

ANEXO III

CRITERIOS DE AFECTACION DE EMPLEADOS. MARCO DE APLICACIÓN Y DESARROLLO

A. Reestructuración de la red de particulares y empresas.

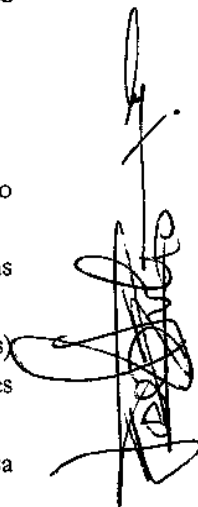
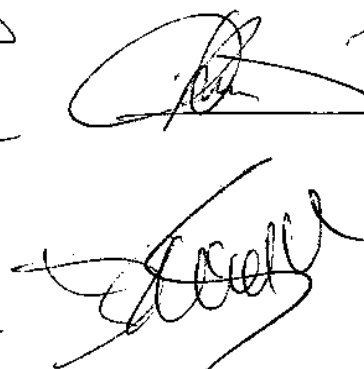
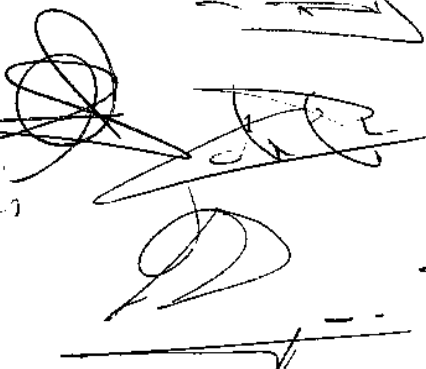
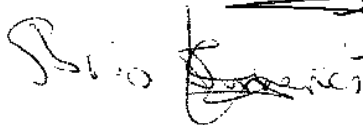
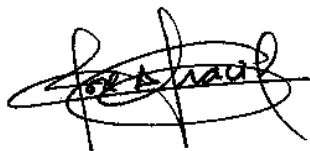
Como consecuencia de las necesidades de reducción general del tamaño de la Entidad y de reordenación de su presencia territorial, derivadas de la recapitalización cuyo objetivo es solucionar la negativa situación económica registrada, el proceso de reestructuración de la red incorpora medidas encaminados a resolver las ineficiencias económicas y mejorar la rentabilidad por un lado y a satisfacer las exigencias regulatorias derivadas de la percepción de ayudas públicas, por otro. En cualquier caso, la totalidad de las medidas persiguen la recuperación de la viabilidad empresarial de forma sólida y autónoma, no dependiente del apoyo público externo. Estas medidas, que se encuentran recogidas en la documentación aportada para el desarrollo del periodo de consultas, se pueden resumir de la forma que sigue:

I. Inciden en la mejora de la eficiencia y rentabilidad económica:

1. Reducción del tamaño general de la entidad y de la red de oficinas, que es excesivo para la demanda y dimensiones actuales del mercado.
2. Mejora de la contribución por empleado (ingresos-gastos), inferior a la media de las entidades similares con las que se compite directamente.
3. Mejora del ratio de eficiencia (porcentaje de costes sobre ingresos) comparativamente desfavorable en relación con la media de las entidades similares con las que se compite directamente.
4. Corrección de la existencia de un número significativo de oficinas de escasa dimensión y de rentabilidad negativa.
5. Necesidad de mejorar la productividad media en todos los ámbitos por la limitación del número de empleados tanto en Banca de Particulares, Banca de Empresas, Banca Corporativa, como en servicios centrales.

II. Asociados a la percepción de ayudas públicas, con incidencia complementaria en la mejora de la eficiencia económica:

1. Mayor reducción proporcional de la presencia de la entidad en áreas geográficas diferentes a las de las entidades que dieron lugar a la creación de Bankia (zonas de expansión frente a zonas tradicionales o naturales).



2. Se limita el tamaño de la inversión crediticia total. En lo que se refiere a Banca de Particulares y Banca de Empresas, esto afecta tanto a la inversión crediticia de las plazas que se abandonan en las zonas tradicionales, como a la inversión crediticia total de las oficinas a cerrar en las zonas de expansión.
3. Se restringe la actividad en determinados segmentos de negocio. En lo que se refiere a Banca de Particulares y Banca de Empresas, lo más relevante es que no se realizará nueva inversión en el segmento de promoción inmobiliaria (excepto la ligada a actividad recuperatoria).

