indirectas de CO <sub>2</sub> e derivadas de la gestión de residuos	26,2	32,1	19,2
<b>OTRAS EMISIONES<sup>6</sup></b>			
Emisión de CO	0,19	0,21	0,21
Emisión de NO <sub>x</sub>	1,41	1,55	1,53

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 1990-2014 (2016), DEFRA 2016, Guía de cálculo de emisiones de GEI (2016) - 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 36.236,4 toneladas de CO<sub>2</sub>. Fuente: Sistema de Garantía de Origen y Etiquetado de la Electricidad (año 2015). 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 trabajadores en vehículo propio, por motivo de trabajo. En 2015 se amplía a los viajes de negocios de los trabajadores en autobús interurbano y barco.

6 Fuente: CORINAIR 2007.

# 05.3

## MEDIOAMBIENTE.

### GESTIÓN DE RESIDUOS

En consonancia con la estrategia interna de prevención, evitando siempre que sea posible la generación de residuos, desde 2013 la entidad viene realizando campañas de donación de mobiliario y equipos eléctricos y electrónicos a una gran cantidad de entidades sin ánimo de lucro dedicadas a fines sociales y centros de enseñanza. Esta iniciativa supone una importante contribución a su labor social y evita que

dichos elementos se conviertan en residuos. En los últimos cuatro años, se han realizado 287 donaciones.

En 2016 comenzó un proyecto para reciclar bolígrafos, portaminas o subrayadores ya utilizados en las oficinas. Desde octubre, todos los trabajadores y sus familias pueden enviarlos por valija interna al edificio de Las Rozas. Una vez allí, son entregados a Terracycle para su reciclado. Con ello se da una segunda vida al material (componentes plásticos y de metal), al introducirlos de nuevo en la economía como una materia prima más para fabricar, por ejemplo, mobiliario urbano.

<b>RESIDUOS<sup>1</sup> (TONELADAS)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>RESIDUOS NO PELIGROSOS GENERADOS DESTINADOS A REUTILIZACIÓN Y/O RECICLAJE</b>	<b>1.246,17</b>	<b>1.522,45</b>	<b>895,33</b>
Residuos de papel <sup>2</sup>	688,99	683,06	812,20
Residuos de equipos informáticos <sup>3</sup>	498,32	785,84	38,90
Residuos de tóneres	38,39	37,16	33,90
Residuos de pilas	0,21	0,25	0,14
Residuos de envases	19,75	15,06	9,41
Residuos de vidrio	0,46	1,06	0,74
Residuos de aceite vegetal	0,05	0,02	0,04
<b>RESIDUOS NO PELIGROSOS GENERADOS DESTINADOS A DEPÓSITO</b>	<b>0,06</b>	<b>2,10</b>	<b>11</b>
Residuos de soportes informáticos portables	0,06	2,04	10,6
Residuos de tarjetas	-	0,06	0,4
<b>RESIDUOS PELIGROSOS GENERADOS</b>	<b>0,68</b>	<b>0,77</b>	<b>0,65</b>
Residuos peligrosos gestionados por gestor autorizado y destinados al reciclado	0,65	0,76	0,32
Residuos peligrosos gestionados por gestor autorizado y destinados a vertedero de seguridad	0,03	0,01	0,33

1 Información relativa a Bankia, S.A.

2 En 2016, Bankia acometió diferentes proyectos extraordinarios y puntuales que llevaron asociada la generación de 269,9 t de papel, cuyo destino fue el reciclaje.

3 En 2016, Bankia acometió diferentes proyectos extraordinarios que llevaron asociada la generación de 18,5 t de este residuo, cuyo destino fue el reciclaje.

TONELADAS DE CO<sub>2</sub>  
EVITADAS POR LA ADQUISICIÓN  
DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE  
ORIGEN RENOVABLE

**36.236,4 tn**

## SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL

Con la finalidad de extender la cultura ambiental entre los profesionales que conforman la entidad, en 2016 se ha incluido en el Plan de Individual de Formación de 9.845 profesionales el curso online de Gestión Ambiental, lo que ha supuesto la realización de 3.954 horas de formación totales.

Asimismo, se busca la involucración de los profesionales mediante la difusión de noticias y buenas prácticas ambientales o la creación de foros internos de participación. Además se da difusión interna y externa a hechos relevantes de carácter ambiental a través del Blog de Bankia.

Para el portal corporativo bankia.com se elaboraron contenidos de medio ambiente con un doble objetivo: comunicar el compromiso ambiental de Bankia así como sus objetivos y acciones para conseguirlos, y lograr ser una herramienta de sensibilización ambiental tanto para profesionales de la entidad como para grupos de interés.

Para fomentar la colaboración con nuestros proveedores de mayor impacto ambiental, Bankia continúa ofreciendo la posibilidad de participar en unas jornadas de formación y sensibilización donde se transmite información básica de normativa ambiental, gestión ambiental y buenas prácticas. Estas jornadas

Nº PROFESIONALES  
FORMADOS EN  
SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL

**2.686**

son un foro de diálogo abierto para la mejora continua, lo que nos hace una organización más sostenible y comprometida día a día.

El Portal Bankia Voluntarios fomenta la conducta ambiental responsable y ofrece participar a profesionales y familiares en acciones con vertiente social y ambiental, como jornadas de reforestación, conservación de la biodiversidad y agricultura ecológica, como la Huerta de la Fundación Juan XXIII Roncalli, centro de referencia para la integración de personas con discapacidad intelectual.

# 05.3

## MEDIOAMBIENTE.

### EVALUACIÓN A PROVEEDORES

A lo largo de este proceso se hacen preguntas específicas sobre su gestión ambiental, se les transmiten los principios que deben regir al respecto en su relación con Bankia y se difunden buenas prácticas ambientales.

Los proveedores con mayor impacto tienen la posibilidad de participar en acciones de formación conducentes a generar una dinámica de mejora que convierte a Bankia en una organización más sostenible y comprometida cada día.

### UN HORIZONTE DE CUATRO AÑOS

Bankia está trabajando en el diseño de un plan específico para toda la entidad, que recoge objetivos concretos en el ámbito de la ecoeficiencia, el cambio climático, la gestión certificada, la formación ambiental de los profesionales y la colaboración con proveedores. Tiene un horizonte temporal de cuatro años (2017-2020) y busca alcanzar retos ambiciosos pero realistas, a la vez que traza el camino a seguir de cara a la contribución de Bankia, como empresa, a la



# 8

#### Líneas estratégicas

Para el futuro Plan de Ecoeficiencia y Cambio Climático de Bankia.



# 19%

Objetivo de reducción del consumo energético hasta 2019.



# 5%

Reducción del consumo de agua en 2020.



BANKIA está trabajando en el diseño de un plan específico para toda la entidad, que recoge objetivos concretos en el ámbito de la ecoeficiencia, el cambio climático, la gestión certificada, la formación ambiental de los profesionales y la colaboración con proveedores.

consecución de uno de los objetivos globales del siglo XXI: la neutralidad de emisiones de CO<sub>2</sub> en 2050.

El futuro Plan de Ecoeficiencia y Cambio Climático de la entidad se estructurará en base a diferentes líneas estratégicas, cada una de las cuales se orientará al logro de objetivos cualitativos y cuantitativos concretos:

- Incremento del número de edificios emblemáticos de Bankia con sistema de gestión ambiental certificado.
- Reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> y compensación de las no evitables.
- Reducción en 2019 del consumo energético (19%), de agua (5%) y de papel y tóner (5%).
- Búsqueda de nuevas alternativas a los principales residuos generados dentro del contexto de economía circular, y cambio de modelo en la gestión de los residuos, considerándolos una forma de materia prima.
- Promoción del respeto al medio ambiente y transición hacia una economía baja en carbono, incidiendo en las compras y contrataciones que supongan un mayor riesgo e impacto ambiental.
- Extensión de una cultura de compromiso ambiental a toda la organización mediante la formación y la sensibilización.

El grupo revisará anualmente este plan para adaptarlo en cada momento al contexto de la organización, los retos o las nuevas

oportunidades ambientales que pudieran surgir, así como a los nuevos avances tecnológicos. En el marco de este Plan, durante 2017 Bankia se ha planteado una serie de retos:

- Renovar la certificación ambiental de la sede social en Valencia, de la sede operativa en Madrid y del edificio de Las Rozas según los nuevos estándares ISO 14001:2015.
- Inscripción de la huella de carbono en el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (Mapama) y obtención del sello Mapama - Calculo.
- Contratación del 100% de la energía eléctrica procedente de fuentes renovables.
- Compensación de emisiones de CO<sub>2</sub> a través de la compra directa de toneladas de CO<sub>2</sub> o bien mediante la colaboración en proyectos de compensación.
- Diseño e implantación de una aplicación (app) corporativa: una calculadora para el cálculo de la huella doméstica.

06.  
GESTIÓN  
DEL RIESGO.





EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS INCIERTO, EL CONTROL DE LOS RIESGOS ES CLAVE PARA EL FUTURO DE LA BANCA. POR ESO, BANKIA DEDICA GRANDES ESFUERZOS A IDENTIFICARLOS, LIMITARLOS Y MITIGARLOS A TRAVÉS DE UN MARCO DE ACTUACIÓN SÓLIDO Y UN PROCESO SISTEMATIZADO DE MEJORA CONTINUA.

REDUCCIÓN RATIO  
DE MOROSIDAD  
**0,8 PUNTOS**

CRÉDITO MINORISTA  
SOBRE LA CARTERA TOTAL  
**68%**

Nº ADECUACIONES  
HIPOTECARIAS EN 2016  
**5.628**

# 06.1

## UN PILAR ESTRATÉGICO.

LA GESTIÓN DEL RIESGO ES UN PILAR ESTRATÉGICO DE BANKIA, QUE DESARROLLA SU FUNCIÓN DE ACUERDO CON LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y APOYÁNDOSE EN UNA ESTRUCTURA SÓLIDA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA GARANTIZAR LA EFICACIA DE LOS MECANISMOS DE CONTROL.

El principal objetivo de la gestión de riesgo es preservar la solidez financiera y patrimonial del grupo, impulsando la creación de valor y el desarrollo del negocio con arreglo a los niveles de apetito y tolerancia al riesgo aprobados por sus órganos de gobierno. Con este propósito, la entidad facilita los medios para realizar de forma eficiente la valoración, el control y seguimiento del riesgo solicitado y autorizado, la gestión de la morosidad y la recuperación de los riesgos impagados.

- Objetividad en la toma de decisiones, incorporando todos los factores de riesgo relevantes, tanto cuantitativos como cualitativos.
- Gestión activa de la totalidad de la vida del riesgo, desde el análisis previo a la aprobación hasta su extinción.
- Procesos y procedimientos claros, revisados periódicamente en función de las nuevas necesidades y con líneas de responsabilidad bien definidas.
- Gestión integrada de todos los riesgos mediante su identificación y cuantificación y en base a una medida común (capital económico).

### PRINCIPIOS GENERALES

Los principios generales sobre los que descansa la gestión de riesgos son los siguientes:

- Función de riesgos independiente y global, que asegura una adecuada información para la toma de decisiones a todos los niveles.
- Diferenciación del tratamiento del riesgo, circuitos y procedimientos, de acuerdo a sus características.
- Generación, implantación y difusión de herramientas avanzadas de apoyo a



la gestión de riesgos, aprovechando el desarrollo de las nuevas tecnologías.

- Descentralización de la toma de decisiones en función de las metodologías y herramientas disponibles.
- Toma en consideración del factor riesgo en las decisiones de negocio en todos los ámbitos (estratégico, táctico y operativo).
- Alineación de los objetivos de la función de riesgos (y de los profesionales que la desarrollan) con los de la entidad, a fin de maximizar la creación de valor.

## LOS EJES: APETITO AL RIESGO Y PLANIFICACIÓN DE CAPITAL

Bankia dispone de un Marco de Apetito al Riesgo, aprobado por el Consejo de Administración, que define la intensidad y el tipo de riesgo que está dispuesta a asumir en el transcurso de su actividad para la consecución de sus objetivos, y siempre teniendo en cuenta las restricciones y los compromisos regulatorios. El Marco de Apetito al Riesgo ofrece una visión completa de los niveles de apetito, tolerancia y capacidad para cada uno de los riesgos

contemplados, así como la comparación con el perfil general de riesgo de la entidad.

El segundo eje estratégico que define la actuación del banco en materia de riesgos y capital en una situación normal de negocio es el Marco de Planificación de Capital. Este documento define los procesos que permiten a los órganos de dirección gestionar de modo adecuado la cuantía y la composición del capital apropiadas para sostener las estrategias de negocio del banco en una serie de escenarios.

El complemento a ambos marcos es el Plan de Recuperación, que establece las posibles medidas a adoptar en una hipotética situación de crisis. El plan está previsto que se active en el caso de que se rebasen determinados umbrales en los indicadores seleccionados, que coinciden en su definición con los niveles de tolerancia incluidos en el Marco de Apetito al Riesgo.

Durante 2016 el Consejo de Administración aprobó una serie de modificaciones a la declaración de apetito al riesgo para perfeccionar la interacción entre el propio Marco de Apetito al Riesgo, el Plan de Planificación de Capital y el Plan de Recuperación, así como la relación de todos ellos con la estrategia, el modelo de negocio y el presupuesto de la entidad. Asimismo, adaptó los indicadores a los requerimientos del supervisor y a las necesidades del seguimiento y control de los riesgos.

# 06.1

## UN PILAR ESTRATÉGICO.

### LA RELEVANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Uno de los aspectos más significativos de la regulación europea que incorpora los acuerdos de capital conocidos como Basilea III es la introducción del gobierno corporativo como elemento fundamental en la gestión del riesgo. La normativa establece la necesidad de que las entidades se doten de sólidos sistemas de gobierno corporativo, incluida una estructura organizativa clara, procedimientos 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 estas prácticas.

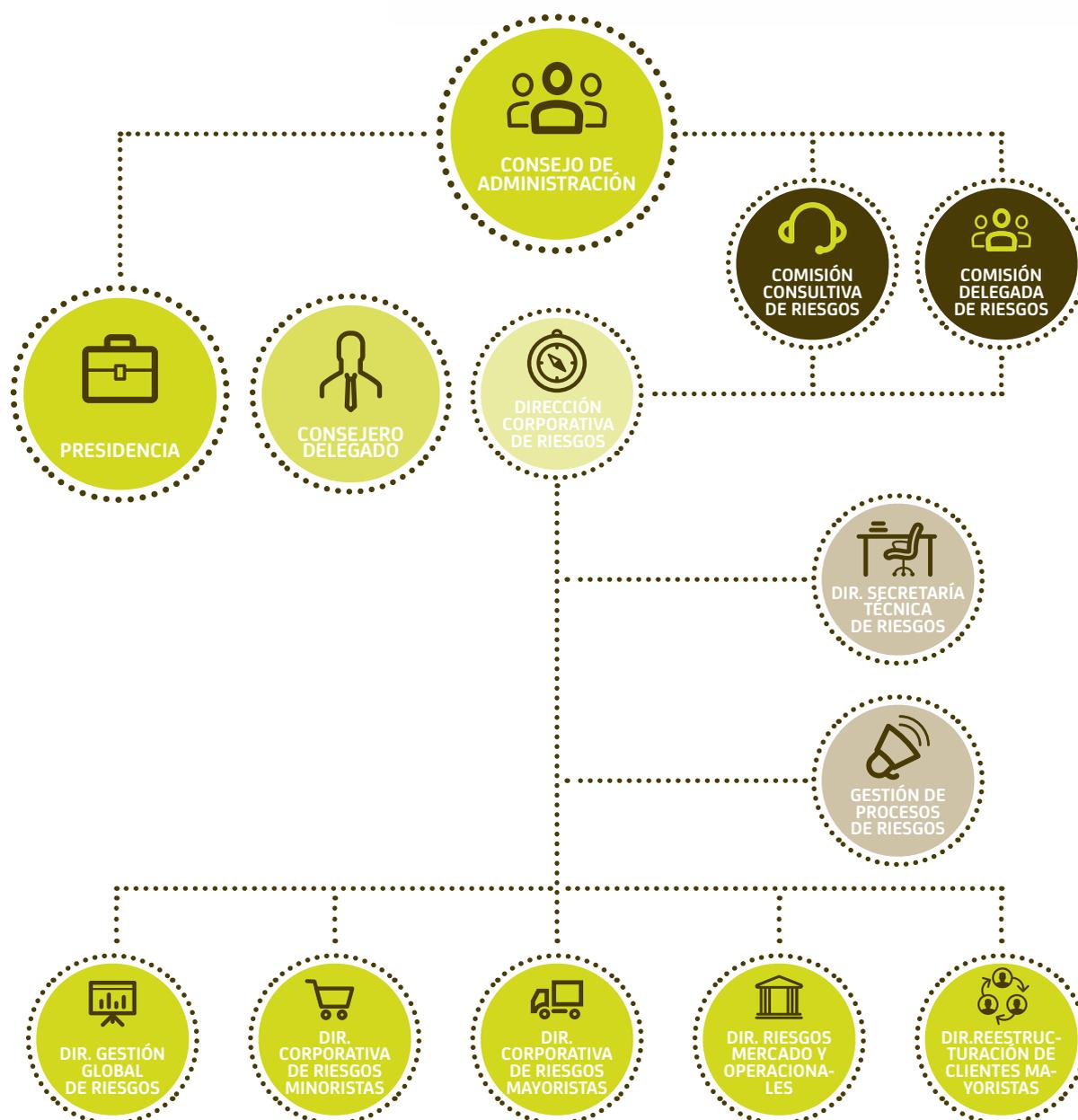
Bankia asume plenamente la nueva regulación y otorga a sus órganos de gobierno la responsabilidad de la supervisión y control de los riesgos, de acuerdo con el siguiente esquema:

**El 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 a los que el grupo está expuesto. Para cumplir adecuadamente esas funciones tiene constituidas diversos órganos de apoyo interno:

- **El Comité de Auditoría y Cumplimiento.** Su responsabilidad fundamental es supervisar la eficacia del control interno de la entidad, de la auditoría interna (en su caso), y de los sistemas de gestión de riesgos.
- **La 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. No obstante, el Consejo de Administración conserva la responsabilidad global.
- **La Comisión Delegada de Riesgos.** Es el órgano encargado de aprobar los riesgos en su ámbito de delegación y tutelar y administrar el ejercicio de las delegaciones en los órganos inferiores, todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que corresponden al Comité de Auditoría y Cumplimiento.