Como consecuencia de ambos bloques de medidas, el Plan de Reestructuración aprobado por la Comisión Europea, tal como se recoge en el conjunto de información facilitada al inicio del periodo de consultas a la representación de los trabajadores, contempla el cierre de 1.138 oficinas, lo que deriva en una reducción neta de hasta un máximo de 3.700 empleados de las Oficinas de la Red Minorista y de Empresas directamente ligada al cierre de las mismas. La lógica de mejora de la eficiencia y rentabilidad implica, de manera sintetizada, la orientación preferente del negocio hacia los clientes definidos como de Alto y Medio Valor (Personas físicas), y Pymes de valor (Personas jurídicas).

Considerando los condicionantes generales de la reestructuración, los elementos básicos utilizados para la selección de las oficinas que permanecen en la red final del banco, son:

- **Zonas geográficas:** Diferenciación de zonas naturales –con mayor capacidad de gestión y menor exigencia de cierres- frente a los territorios de expansión o no naturales con criterios más restrictivos.
- **Criterios de población en provincias fuera del territorio natural** exigiendo la concentración de presencia en una única plaza.
- **Aspectos financieros (gap comercial)** y cuenta de resultados, para configurar un banco resultante viable en sus aspectos financieros.

Las oficinas que permanecen abiertas, sin contar la recuperación del negocio que pudiera provenir de las que se cierran, concentran por sí mismas, el grueso de la base de clientes de alto valor, de depósitos, de margen de explotación y son las que menor gap comercial agregado presentan.

CONCEPTO	Valor	% s/ total actual
OFICINAS	1.888	62%
CLIENTES	6.101	82%
CLIENTES DE ALTO VALOR	1.205	84%
CLIENTES EMPRESAS VALOR	194	84%
DEPÓSITOS	73.558	86%
GAP INVERSIÓN	3.849	22%
MARGEN EXPLOTACIÓN (sin dot.)	1.107	91%

Para la selección de oficinas a cerrar, se han tenido en cuenta los resultados financieros de las oficinas (balance y rentabilidad) considerando la potencialidad –o falta de ella- de la zona de ubicación (municipio/distrito), la posición competitiva (cuota de mercado relativa), las coberturas, solapamientos y potencial de integración de clientes y aspectos relativos al local y su régimen de tenencia. Se ha realizado así un análisis del potencial de municipios y distritos en relación a la cuota de mercado de las oficinas, ajustando los cierres a las zonas de menor potencial y atractivo para el negocio, para preservar la presencia en zonas más atractivas y de mayor potencial, según la siguiente matriz de decisiones

		Bajo	Medio	Alto
		Cuota de Bankia	<p>>1,5 Descartar más oficinas abiertas sin dañar liderazgo Mantener número mínimo de oficinas si eres el único proveedor</p>	<p>>1,5 Descartar más oficinas abiertas sin dañar liderazgo Mantener número mínimo de oficinas si eres el único proveedor</p>
	>1-1,5	<p>Importante considerar si se desea mantener la presencia en esta área o abandonarla por completo</p>	<p>Importante considerar si se desea mantener la presencia en esta área o abandonarla por completo</p>	<p>Repescar oficinas descartadas dado el alto atractivo para refuerzo estratégico</p>
	>0,5-1	<p>Importante considerar si se desea mantener la presencia en esta área o abandonarla por completo</p>	<p>Importante considerar si se desea mantener la presencia en esta área o abandonarla por completo</p>	<p>Repescar oficinas descartadas dado el alto atractivo para refuerzo estratégico</p>
	>0,3-0,5	<p>Importante considerar si se desea mantener la presencia en esta área o abandonarla por completo</p>	<p>Importante considerar si se desea mantener la presencia en esta área o abandonarla por completo</p>	<p>Repescar oficinas descartadas dado el alto atractivo para refuerzo estratégico considerar si se desea mantener la presencia en esta área o abandonarla por completo</p>

Los cierres se dividen en aquellos que suponen que la entidad abandona la localidad, debido al cierre de la totalidad de las oficinas en ella situadas y aquellos en los que se mantiene la presencia de una o varias oficinas en la localidad.