La estructura organizativa de la entidad con respecto a la Dirección Corporativa de Riesgos se resume en el siguiente gráfico:

El 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 a los que el grupo está expuesto.



# 06.1

## UN PILAR ESTRATÉGICO.

### UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Las principales actuaciones desarrolladas a lo largo de 2016 continuaron alineando la función de riesgos de la entidad con las mejores prácticas del sector, en un proceso de perfeccionamiento continuo.

Entre las principales actividades llevadas a cabo podemos destacar las siguientes:

- Mejora de la gobernanza de la gestión de los riesgos. Para ello, se profundizó en el desarrollo del Marco de Apetito al Riesgo, se reforzó la función de las unidades de control, dotándolas de la necesaria independencia con respecto a las agrupaciones tomadoras del riesgo, y se aprobaron políticas específicas de precios vinculadas a la rentabilidad ajustada al riesgo.
- Mejora de los procesos y difusión de la cultura de riesgos. Ambos objetivos se recogen en el proyecto Cercañía, Sencillez, Transparencia, en el que se incluyen las iniciativas del Plan de Transformación 2016-2018 y otras líneas de trabajo nuevas. La mejora de los procesos incidió durante 2016 en su documentación, sistematización y revisión. Para contribuir a la difusión de la cultura de riesgos se pusieron en marcha iniciativas como la creación de un espacio cultural de riesgos en la Intranet, las estancias de gestores de negocio en centros de riesgos o el incremento del peso del riesgo en los objetivos de negocio.

### LOS RETOS DE 2017

El objetivo para 2017 es dar continuidad al plan de trabajo del proyecto Cercañía, Sencillez y Transparencia, y completar los dos ejes de transformación que ya se emprendieron el ejercicio pasado.

En el ámbito de la mejora de los procesos, los retos son progresar en su trazabilidad, simplificarlos y automatizarlos para acortar los tiempos de respuesta e incrementar la especialización de la función de riesgos como palanca con el fin de mejorar la eficiencia.

En lo que respecta a la difusión de la cultura de riesgos, se trata de divulgar en todos los niveles de la organización las políticas, procedimientos y normativas ligadas al riesgo; de mejorar la calidad de las propuestas presentadas, y de extender el conocimiento del perfil de riesgo de la entidad establecido en el Marco de Apetito al Riesgo. El objetivo final es generar una cartera crediticia rentable y de calidad.

El objetivo para 2017 es dar continuidad al plan de trabajo del proyecto 'Cercanía, Sencillez y Transparencia' y completar los dos ejes de transformación iniciados en 2016, como el avance en la trazabilidad, simplificación y automatización de los procesos.

## EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN 2016-2018

Junto al proyecto Cercanía, Sencillez, Transparencia, la estrategia de gestión del riesgo de Bankia se guía por los principios del Plan de Transformación 2016-2018. Son los siguientes:

- Un modelo de recuperaciones eficaz. 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. Se estimulará 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, para lo que hay que 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.

## PRINCIPIOS DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN 2016-2018

# 5

- Cultura y formación. La entidad promoverá un plan de formación que incidirá en el perfil del riesgo (mayor conocimiento de las políticas y las herramientas) y en la calidad de los datos.

# 06.2

## PERFIL DE RIESGOS.

EL RIESGO DE CRÉDITO ES EL PREDOMINANTE EN EL PERFIL DE LA ENTIDAD. PARA MEJORAR SU GESTIÓN EN 2016 SE APROBARON NUEVAS DIRECTRICES. OTROS RIESGOS A LOS QUE SE PRESTÓ ESPECIAL ATENCIÓN FUERON LOS MEDIOAMBIENTALES Y LOS REPUTACIONALES.

### RIESGO DE CRÉDITO

indicador que condiciona los requerimientos de capital, el perfil de riesgos de Bankia presenta una clara orientación hacia el riesgo de crédito, tal y como se observa en el siguiente gráfico:

Atendiendo a la distribución de los Activos Ponderados por Riesgo (APR), que es el



- RIESGO DE CRÉDITO 88%
- RIESGO OPERACIONAL 9%
- RIESGO DE MERCADO 3%



- EMPRESAS 21%
- SECTOR PÚBLICO 5%
- FINANC. ESPECIALES 4%
- PROMOTORES 1%
- INTERMEDIARIOS FINANCIEROS 0%
- HIPOTECARIO 60%
- CONSUMO Y TARJETAS 4%
- MICROEMPRESAS Y AUTÓNOMOS 5%



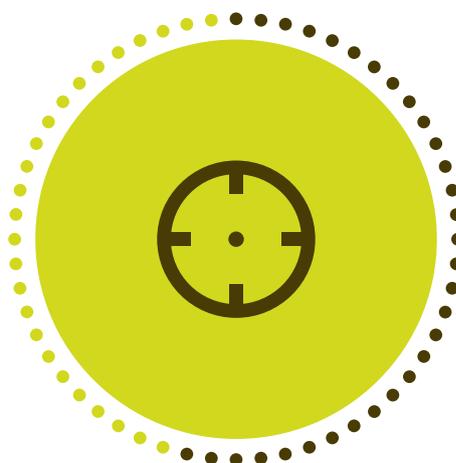
Las principales características del riesgo de crédito en 2016 fueron las siguientes:

- Un 60% del total de la inversión crediticia corresponde a la cartera hipotecaria. Le sigue el crédito a las empresas, con un peso del 21% sobre el total, como se aprecia en el gráfico.
- El crédito a la clientela mantuvo una estructura similar a la de 2015, con una distribución del 32% para el segmento mayorista y del 68% para el minorista. La cartera relacionada con la promoción inmobiliaria cayó un 24% y representa solo un 0,8% del total.
- La cartera de renta fija disminuyó en un 19% como consecuencia, sobre todo, del vencimiento de emisiones.
- El grupo cerró el ejercicio de 2016 con una reducción de los riesgos dudosos de 1.527 millones de euros, muy por encima de lo presupuestado. A este resultado contribuyó sustancialmente el proceso de selección y venta de carteras dudosas y la gestión de seguimiento y recuperaciones. Gracias a este esfuerzo, el ratio de morosidad se situó en un 9,78%, 0,8 puntos inferior al del ejercicio 2015.
- En la distribución de la inversión dudosa por componentes, el 58% lo es por motivos objetivos, incluyendo morosidad, concursos y litigios; el 42% corresponde a criterios subjetivos de acuerdo con el análisis de deterioro al que están sujetos

## REDUCCIÓN DE LOS RIESGOS DUDOSOS EN 2016

# 1.527 MILL. €

los acreditados. Este resultado se alcanzó al tiempo que el ratio de cobertura de la inversión dudosa se situó en el 55,1%.



● DUDOSO OBJETIVO 58%  
● SUBJETIVO Y EN PERIODO DE CURA 42%

# 06.2

## PERFIL DE RIESGOS.

En cuanto a la cuantificación del riesgo de crédito en función de las medidas de exposición en caso de incumplimiento (EAD, por sus siglas en inglés), pérdida esperada, capital económico y capital regulatorio, la distribución sería la siguiente:

CARTERA	EAD	CAPITAL REGULATORIO		CAPITAL ECONÓMICO		PÉRDIDA ESPERADA	
Sector público	39.680	68	0,2%	233	0,6%	174	0,4%
Bancos	22.339	239	1,1%	98	0,4%	36	0,2%
Empresas	41.111	1.699	4,1%	1.558	3,8%	2.740	6,7%
Promotores	1.364	79	5,8%	195	14,3%	614	45,0%
Hipotecario	63.513	1.878	3,0%	1.055	1,7%	1.963	3,1%
Consumo	3.128	153	4,9%	113	3,6%	115	3,7%
Tarjetas	3.925	74	1,9%	56	1,4%	45	1,1%
Microemp. y autónomos	5.805	212	3,7%	144	2,5%	514	8,8%
Renta variable	65	9	14,3%	5	8,3%	0	0,7%
<b>Total</b>	<b>180.931</b>	<b>4.412</b>	<b>2,4%</b>	<b>3.455</b>	<b>1,9%</b>	<b>6.201</b>	<b>3,4%</b>

Importes en millones de euros y % calculados sobre EAD.

Del análisis de estos datos se puede concluir que la entidad cuenta con suficientes provisiones y recursos propios para afrontar con un nivel de confianza muy elevado tanto las pérdidas esperadas como las no esperadas.



El nuevo Marco de Políticas de Riesgo de Crédito se desdobra en dos guías genéricas, que son aprobadas por el Consejo de Administración, y otros dos documentos de criterios específicos, que reciben el visto bueno de los comités de gestión.