Junto con los excedentes que el cierre de oficinas genera de manera directa, se ha realizado un análisis de la carga media de trabajo en la red de oficinas resultante y que determina la necesidad de revisar y, en su caso, reasignar los recursos dentro de la red de oficinas que permanece. Esta reasignación deberá, lógicamente, ir realizándose a medida que se ejecuten los cierres previstos o en relación con ellos y podrá exigir la movilidad geográfica de los trabajadores a los que afecte. Igualmente, para el resto de los territorios en los que no hay abandono de localidades, se producirá también la reordenación del negocio, oficinas y personas en el ámbito provincial correspondiente.

A tal efecto, entre otras actuaciones que puedan resultar necesarias, la reasignación de personas, se ordenará mediante la medición de la carga de trabajo resultante en las oficinas, lo que, sucintamente, se organizará como sigue:

- Se calculará un Índice de Carga de Trabajo por Oficina (IC), según variables de negocio y aplicando una ponderación otorgada, que permite clasificar toda la red en función de su carga. Ello supone la incorporación de ponderaciones sobre clientes activos por empleado, beneficio (margen de explotación antes de provisiones) por empleado, volumen de negocio por empleado, transaccionalidad (número de operaciones) por empleado y gestión de la morosidad por empleado. El resultado obtenido de cada oficina en cada variable se obtiene como situación comparativa de la oficina en el conjunto de las oficinas Bankia (percentiles). El IC por oficina se calcula como el promedio ponderado de las variables analizadas.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Multiple handwritten signatures and initials]

- Como consecuencia de lo anterior, las oficinas no podrán sobrepasar un límite máximo de ratio de clientes activos por empleado ni quedarse por debajo de un número mínimo de empleados y resultarán excedentarias o necesitadas de refuerzos de personal en función de que el IC resultante tras la reasignación de la carga de trabajo sea inferior o superior a lo que se denomina "oficina estándar" (que es aquella que tiene la dimensión y reparto de la carga de trabajo consideradas adecuadas para garantizar su viabilidad económica y acomodo al modelo de negocio determinado en las previsiones del Plan Estratégico). La dotación, mediante reasignación, de un grupo de puestos de trabajo que cubra necesidades o ajustes por la redistribución de cargas de trabajo y la necesidad de creación y dotación, también mediante la reasignación de puestos de trabajo, de centros que administren las cuentas, posiciones a liquidar, desarrollen la actividad recuperatoria para saldos morosos... (hasta un total de 850 puestos de trabajo, cuya cobertura podrá exigir movilidad geográfica), completarán la mayor parte de la reordenación de la red territorial.

Por tanto, el número total de personas afectadas por cada territorio deviene de los excedentes que el cierre de oficinas genera de manera directa y de la reordenación de la carga de trabajo de las oficinas resultantes, tanto por asumir negocio de las oficinas que se cierran como de la propia reordenación del negocio, oficinas y personas en el ámbito provincial correspondiente.

El plan de cierres, por razones de capacidad técnica y operativa, de reducción del impacto en el negocio y en el servicio prestado a los clientes, se realizará de manera paulatina por zonas territoriales. Este plan se irá comunicando con una antelación mínima a su implantación en cada fase territorial de 30 días a la representación de los trabajadores, con indicación del número de trabajadores afectados en cada provincia por los despidos (derivados directamente de los cierres o de la reasignación de cargas de trabajo).

Como medida para aminorar el efecto directo de las extinciones derivadas de la amortización de puestos de trabajo, en el momento en que se efectúe la comunicación a la representación de los trabajadores, se abrirá un plazo de diez días naturales para que las personas interesadas en proponer su adhesión al proceso, así lo hagan, de acuerdo a las reglas establecidas estos criterios de afectación y de conformidad con el Acuerdo alcanzado durante el periodo de consultas. Corresponde a la empresa la decisión sobre la aceptación definitiva de la solicitud de adhesión y la fijación de su fecha de efectos.

La determinación del número de personas afectadas por los despidos en cada fase se realizará a nivel provincial, una vez deducidas las bajas producidas por la decisión empresarial sobre la aceptación de las propuestas de adhesión en esa provincia y descontando a aquellas personas que se vean afectadas por procesos de movilidad geográfica y cambio de puesto de trabajo para cubrir las necesidades originadas por la redistribución de cargas de trabajo y la necesidad de creación y dotación, también mediante la reasignación de puestos de trabajo, de centros que administren las cuentas y posiciones a liquidar.

La designación de las personas que, una vez realizados los ajustes anteriores, se vean afectados por las desvinculaciones se llevará a cabo teniendo en cuenta la valoración resultante de los procesos de evaluación realizados por la entidad respecto de perfil competencial, indicadores de potencial y cumplimiento de objetivos (en los que se tienen en cuenta factores de servicio al cliente, compromiso, rendimiento, trabajo en equipo y polivalencia). Los procesos de valoración se han extendido a la totalidad de los empleados, se han llevado a cabo por los equipos de técnicos de recursos humanos con una metodología y contenido común, han sido reforzados con entrevistas personales, han sido contrastados con la participación de los responsables directos de cada agrupación y se han revisado conforme a criterios homogéneos.

La comunicación a los afectados por las desvinculaciones se realizará teniendo en cuenta la reducción del impacto en el negocio y en el servicio prestado al cliente, por lo que se deberán ir realizando de manera paulatina y acomodada al desarrollo general de los cierres, durante todo el periodo que dure el reajuste en cada territorio.

B. Reestructuración de servicios centrales.

De manera similar a lo señalado para la red y como complemento a lo indicado en el apartado anterior –que es de aplicación en todo lo que no se refiera exclusivamente a las redes territoriales-, en los servicios centrales se procede a realizar una reestructuración en profundidad derivada principalmente de la reducción general de tamaño de la Entidad, del abandono de determinadas actividades y áreas de negocio por un lado y de la necesaria adecuación de la carga de trabajo como consecuencia tanto de los dos supuestos anteriores, como de la propia disminución del tamaño de la red.

El aligeramiento de la estructura central y de la de apoyo y soporte a las redes territoriales derivan así en la necesidad de reducción de un máximo de 800 empleos, entre los que se incluyen los derivados de:

- Adecuación de las estructuras de las Direcciones Territoriales y Direcciones de Zona como consecuencia de los cierres de las redes de oficinas.
- Adecuación de los Departamentos Staff de las Direcciones Territoriales también como consecuencia de la reducción del tamaño de la red de oficinas.
- El establecimiento de la estructura de la unidad encargada de la venta paulatina de activos y ordenación de las áreas a liquidar (lo que se denomina Legacy Unit) podrá implicar la necesidad de procesos de movilidad geográfica.
- El ajuste necesario por cierre de las estructuras creadas hasta las integraciones de los servicios centrales de las Cajas que dieron origen a Bankia.
- Las grandes Unidades de los Servicios Centrales –que se verán afectadas en su totalidad en mayor o menor medida- acomodarán paulatinamente su estructura y tamaño a las nuevas necesidades derivadas principalmente de las actividades que se reducen o abandonan (especial incidencia a título de ejemplo en Red Internacional,

Finanzas Corporativas, Mercado de Capitales, Tesorería en Banca Mayorista,...), a la proporcional reducción de carga de trabajo derivada del servicio a las redes territoriales y al resto de grandes transformaciones a abordar (también a título de ejemplo, traspaso de activos inmobiliarios a SAREB, abandono de participaciones industriales...)

Estos procesos, lógicamente y por las mismas razones ya señaladas en el caso de las redes territoriales (capacidad técnica y operativa, necesaria reducción del impacto en el negocio y en el servicio prestado a los clientes) se deberán ir llevando a cabo de manera paulatina y acomodada al desarrollo general de los cierres, reasignaciones, redimensionamiento y reorganizaciones requeridos para la reestructuración general y redimensionamiento de la Entidad. La toma de decisiones que se refieran a la designación de empleados por el despido colectivo se comunicará a la representación de los trabajadores con una antelación a su fecha de efectos mínima de treinta días, con indicación de la agrupación o unidad funcional a la que correspondan los puestos de trabajo que se suprimen. En el momento en que se efectúe la comunicación a la representación de los trabajadores, se abrirá un plazo de diez días naturales para que las personas interesadas en proponer su adhesión al proceso, así lo hagan, de acuerdo a las reglas establecidas en los criterios de afectación.

Una vez determinado el número de puestos de trabajo necesarios para la adecuación a realizar (puestos a reducir), se procederá a la designación de las personas que se vean afectadas por procesos de movilidad geográfica y cambio de puesto de trabajo y de las personas que, una vez realizados los ajustes referidos, se vean afectados por las desvinculaciones. Las designaciones se llevarán a cabo de acuerdo a los mismos criterios señalados en el caso de las redes territoriales.