## NUEVO MARCO DE DIRECTRICES

El Consejo de Administración de Bankia aprobó el 24 de noviembre de 2016 un nuevo Marco de Políticas de Riesgo de Crédito, que supone un cambio sustancial respecto a las políticas de ejercicios anteriores. El nuevo marco de directrices se desdobra en dos guías genéricas, que son aprobadas por el Consejo de Administración, y otros dos documentos de criterios específicos, que reciben el visto bueno de los comités de gestión:

- Manual de Políticas. Incluye los principios, ámbito de aplicación, roles y responsabilidades, organización, delegación de criterios específicos, proceso de aprobación, seguimiento y control del cumplimiento y difusión.
- Declaración General de Políticas. Recoge los criterios generales y los mecanismos para delegar la gestión de los criterios específicos.
- Criterios Específicos de Políticas, Métodos y Procedimientos en materia de concesión, seguimiento y recuperaciones de riesgos, entre otros.
- Criterios Específicos de Políticas, Métodos y Procedimientos en materia de clasificación y cobertura de riesgo de crédito.

El objetivo es 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 giran en torno a cinco ejes:

- Concesión responsable. Hay que ofrecer al cliente las facilidades de financiación que mejor se adapten a sus necesidades, en condiciones e importes ajustados a su capacidad de pago, así como la información que le permita comprender sus riesgos.
- Actividad enfocada a banca minorista y pymes nacionales. La financiación de actividades inmobiliarias, proyectos, adquisiciones y activos queda restringida.
- Conocimiento de la solvencia del cliente. Debe estar fundamentado en un análisis exhaustivo de su trayectoria y su capacidad de pago.
- Operación adecuada. La financiación tiene que estar basada en planes de pagos realistas, con buena adecuación del producto a la finalidad y valoración de las garantías.
- Riesgo medioambiental y social. Ha de considerarse 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 o laborales.

# 06.2

## PERFIL DE RIESGOS.

### 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 la entidad opera.

Como consecuencia de los compromisos adquiridos en el Plan de Recapitalización, la actividad de la entidad en los mercados financieros se mantuvo reducida. En concreto, siguió interrumpida su actividad de negociación por cuenta propia, lo cual disminuyó el riesgo de mercado y las necesidades de capital para cubrirlo.

En 2016 el grupo desarrolló las siguientes actuaciones:

- Definir y parametrizar un nuevo sistema mejorado de medición del valor en riesgo

(VaR) y desarrollar la metodología de valoración prudente para afrontar los nuevos retos regulatorios.

- Dar respuestas a las peticiones y a la participación de la entidad en los diferentes ejercicios de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) y del Banco Central Europeo: EBA 2016 EU-wide Transparency Exercise, EBA 2016 Benchmarking Exercise, EBA 2016 Stress Test, SSM 2016 Short Term Exercise for SREP (trimestral), SSM 2016 Reporting of time series concerning back-testing (trimestral) y BCBS 2016 QIS Basel III.

En 2017, los principales retos en materia de riesgo de mercado son completar la integración de toda la operativa en un único aplicativo, continuar la migración de la herramienta de cálculo del VaR al entorno integrado y homogeneizar la metodología de los ajustes por valoración prudente.



## VaR

Nuevo sistema mejorado de medición del valor en riesgo.



## EBA

2016 EU-Wide Ejercicio de transparencia.



## SSM

2016 Reporting of time series concerning back-testing (trimestral).



Los principales retos en materia de riesgo de mercado para 2017 son completar la integración de toda la operativa en un único aplicativo, continuar la migración de la herramienta de cálculo del VaR al entorno integrado y homogeneizar la metodología de los ajustes por valoración prudente.

## RIESGO DE CONTRAPARTIDA

---

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.

El Consejo de Administración es el responsable de la aprobación del Manual de Políticas de Riesgo de Crédito en Actividades de Mercado, que incluyen los siguientes aspectos:

- Definición del riesgo de contrapartida y tipología de productos autorizados, tanto de operaciones de crédito como de renta fija.
- Definición de titulares autorizados y criterios de asignación de límites.
- Métricas para el cálculo del riesgo.
- Herramientas para mitigar el riesgo, como las cláusulas de liquidación anticipada de los productos derivados (*break clause*), la aportación de garantías por el valor neto de mercado de las posiciones o el uso de cámaras de compensación.

# 06.2

## PERFIL DE RIESGOS.

En 2016 se avanzó en la nueva metodología de la exposición de los derivados que se implantará previsiblemente en 2017 para el cálculo del capital y el ajuste valorativo de riesgo de contrapartida. Este desarrollo permite a la entidad adaptarse a los diferentes ejercicios de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y del Banco Central Europeo.

Por otra parte, se realizó el traspaso a cámara de un gran número de derivados para cumplir con la normativa europea EMIR, que regula la contratación y registro de las operaciones de derivados, en relación a la obligación de compensación.

Para el ejercicio actual, los objetivos son migrar el sistema actual de límites para incorporarlo al sistema integrado, validar el nuevo cálculo de riesgo de contrapartida regulatorio y progresar en la adaptación a la normativa EMIR.

## RIESGO DE INTERÉS ESTRUCTURAL

El riesgo de interés estructural es la probabilidad de que se generen pérdidas derivadas de una evolución adversa en los tipos de interés de mercado, cuyas oscilaciones afectan tanto al margen de intereses como al valor patrimonial. 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.

Las medidas correspondientes a escenarios regulatorios están incorporadas en el Marco de Apetito al Riesgo de la entidad y los límites se adaptan a los niveles de tolerancia y apetito definidos por el Consejo de Administración. Para su seguimiento se facilita mensualmente información al Comité de Activos y Pasivos (COAP) sobre la situación del riesgo estructural de balance, tanto en términos de valor económico como de margen de intereses. Al menos trimestralmente, el Consejo de Administración es informado a través de la Comisión Consultiva de Riesgos sobre la situación y seguimiento de los límites. Sin embargo, la comunicación es inmediata en caso de producirse un rebasamiento de los límites de alto nivel.

Complementariamente a los escenarios regulatorios (impacto de movimientos paralelos en los tipos de interés, actualmente  $\pm 200$  puntos básicos), se elaboran diferentes escenarios de sensibilidad que incorporan desplazamientos de curvas no paralelos que alteran la pendiente de las distintas referencias de las masas de balance.

Durante 2016, el grupo dio prioridad a la adaptación del Manual de Políticas de Riesgo Estructurales y a la definición de las métricas asociadas a las nuevas directrices de la EBA en relación al riesgo de tipo de interés. En ellas se recogen y mejoran los principios de alto nivel contenidos en las anteriores guías. Se



Durante 2016, el grupo dio prioridad a la adaptación del Manual de Políticas de Riesgo Estructurales y a la definición de las métricas asociadas a las nuevas directrices de la EBA en relación al riesgo de tipo de interés.

está trabajando en el desarrollo de aspectos técnicos para tener una adecuada cobertura en la mejora del gobierno corporativo del riesgo estructural, la incorporación de nuevos escenarios a utilizar para la gestión y las metodologías de medición.

Los retos para 2017 van encaminados a avanzar en la mejora de la información y calidad de datos, implementar mejoras metodológicas en el modelo del riesgo de tipos de interés en las carteras de inversión (IRRBB, por sus siglas en inglés) y desarrollar un programa de pruebas de tensión que permita evaluar este tipo de riesgos en condiciones de estrés.

## RIESGO DE LIQUIDEZ Y FINANCIACIÓN

Bankia pretende mantener una estructura de financiación a largo plazo que sea acorde a la liquidez de sus activos y cuyos perfiles de vencimientos sean compatibles con la generación de flujo de caja estable y recurrente que le permita gestionar el balance sin tensiones de liquidez en el corto plazo.

A tal fin, su posición de liquidez está controlada diariamente. De acuerdo al modelo de negocio minorista en el que descansa la actividad bancaria del grupo, 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 domésticos e internacionales, en especial a los mercados de repos. De forma complementaria, como medida de prudencia para hacer frente a posibles tensiones o situaciones de crisis, la entidad mantiene una serie de activos en garantía en el Banco Central Europeo (BCE) que le ofrecen liquidez de forma inmediata.

Respecto a la estructura de roles y responsabilidades, el Comité de Activos y Pasivos (COAP) es el órgano que tiene encomendado el seguimiento y la gestión del riesgo de liquidez de acuerdo con las propuestas elaboradas fundamentalmente por la Dirección Corporativa Financiera, y en consonancia con el Marco de Apetito al Riesgo de Liquidez y Financiación aprobado por el Consejo de Administración. El COAP propone cómo actuar en la captación de financiación por instrumentos y plazos con el objetivo de garantizar en cada momento la disponibilidad a precios razonables de fondos que permitan atender puntualmente los compromisos adquiridos y financiar el crecimiento de la actividad inversora.

La Dirección de Riesgos de Mercados y Operacionales actúa como una unidad independiente. Entre sus funciones está el seguimiento y análisis del riesgo de liquidez, así como la promoción de la integración en la gestión mediante el desarrollo de métricas y metodologías que permitan controlar que el riesgo se sitúa dentro de los límites de tolerancia sobre el apetito al riesgo definido.

# 06.2

## PERFIL DE RIESGOS.

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 de este es el Plan de Contingencia de Liquidez (PCL).

En 2016, Bankia continuó reforzando el marco de gestión del riesgo de liquidez y financiación. A tal fin, a través de un proceso interno de evaluación y adaptación de liquidez (ILAAP, por sus siglas en inglés) la entidad analizó en qué medida el marco de gestión construido cumple con los principios y directrices exigidos a nivel regulatorio y supervisor, siempre de acuerdo al tamaño y complejidad de la institución. Fruto de este ejercicio se identificaron debilidades y puntos de mejora que permitieron un año más incrementar la calidad de la gestión. Estas fueron las principales actuaciones:

- Se mejoró el *reporting* regulatorio, tanto en relación al desarrollo y automatización de las métricas como en la definición de metodologías y procesos.
- Se implementó la monitorización del riesgo de liquidez intradía y se incorporó su tratamiento al Plan de Contingencia de Liquidez.
- Se realizó el test de operatividad del buffer, incorporando la metodología de valoración prudente como herramienta de medición.
- Se mejoraron los programas de test de estrés.
- Se reforzó el marco de gobernanza del riesgo mediante la aprobación del Manual de Políticas de Acceso a Mercados.

Los objetivos para el ejercicio actual son avanzar en la automatización de los estados de reporting regulatorio, adaptar el modelo a las normas de implementación publicadas por la EBA y desarrollar medidas de liquidez intradía bajo condiciones de estrés.

Asimismo, se introducirán mejoras metodológicas en los precios de transferencia y su implementación efectiva en los procesos internos de la entidad.

## RIESGO OPERACIONAL

El riesgo operacional es el que resulta de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, del personal y de los sistemas internos, o bien de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero no el reputacional.

Los objetivos de Bankia en esta materia son los siguientes:

- Promover una cultura de gestión orientada a la concienciación del riesgo, la asunción de responsabilidad y la calidad del servicio.
- Asegurar la identificación y medición del riesgo operacional para prevenir los posibles quebrantos que afecten a los resultados.
- Reducir las pérdidas mediante la aplicación de sistemas de mejora continua en los procesos, la estructura de controles y los planes de mitigación.
- Impulsar la aplicación de mecanismos de transferencia del riesgo que limiten la exposición.
- Validar la existencia de planes de contingencia y continuidad de negocio.

La gestión durante 2016 se centró en la evaluación de riesgos de las funciones delegadas y los procesos externalizados. Para ello se desplegó la metodología desarrollada a partir del año 2015. Asimismo, desarrolló una oferta para la contratación de un seguro que cubra las posibles pérdidas cuyo origen sea el ciberriesgo asociado a la actividad de Bankia.



La gestión durante 2016 se centró en la evaluación de riesgos de las funciones delegadas y los procesos externalizados. Además, se desarrolló una oferta para la contratación de un seguro que cubre las posibles pérdidas cuyo origen sea el ciberriesgo asociado a la actividad de BANKIA.

Por otra parte, la Dirección de Riesgo Operacional contribuyó activamente a la elaboración y aprobación del Manual de Prevención del Fraude Interno en Mercados y del Manual de Políticas y Procedimientos de Riesgo Reputacional. También participó en el Comité de Fraude Tecnológico puesto en marcha en el año 2016 para vigilar este tipo de incidencias y conocer los planes de mejora y mitigación.

## RIESGO MEDIOAMBIENTAL

Una entidad financiera tiene un impacto ambiental muy limitado. Sin embargo, ejerce una influencia indirecta muy relevante a través de las actividades productivas de su cartera de clientes y sus decisiones de inversión en activos.

El objetivo de la gestión del riesgo medioambiental es, pues, proteger la calidad de sus activos, vigilando las carteras de financiación a clientes y controlando las decisiones de inversión en activos financieros o físicos propios.

# 06.2

## PERFIL DE RIESGOS.

El riesgo medioambiental inherente a la actividad productiva puede llegar a transferirse a la entidad por dos vías:

- **Riesgo reputacional.**

La concienciación de la sociedad ante los problemas medioambientales ha intensificado el escrutinio sobre la repercusión de las actividades de los clientes de las entidades de crédito y ha incrementado el riesgo reputacional de estas. Además, la amenaza del cambio climático agrava el riesgo de esta naturaleza.

- **Riesgo de crédito.**

Puede producirse por el impacto medioambiental sobre la viabilidad de la actividad del cliente (regulación o autorizaciones ambientales), el incremento de las inversiones en tecnología, el

riesgo regulatorio, el perjuicio a sus flujos de tesorería, el deterioro de los bienes aportados como garantías o las responsabilidades civiles o penales con aseguramiento interno o externo.

Para gestionar el riesgo de crédito, Bankia dispone de una herramienta de rating medioambiental de sus clientes empresariales, que proporciona información cualitativa complementaria a la ofrecida por el rating financiero. El rating medioambiental 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 de crédito, BANKIA dispone de una herramienta de rating medioambiental de sus clientes empresariales, que proporciona información cualitativa complementaria a la ofrecida por el rating financiero.

La herramienta permite calificar globalmente las carteras de grandes y medianas empresas. El resultado de la evaluación muestra que el 80,3% de los clientes o acreditados y el 72,8% del riesgo dispuesto corresponde a carteras calificadas como de riesgo medioambiental bajo o muy bajo.

#### RIESGO MEDIOAMBIENTAL

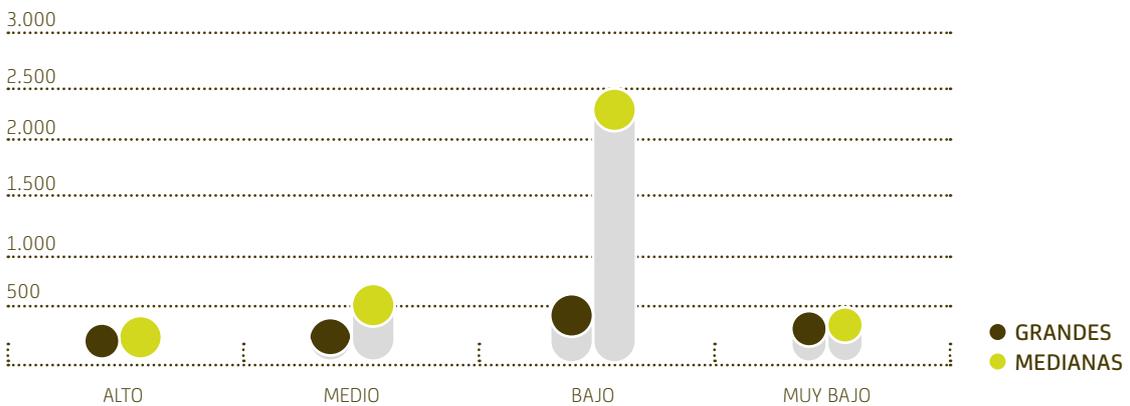
TRAMOS DE CALIFICACIÓN	ACREDITADOS		RIESGO DISPUESTO		RIESGO CONCEDIDO	
	EN NÚMERO	%	€	%	€	%
Muy bajo	773	17,4%	6.044.583.022	36,2%	13.480.143.243	37,8%
Bajo	2.797	62,9%	6.108.825.970	36,6%	12.387.910.400	34,7%
Medio	781	17,6%	4.309.524.221	25,8%	9.042.787.911	25,4%
Alto	95	2,1%	241.272.460	1,4%	758.050.928	2,1%
<b>Total</b>	<b>4.446</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.704.205.673</b>	<b>100,0%</b>	<b>35.668.892.481</b>	<b>100,0%</b>

# 06.2

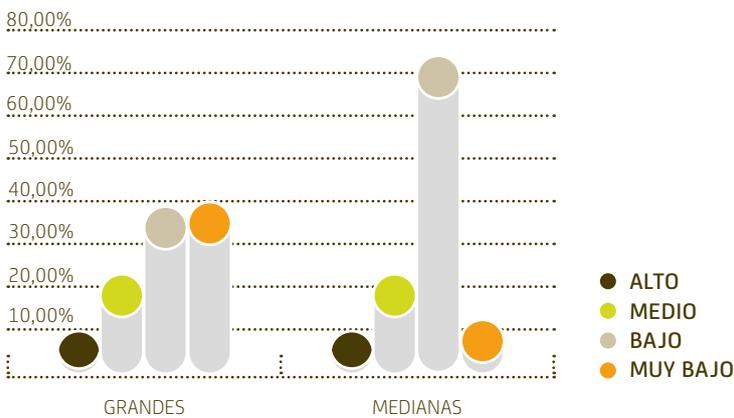
## PERFIL DE RIESGOS.

Si separamos a los dos segmentos de empresas y examinamos la distribución porcentual de ambas carteras en número de acreditados e importes dispuestos, podemos advertir también que la concentración de las calificaciones se produce en los valores bajo y muy bajo, como se observa en los gráficos siguientes:

ESTRUCTURA NÚMERO ACREDITADOS CARTERAS (%)



ESTRUCTURA DISPUESTO CARTERAS (%)



En un contexto de mercado caracterizado por una moderada recuperación del crédito y una mejora de la actividad económica y de la renta disponible de los españoles, en 2016 se mitigaron los problemas de impago en los contratos hipotecarios y en otros préstamos.

## RIESGO SOCIAL

En un contexto de mercado caracterizado por una moderada recuperación del crédito y una mejora de la actividad económica y de la renta disponible de los españoles, en 2016 se mitigaron los problemas de impago en los contratos hipotecarios y en otros préstamos. Aun así, Bankia mantuvo su política de ofrecer soluciones negociadas para los clientes con dificultades para el cumplimiento de sus obligaciones, tanto en la fase temprana del impago (adecuación, dación), como en los casos en los que ya se había producido la adjudicación, en el marco de su política de prevenir riesgos sociales.