C. Cuestiones Generales.

La distribución de cifras de trabajadores afectados (3.700 en las redes territoriales y 800 en servicios centrales), suponen un máximo de 4.500 despidos que no podrá ser superado por la Entidad en el periodo al que abarca el presente procedimiento y que se extiende hasta 31.12.2015. La mencionada distribución, no obstante podrá registrar trasvases y/o variaciones no superiores a un 15% en cada caso, como consecuencia del desarrollo del propio proceso de reestructuración.

A juicio de Bankia, tras un exhaustivo análisis propio y la aprobación de las autoridades – autorización basada en informes técnicos externos e independientes-, el número de afectados supone una cifra razonable y ajustada a las necesidades generales de reestructuración para garantizar la viabilidad y el mantenimiento de manera estable de la mayoría del empleo, ya que de otra manera no se pueden soportar los costes con el nivel de ingresos existentes sin generar una nueva situación de pérdidas y de falta de competitividad, ni se podría resarcir el apoyo público recibido. La amortización de puestos de trabajo excedentes es así una medida que coopera a la superación de la situación económica negativa. En cuanto a la razonabilidad de la medida, hay que destacar que la amortización

de los puestos de trabajo es coherente y contribuye decisivamente a mejorar el débil posicionamiento de la Entidad, optimizando sus recursos y contribuyendo a la mejora de su eficiencia y competitividad.

La necesidad del ajuste, de reducción de costes y de mejora de la eficiencia no excluyen y se complementan con la búsqueda de otras alternativas que puedan minorar el número de trabajadores finalmente afectados por el despido colectivo y que es uno de los elementos fundamentales del desarrollo del periodo de consultas. El número total de desvinculaciones que efectivamente se lleven a cabo podrá reducirse como consecuencia de la búsqueda de alternativas que permitan la amortización de puestos de trabajo en la Entidad y el acceso al empleo por parte de los empleados afectados. La Entidad está llevando a cabo negociaciones y actuaciones para incorporar procesos de externalización o acuerdos y medidas de otro tipo que permitan la sucesión empresarial que, de formalizarse, supondrían la reducción proporcional en el número de despidos y su correspondiente deducción de los máximos señalados.

La creación de una bolsa de empleo, como refuerzo y complemento del plan de recolocación, en la que se incorporen voluntariamente los empleados afectados por el despido colectivo que estuvieran interesados, reforzaría estas actuaciones permitiendo el acceso a empleos que se puedan ir ofertando como consecuencia de las actuaciones relacionadas directa o indirectamente con lo expresado en el párrafo anterior o para cubrir necesidades de contratación que se pudieran registrar en el futuro.

La determinación de los presentes criterios y su posterior aplicación persiguen que se incorpore el mayor grado de objetividad y que los mismos sean idénticos para todos los empleados. Mediante estos mecanismos se pretende eliminar cualquier riesgo de trato discriminatorio o vulnerador de cualquier derecho fundamental y evitar las actuaciones arbitrarias, como garantía de los límites al ejercicio de la facultad de elección de la empresa.

Como ampliación a lo ya referido, el calendario de aplicación de las desvinculaciones, se irá comunicando a la representación de los trabajadores en primer lugar y posteriormente a los afectados, con los límites temporales mínimos señalados y una vez conocidos los datos y cifras derivados de los procesos recogidos en el presente documento. En el caso de las redes territoriales, la concentración temporal fundamental se producirá de manera paulatina y sucesiva en los diferentes ámbitos territoriales afectados, mientras que en los servicios centrales será más permanente en el tiempo como consecuencia de la acomodación al proceso general de reestructuración. En cualquier caso, el plazo máximo para la realización de despidos será el de 31 de diciembre de 2015.

D. Criterios de Afectación.

Como consecuencia de todo lo anterior, los criterios de afectación propuestos son:

- **Propuesta de adhesión por parte de los empleados. Podrán proponer su adhesión al proceso de desvinculaciones los empleados que estuvieran interesados en ello, de acuerdo con las siguientes reglas:**
 - a) Periodo inicial de adhesión voluntaria dirigido a la generalidad de empleados de quince días naturales a partir del 11 de febrero de 2013. Transcurrido ese periodo, la empresa analizará durante un plazo que no excederá de quince días laborales las propuestas, adoptará su decisión y dará respuesta a las mismas.
 - b) Complementariamente, un periodo de adhesión voluntaria de diez días naturales a partir de la comunicación a la representación de los trabajadores de las medidas de cierre, reordenación de la red o de la agrupación central o territorial o cualquier otra medida enmarcada en la reestructuración, que derive en supresión de puestos de trabajo. Transcurrido ese periodo, la empresa analizará durante un plazo de cuatro días laborales las propuestas y dará respuesta a las mismas.
 - c) La empresa podrá no aceptar las propuestas de adhesión explicando las razones de dicha decisión.
 - d) En caso de aceptación comunicará al empleado la fecha de salida de acuerdo a las necesidades del negocio.