En el ámbito de las adecuaciones hipotecarias, que establecen condiciones más flexibles para adaptar los préstamos a la capacidad de pago de las familias, se realizaron 5.628 operaciones, con un caída del 54% respecto al año anterior. Al mismo tiempo, fueron aceptadas 550 daciones en pago de viviendas (934 en 2015). 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. Las viviendas adjudicadas (es decir, las que recuperó el banco por resolución judicial) fueron 1.971 (3.968 en el ejercicio anterior).

## TOTAL SOLUCIONES NEGOCIADAS DESDE 2012

# 184.946

Desde 2012, Bankia ha aceptado un total de 7.927 daciones en pago y ha procedido a 74.275 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.

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 1.809 créditos al consumo (9.253 en 2015) y 1.005 préstamos a trabajadores autónomos y empresas (3.588 en 2015). Las cifras acumuladas desde 2012 ascienden a 60.275 y 17.139, respectivamente.

# 06.2

## PERFIL DE RIESGOS.

### SOLUCIONES NEGOCIADAS

CONCEPTO	EJERCICIO				
	2016	2015	2014	2013	2012
Nº total de daciones en pago	550	934	1.497	1.590	3.356
Nº total de viviendas adjudicadas	1.971	3.968	5.570	4.614	9.207
Nº total de adecuaciones hipotecarias	5.628	12.341	14.079	23.178	19.049
Nº total de adecuaciones consumo	1.809	9.253	12.821	23.752	12.640
Nº de adecuaciones autónomos/empresas	1.005	3.588	3.477	5.667	3.402
<b>Totales</b>	<b>10.963</b>	<b>30.084</b>	<b>37.444</b>	<b>58.801</b>	<b>47.654</b>

## RIESGOS EMERGENTES

Junto a los riesgos considerados clásicos que soportan las entidades financieras, en los últimos años están apareciendo nuevos riesgos, que podemos calificar de emergentes, y que hasta hace poco pasaban desapercibidos. Estos nuevos riesgos están relacionados con los cambios registrados en el entorno regulatorio, en los hábitos del consumidor y del negocio financiero y en los avances tecnológicos. Entre ellos, podemos destacar los de ciberseguridad, los que tienen que ver con la competencia de las *fintech* y los reputacionales.

En lo que respecta a los riesgos de ciberseguridad, se trata de una amenaza relevante y creciente en un entorno en el que concurren tres factores:

- La tecnología evoluciona cada vez más rápidamente. Aparecen constantemente nuevas técnicas con distintas funciones y facilidades.
- Las empresas tecnológicas ofrecen servicios gratuitos a cambio de comercializar la información obtenida de sus usuarios, incluyendo los datos financieros.
- Las entidades de depósito, que priman la integridad y confidencialidad de



Los riesgos emergentes están relacionados con los cambios registrados en el entorno regulatorio, en los hábitos del consumidor y del negocio financiero y en los avances tecnológicos.

la información de sus clientes, están abordando procesos de transformación digital.

Con el fin de hacer frente a este escenario, que los ciberdelincuentes intentan aprovechar, Bankia ha reforzado las medidas de seguridad. Para ello, se puso en marcha un Plan de Transformación de Ciberseguridad y se constituyó un Comité de Ciberseguridad, en el que participan altos directivos representantes de las principales áreas de la entidad.

Adicionalmente, el proceso de transformación digital de Bankia se abordó desde un primer momento con la participación del equipo de ciberseguridad en todos y cada uno de sus proyectos relevantes, lo que permitió adoptar las medidas de seguridad necesarias.

El desarrollo de las *fintech* (compañías tecnológicas especializadas en servicios financieros) está generando nuevos modelos de negocio en el sector que son al mismo tiempo un riesgo y una oportunidad para la entidad. La base tecnológica de Bankia está preparada para estimular la formación de nuevas alianzas y proyectos de colaboración entre el banco y las *fintech* que apoyen la creación de esos nuevos modelos de negocio. Esta política exige flexibilizar determinadas aplicaciones para poder responder rápidamente a las nuevas necesidades.

Los riesgos reputacionales están también en alza, en tanto cuanto ha quedado demostrado que pueden afectar de forma directa a la cuenta de resultados, al igual que otros riesgos extrafinancieros (ambientales,

sociales, etc.). Desde finales de 2015, y en línea con las recomendaciones del Código de Buen Gobierno recogidas en el Plan de Gestión Responsable 2016-2018 aprobado por el Consejo de Administración, Bankia está llevando a cabo un ejercicio global de identificación, evaluación y control de los riesgos extrafinancieros. El propósito es mejorar la gestión del riesgo reputacional y cumplir con las nuevas exigencias normativas de los reguladores y supervisores.

En virtud de esos requerimientos, en julio de 2016 el Consejo de Administración aprobó el Manual de Políticas de Gestión del Riesgo Reputacional. En él se describen los roles y responsabilidades de los órganos que intervienen en las distintas fases del proceso, además de documentar los procedimientos establecidos para la gestión íntegra del riesgo.

Durante 2016 se elaboró un mapa de riesgos reputacionales de la entidad. El mapa clasifica los eventos de riesgo en función de su severidad, lo cual permite gestionar de forma activa aquellos que pueden suponer una mayor pérdida para el grupo (de recursos, de clientes...).

El objetivo para 2017 es desarrollar un proyecto de automatización de la gestión del riesgo reputacional, lo cual contribuirá a fortalecer la cultura de riesgos de banco y subrayará la importancia de los riesgos de carácter extrafinanciero.

# 06.3

## POLÍTICA DE FINANCIACIÓN DE ACTIVIDADES CONTROVERTIDAS.

EL COMPROMISO DE BANKIA CON LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES INCLUYE EVITAR LA FINANCIACIÓN DE ACTIVIDADES CONTROVERTIDAS, QUE ESTÁ SOMETIDA A FUERTES RESTRICCIONES. LA MEJOR PRUEBA DE ESE COMPROMISO ES QUE EN 2016 NO SE DETECTARON PROYECTOS DE OPERACIONES QUE ENTRARAN EN CONFLICTO CON ESA POLÍTICA.

Uno de los objetivos fundamentales 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.

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, sin embargo, prueba suficiente de falta de respecto a los derechos fundamentales.

Similares restricciones en la inversión o en la financiación se adoptan en el caso de actividades ilegales, como el blanqueo de capitales, el terrorismo, la evasión fiscal, el fraude o la corrupción.

En 2016, 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.

---

**07.  
ÍNDICE DE  
CONTENIDO  
GRI G4.**

---

**08.  
INFORME  
DE REVISIÓN  
EXTERNA.**

---

---

# 07. ÍNDICE DE CONTENIDO 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.

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.



INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>					
G4-1	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. 04-07
G4-2	Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades	•	•	✓	Pág. 13-24 Pág. 32-43 Pág. 106-137 Pág. 168-193
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
G4-3	Nombre de la organización	•	•	✓	Bankia, S.A.
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización	•	•	✓	Pág. 32-43 Pág. 106-137
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización	•	•	✓	Pintor Sorolla, 8 46002 Valencia
G4-6	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	•	•	✓	Bankia desarrolla toda su actividad bancaria en España Pág. 32-43
G4-7	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.
G4-8	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	•	•	✓	Pág. 32-43 Pág. 106-137
G4-9	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

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<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. Comuníquese todo cambio significativo en el número de trabajadores	•	•	✓	Pág. 39 Pág. 50-59
<b>G4-11</b>	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	•	•	✓	100%
<b>G4-12</b>	Describa la cadena de suministro de la organización	•	•	✓	Pág. 156-159
<b>G4-13</b>	Comuníquese todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el período objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización	•	•	✓	Pág. 44-45 Pág. 50 Pág. 80-93
<b>G4-14</b>	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	•	•	✓	Pág. 168-193
<b>G4-15</b>	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. 25
<b>G4-16</b>	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. 25
<b>ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA</b>					
<b>G4-17</b>	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. 215	Anexo II - Sociedades dependientes, pág. 174 de las Cuentas Anuales.
<b>G4-18</b>	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. 215	Pág. 195
<b>G4-19</b>	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria	•	•	✓ Pág. 215	Pág. 19-20
<b>G4-20</b>	Indique la Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material	•	•	✓ Pág. 215	Pág. 19-20
<b>G4-21</b>	Indique la Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material	•	•	✓ Pág. 215	Pág. 19-20
<b>G4-22</b>	Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada de memorias anteriores y sus causas.	•	•	✓ Pág. 215	No se han realizado reformulaciones
<b>G4-23</b>	Señale todo cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores	•	•	✓ Pág. 215	No se han producido cambios significativos en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración.

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>					
G4-24	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización	•	•	✓ Pág. 215	Pág. 14-15
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	•	•	✓ Pág. 215	Pág. 13 Pág. 17
G4-26	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. 215	Pág. 17-18
G4-27	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. 215	Pág. 19-20
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>					
G4-28	Período objeto de la memoria	•		✓	Año 2016
G4-29	Fecha de la última memoria	•		✓	Informe Bankia 2016
G4-30	Ciclo de presentación de memorias	•		✓	Anual
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir sobre el contenido de la memoria	•		✓	bankiacomunicación@bankia.com
G4-32	Opción de conformidad e informe de verificación del contenido de la memoria	•		✓	Pág. 215
G4-33	Políticas de verificación e involucración de la alta dirección	•		✓	Aprobación del contenido del Informe 2016 por el Consejo de Administración. Revisión externa independiente realizada por E&Y.
<b>GOBIERNO</b>					
G4-34	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. 16-17 Pág. 26-31
G4-35	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. 16-17 Pág. 26-29
G4-36	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. 16-17 Pág. 26-29

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
G4-37	Describa 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. 13-24 Pág. 26-29
G4-38	Describa 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 significativas, 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. 26-31
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. 26-31
G4-40	Describa 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. 26-29 Pág. 93
G4-41	Describa 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. 83-84 Pág. 89-90
G4-42	Describa 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. 13-24 Pág. 26-29
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. 13-21 Pág. 81 Pág. 89
G4-44	Evaluación del Consejo de Administración y medidas adoptadas	•	•	✓	Pág. 88-89
G4-45	Función del Consejo de Administración sobre riesgos y oportunidades ASG y consultas a grupos de interés	•	•	✓	Pág. 13-21 Pág. 172-174
G4-46	Describa 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. 16-17 Pág. 26-29 Pág. 172-174
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. 26-31 Pág. 85
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 del Informe 2016 por el Consejo de Administración
G4-49	Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno	•	•	✓	Pág. 16-17 Pág. 172-174

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.

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. 13-21 Pág. 168-193
G4-51	Política de remuneración del Consejo de Administración y la alta dirección	•	•	✓	Pág. 83 Pág. 91-92
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. 83 Pág. 91-92
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. 26-29 Pág. 91-92
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. 12 Pág. 94-97
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. 94-97 Pág. 98-105
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. 94-97
<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	•	•	✓	Pág. 208
G4-EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	•	•	✓	Pág. 13-15
G4-EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones	•	•	✓	Gastos de Administración - Gastos de personal. Nota 38 de las Cuentas Anuales (pág. 153)

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
<b>G4-EC4</b>	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno	•		✓	1.929.318,84 €
<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 significativas	•		✓	Pág. 30-31 100% altos directivos con nacionalidad española
<b>G4-EC7</b>	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios	•	•	✓	Pág. 146-155
<b>G4-EC8</b>	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos	•	•	✓	Pág. 14-15 Pág. 32-39 Pág. 40-43 Pág. 124-125 Pág. 135 Pág. 146-147 Pág. 156-159 Pág. 161 Pág. 185-190
<b>G4-EC9</b>	Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales	•	•	✓	Pág. 156-159
<b>MEDIO AMBIENTE</b>					
<b>G4-EN1</b>	Materiales por peso o volumen	•		✓	Pág. 162
<b>G4-EN2</b>	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados	•		✓	Pág. 162
<b>G4-EN3</b>	Consumo energético interno	•		✓	Pág. 162
<b>G4-EN4</b>	Consumo energético externo	•		✓	Pág. 162
<b>G4-EN5</b>	Intensidad energética	•		✓	Pág. 208
<b>G4-EN6</b>	Reducción del consumo energético	•		✓	Pág. 162-165
<b>G4-EN7</b>	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	•		✓	Pág. 162-164
<b>G4-EN8</b>	Captación total de agua según la fuente	•		✓	Pág. 163
<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 suministradas
<b>G4-EN10</b>	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	•		✓	Pág. 163
<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

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
G4-EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios	•		✓	Bankia por su actividad no produce impactos en la biodiversidad
G4-EN13	Hábitats protegidos o restaurados	•		✓	No existen
G4-EN14	Número de especies incluidas en la lista roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie	•		✓	Bankia por su actividad no produce impactos en la biodiversidad
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	•		✓	Pág. 163
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)	•		✓	Pág. 163
G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	•		✓	Pág. 163
G4-EN18	intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	•		✓	Pág. 208
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero	•		✓	Pág. 163
G4-EN20	Emisiones de sustancias que agotan el ozono	•		✓	Pág. 163
G4-EN21	NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas	•		✓	Pág. 163
G4-EN22	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)
G4-EN23	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento	•		✓	Pág. 164
G4-EN24	Número y volumen totales de los derrames significativos	•		✓	Bankia no produce derrames significativos por su actividad
G4-EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los Anexos I, II, III y VIII del Convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente	•		✓	Bankia no transporta, importa o exporta residuos peligrosos
G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización	•		✓	Bankia por su actividad no produce impactos en la biodiversidad
G4-EN27	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios	•		✓	Pág. 160-164
G4-EN28	Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos	•		✓	Pág. 164
G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	•		✓	Impacto medioambiental, de las Cuentas Anuales, en la nota 1.8 (pág. 16)

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
G4-EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal	•		✓	Pág. 163
G4-EN31	Desglose de los gastos y de las inversiones ambientales	•		✓	Pág. 160-161
G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	•	•	✓	Pág. 156-157
G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas al respecto	•	•	✓	No se han identificado impactos ambientales significativos
G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	•		✓	No han habido sanciones significativas ambientales

## DESEMPEÑO SOCIAL

G4-LA1	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y religión	•	•	✓	Pág. 59
G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad	•	•	✓	Se aplica Convenio Colectivo, no existe diferenciación por este concepto
G4-LA3	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
G4-LA4	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
G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral	•	•	✓	100%
G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	•	•	✓	Pág. 57
G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad	•	•	✓	Pág. 56-57
G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos	•	•	✓	Pág. 56-57
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	•	•	✓	Pág. 52
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	•	•	✓	Pág. 50-55
G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional	•	•	✓	Pág. 50-55

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.

INDICADOR	DETALLE INDICADOR	RESPUESTA	ASUNTO MATERIAL	REVISIÓN INDEPENDIENTE	REFERENCIA
G4-LA12	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. 30-31 Pág. 58-59
G4-LA13	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad	•	•	✓	De acuerdo al Convenio Colectivo, el salario base depende exclusivamente de la categoría profesional
G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	•	•	✓	Pág. 156-157
G4-LA15	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
G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	•	•	✓	Pág. 97
<b>DERECHOS HUMANOS</b>					
G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	•	•	✓	Pág. 22-25 Pág. 36-38 Pág. 124-125 Pág. 135
G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados	•		✓	No se imparte formación específica sobre estos temas, más allá relativa a la actividad de Bankia
G4-HR3	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
G4-HR4	Identificación de centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos	•	•	✓	No se han identificado actividades u operaciones afectadas por este tipo de riesgo
G4-HR5	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
G4-HR6	Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso	•	•	✓	No se han identificado actividades u operaciones afectadas por este tipo de riesgo
G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones	•		✓	El personal de seguridad es externo, por lo que son de aplicación los controles sobre proveedores
G4-HR8	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. 156-157
<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. 146-153
<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. 100-101
<b>G4-S04</b>	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	•	•	✓	Pág. 94-97 Pág. 98-105
<b>G4-S05</b>	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	•	•	✓	Pág. 97
<b>G4-S06</b>	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	•	•	✓	Pág. 94-97 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	•	•	✓	Provisiones y pasivos contingentes, de las Cuentas Anuales, en la nota 2.18 Pág. 112-113

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.

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. 156-157
<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 impactos sociales.
<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. 108-113 Pág. 124-125
<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. 108-113
<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. 107-109 Pág. 118 Pág. 127
<b>G4-PR6</b>	Venta de productos prohibidos o en litigio	•	•	✓	Pág. 112-113 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	•	•	✓	Pág. 100 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	•	•	✓	Se han resuelto 8 reclamaciones que han supuesto una sanción de 205.000 €
<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	•	•	✓	No se ha tenido conocimiento de reclamaciones, expedientes, juicios o litigios significativos relativos a suministro y uso de productos y servicios (Pag. 112)

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	•	•	✓	Pág. 208
<b>ASPECTOS AMBIENTALES PARA EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS</b>					
<b>G4-EN15</b>	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	•	•	✓	Pág. 163
<b>G4-EN16</b>	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 3)	•	•	✓	Pág. 163
<b>G4-EN17</b>	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	•	•	✓	Pág. 163
<b>G4-EN23</b>	Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento	•	•	✓	Pág. 163
<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. 22-25 Pág. 36-38 Pág. 124-125 Pág. 135
<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. 32-39 Pág. 40-43 Pág. 114-139
<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. 114-139
<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. 114-139
<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. 13-20 Pág. 149-150 Pág. 165-166 Pág. 185-188
<b>FS-11</b>	Porcentaje de activos sujetos a análisis positivo o negativo medioambiental o social	•	•	✓	Pág. 134 Pág. 185-188
<b>COMUNIDADES LOCALES</b>					
<b>FS-13</b>	Accesibilidad en zonas de baja densidad de población o lugares desfavorecidos	•	•	✓	Pág. 32-39
<b>FS-14</b>	Iniciativas para mejorar el acceso a los colectivos	•	•	✓	Pág. 32-39 / 114-129 140-143 / 146-147 163 / 189-190
<b>RESPONSABILIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
<b>DMA G4</b>	Políticas de comercialización justa de productos y servicios financieros (FS-15)	•	•	✓	Pág. 12-15 / 94-97 / 100 / 108-113
<b>DMA G4</b>	Iniciativas para ampliar la cultura financiera desglosadas por líneas de beneficiarios (FS-16)	•	•	✓	Pág. 12-15 / 25 / 147-149 / 152

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.