- Determinación de las personas afectadas, en cada provincia y agrupación o unidad funcional: una vez deducidas las bajas producidas por la aceptación empresarial de las propuestas de adhesión totales en esa provincia y descontando a aquellas personas que se vean afectadas por procesos de movilidad geográfica y cambio de puesto de trabajo para cubrir las necesidades originadas por la redistribución de cargas de trabajo, la Empresa designará a las personas afectadas por salida forzosa de acuerdo al perfil profesional, la adecuación a los puestos de trabajo y la valoración personal llevada a cabo por la Entidad con carácter general.
- En cualquier caso, se cumplirán las exigencias legales sobre permanencia en la empresa, aplicables a los representantes de los trabajadores.
- En el caso de matrimonios o parejas de hecho, solo se podrá afectar a uno de los cónyuges a su elección de acuerdo a las necesidades funcionales y de perfiles requeridos, pudiendo ser necesaria la movilidad geográfica para cumplir este requisito.
- En caso de empleados con alguna discapacidad superior al 33% reconocida y acreditada por los organismos competentes de cada C.C.A.A., y siempre y cuando exista amortización de su puesto de trabajo, se valorará su reubicación en otro puesto siempre y cuando sea acorde a su perfil profesional.

E. Proceso de Valoración Perfil Competencial empleados.

Desde abril de 2012 se ha puesto en marcha un proceso de valoración del perfil competencial en la entidad. El objetivo principal del proceso, que supone la creación de una herramienta de gestión permanente, permite contar con información fidedigna, imparcial y objetiva posible de los empleados para tomar decisiones con criterio, en línea con los principios de Bankia de integridad y profesionalidad.

Para llevarlo a cabo se ha reforzado al equipo de Gestores de Personas, formándoles y tutorizándoles para que el proceso fuera transparente, homogéneo y equitativo.

El primer paso ha sido establecer los criterios de valoración en términos de comportamientos observables en el día a día. Se han definido dos perfiles para la valoración, uno aplicable al equipo directivo y otro para el resto de los empleados, acordes con las necesidades del negocio en este momento. Cada una de estas competencias se ha descrito con un estilo sencillo y claro, al igual que los criterios de potencial, para asegurar que los Gestores de Personas realizan una valoración homogénea y de acuerdo a los mismos parámetros.

	COMPETENCIAS	POTENCIAL
PERFIL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none">•VISIÓN DE NEGOCIO•ORIENTACIÓN A RESULTADOS•LIDERAZGO DE EQUIPOS•VOCACIÓN POR EL CLIENTE•IMPACTO E INFLUENCIA•RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">•ASPIRACIÓN Y COMPROMISO•SOLVENCIA PROFESIONAL•CONFIANZA EN SÍ MISMO•AUTOCONOCIMIENTO•INTEGRIDAD
PERFIL RESTO DE PROFESIONALES	<ul style="list-style-type: none">•SERVICIO AL CLIENTE•COMPROMISO•RENDIMIENTO•TRABAJO EN EQUIPO•POLIVALENCIA	

El siguiente paso ha sido la valoración de los empleados, que se inició con el equipo directivo (directores, directores de área, directores de negocio, directores territoriales y directores de zona) y que progresivamente se ha extendido a toda la organización, con las siguientes fases:

- Fase 1: A partir del conocimiento que los gestores de personas tienen de su colectivo, complementado con entrevistas, feedback con los superiores jerárquicos e información disponible de todos los empleados, se han evaluado a todos los empleados en base a los criterios descritos anteriormente.

- Fase 2: Para asegurar la mayor fiabilidad de la información, la valoración realizada se ha contrastado y validado sucesivamente con los directores de las agrupaciones correspondientes:
 - En la red de empresas y particulares: primero con el Director de Zona/Director de Negocio y después con el Director Territorial/Director Empresas.
 - En los departamentos centrales primero con los Directores de Área y después con el Director de la agrupación.

Por último, se han llevado a cabo procesos de **validación de la información**. Se han realizado los análisis estadísticos correspondientes, buscando garantizar una información final fiable, objetiva y sin sesgos.