### CÁLCULO DEL INDICADOR EC1: GRUPO BANKIA

### GRUPO BANKIA 2016

Margen bruto <sup>(1)</sup>	3.166.452
Resultado neto de operaciones interrumpidas	0
Ganancias en la baja de activos no clasificados como no corrientes en venta	7.989
<b>Valor Económico Generado</b>	<b>3.174.441</b>
Dividendos	317.424
Otros gastos de administración <sup>(2)</sup>	448.367
Gastos de personal	906.778
Impuesto sobre beneficios y tributos <sup>(3)</sup>	220.531
<b>Valor Económico Distribuido</b>	<b>1.893.100</b>
<b>Valor Económico Retenido</b>	<b>1.281.341</b>

(1) Margen bruto más ganancias netas en bajas de activos.

(2) Gastos generales menos contribuciones e impuestos.

(3) Incluye exclusivamente el gasto por "Impuesto sobre Beneficios" y por "Contribuciones y otros impuestos".

### CÁLCULO DEL INDICADOR G4-EN5

#### INTENSIDAD ENERGÉTICA

$$\frac{\text{Consumo de energía primaria + Consumo de electricidad}}{\text{Nº empleados}} = \frac{14.874 \text{ GJ} + 326.127 \text{ GJ}}{13.159} = 25,91 \text{ GJ / empleado}$$

### CÁLCULO DEL INDICADOR G4-EN18

#### INTENSIDAD DE LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO

$$\frac{\text{Emisiones Alcance 1 + Emisiones Alcance 2}}{\text{Ingresos Bankia, S.A.}^{(1)} \text{ (millones de euros)}} = \frac{3.743,5 + 0}{3.592.224} = 1,0421 \text{ tCO}_2\text{e/mill €}$$

(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 (miles de euros)	CUENTAS ANUALES
Ingresos por intereses	2.627.261	Nota 26
Ingresos por dividendos	29.126	Nota 28
Ingresos por comisiones	825.934	Nota 29
Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros	250.782	Nota 31
Otros productos de explotación	116.374	Nota 32
Ganancias (pérdidas) al dar de baja en cuentas activos no financieros y participaciones, netas	904	Nota 41
Ganancias (pérdidas) procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables	(258.157)	Nota 42

## SEGUIMIENTO DE LOS ODS MEDIANTE LOS INDICADORES DE LA GUÍA GRI G4 RELACIONADOS CON LOS ASUNTOS MATERIALES DE BANKIA



### G4-EC7

Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.

### G4-EC8

Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.



### G4-EC8

Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.



### G4-EC8

Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.

### G4-LA7

Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.

### G4-LA6

Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.



### 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.

### G4-LA9

Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.



### G4-38

Describa 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.

### G4-EC7

Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.

### G4-LA1

Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y religión.

### G4-LA3

Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.

### G4-LA9

Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.

### G4-LA11

Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.

### G4-LA12

Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.

### G4-LA13

Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.

### G4-LA14

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.

### G4-LA15

Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.

**G4-11**

Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.

**G4-EC8**

Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos .

**G4-LA1**

Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y religión.

**G4-LA2**

Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad.

**G4-LA3**

Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.

**G4-LA4**

Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos.

**G4-LA5**

Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.

**G4-LA6**

Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.

**G4-LA7**

Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.

**G4-LA8**

Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos.

**G4-LA9**

Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.

**G4-LA10**

Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.

**G4-LA11**

Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.

**G4-LA12**

Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.

**G4-LA13**

Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.

**G4-LA14**

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.

**G4-LA15**

Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.

# 07.

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4.



**G4-EC7**  
Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.

**G4-EC9**  
Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.



**G4-EC8**  
Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.

**G4-LA13**  
Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.



**G4-EC7**  
Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.

**G4-37**  
Describa 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.

**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.



**G4-38**  
Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités:

- ejecutivos y no ejecutivos.
- independencia.
- antigüedad en el ejercicio en el órgano de gobierno.
- número de otros puestos y actividades significativos, y naturaleza de tales actividades.
- sexo.
- miembros de grupos sociales con representación insuficiente.
- competencias relacionadas con los efectos económicos, ambientales y sociales.
- representación de grupos de interés.

**G4-40**  
Describa 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

**G4-45**  
Función del Consejo de Administración sobre riesgos y oportunidades ASG y consultas a grupos de interés

**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

16 PAZ, JUSTICIA  
E INSTITUCIONES  
SOLIDAS

**G4-56**

Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.

**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.

**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.

**G4-EN34**

Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.

**G4-LA14**

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.

**G4-LA15**

Impactos negativos significativos, reales y potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.

**G4-LA16**

Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.

**G4-S03**

Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.

**G4-S04**

Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.

**G4-S05**

Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.

**G4-S07**

Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas.

**G4-S011**

Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.

**G4-PR4**

Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados por el tipo de resultado.

**G4-PR5**

Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.

**G4-PR7**

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.

**G4-PR8**

Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.

**G4-PR9**

Coste de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios.

17 ALLANZAS PARA  
LOGRAR LOS  
OBJETIVOS

**G4-EC8**

Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.

.....

# 08. INFORME DE REVISIÓN EXTERNA.

.....



Ernst & Young  
 S.A.  
 Calle Reina R. U. 10000  
 28003 Madrid  
 España

TEL: 915 127 290  
 FAX: 915 171 218  
 EY.001

## INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD INCLUIDA EN EL INFORME ANUAL BANKIA 2016

A la Dirección de Bankia, S.A.

### Alcance del trabajo

Hemos llevado a cabo, por encargo de la Dirección de Bankia, S.A. (en adelante Bankia), la revisión de la información de sostenibilidad contenida en el Informe Anual Bankia 2016 adjunto (en adelante el Informe) y en la tabla de Indicadores GRI G4 que figura en el capítulo 7 del mismo. 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 Grupo Bankia para la elaboración del Informe está definido en el capítulo 7 "Índice de Contenido GRI G4", en el apartado "Alcance y revisión externa de la información extralanciera" del Informe adjunto.

La preparación de la información de sostenibilidad, así como el contenido de la misma, 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, así como a las diversas unidades de negocio que han participado en la elaboración del Informe, 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 Grupo Bankia.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar la información de sostenibilidad contenida en el Informe adjunto.
- Comprobación de los procesos de que dispone Grupo Bankia para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.
- Revisión de la adecuación de la estructura y contenidos de la información de sostenibilidad conforme a lo señalado en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI G4, su suplemento sectorial "Financial Services Sector Supplement" para la preparación de Informes según la opción de conformidad exhaustiva y a los principios de la Norma AA1000 APS 2008.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a selecciones muestrales, de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores incluidos en el Índice de contenido GRI G4 que figura en el capítulo 7 del 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 el nivel de aseguramiento indicado.
- Contrasté de que la información financiera reflejada en el Informe no ha sido auditada por terceros independientes.

Estos procedimientos han sido aplicados sobre la información de sostenibilidad contenida en el Informe y en el Índice de contenido GRI G4 que figura en su capítulo 7, con el perímetro y alcance indicados anteriormente.

El alcance de nuestra 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.

### 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 nuestra revisión, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que la información de sostenibilidad incluida en el Informe no haya sido preparada, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI G4 y el Suplemento Sectorial "Financial Services Sector Supplement", que incluye la fiabilidad de los datos, la adecuación de la información presentada y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas, habiéndose revisado el Índice de contenido GRI G4 que se incluye en el capítulo 7.

Sobre la aplicación de Grupo Bankia de la Norma de Principios de AccountAbility AA1000 APS 2008, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos indique que Grupo Bankia no haya aplicado los principios de inclusividad, relevancia y capacidad de respuesta según lo detallado en el capítulo 7 "Indicadores GRI G4", en el apartado "Alcance y revisión externa de la información extralanciera" del Informe adjunto.

### Recomendaciones

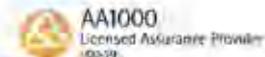
Hemos presentado a la Dirección de Bankia nuestras recomendaciones relativas a las áreas de mejora en relación con la aplicación de los principios de la Norma AA1000 APS (2008). Las recomendaciones más significativas se refieren a:

- **Inclusividad:** Se dispone de mecanismos para la identificación de los grupos de interés. Recomendamos seguir realizando consultas periódicas internas y externas a los grupos de interés para garantizar su inclusión en la estrategia de sostenibilidad de Grupo Bankia.
- **Relevancia:** Se identifican los aspectos significativos a incluir en el Informe. Recomendamos seguir vinculando los asuntos relevantes identificados a la estrategia de mitigación de los riesgos reputacionales de Grupo Bankia.
- **Capacidad de Respuesta:** Se dispone de mecanismos para diseñar, evaluar y comunicar las respuestas a las principales expectativas de los grupos de interés. Recomendamos profundizar en el proceso de escucha activa y respuesta a las expectativas de los grupos de interés.

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, 24 de febrero de 2017



**Edición**

BANKIA

**Diseño y realización**

laofficinacorporativa.es

**Fecha de publicación**

Marzo 2017

Este documento ha sido producido utilizando papel con certificado FSC.

Versión digital en [www.bankia.com](http://www.bankia.com)